



Market-Organization

แผนวิสาหกิจ องค์การตลาด

พ.ศ. 2566-2570



ทบทวน
ประจำปี
2569



อนุมัติเมื่อ : มิถุนายน 2569

จัดทำโดย : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

คำนำ

แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ประจำปี 2566 – 2570 (ทบทวนประจำปี 2569) ได้ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2566 – 2570 (ทบทวนประจำปี 2569) ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งต่อการทำงานขององค์การตลาด เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงานและพัฒนาการบริการ เพื่อสนับสนุนเกษตรกร ผู้ผลิต ผู้ประกอบการ และประชาชนทั่วไป ให้มีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตร ผลิตภัณฑ์ชุมชน และช่องทางในการระบายสินค้าที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ภายใต้วิสัยทัศน์ (Vision) “องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน”

มิถุนายน 2569

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

องค์การตลาด ได้มีการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2566 – 2570 (ทบทวนประจำปี 2569) จากข้อมูลของปีที่ผ่านมา ประกอบด้วย รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในปีที่ผ่านมา การสำรวจความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาทิ คณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหาร พนักงานองค์การตลาด ตลอดจนคู่ค้าทางธุรกิจ การประเมินผลของกระบวนการในปีที่ผ่านมา การสำรวจการรับรู้ และความเข้าใจทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในปีที่ผ่านมา และผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เป็นต้น จากนั้นจึงได้มีการวิเคราะห์ถึงข้อมูลที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การตลาด เพื่อให้แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด มีความสอดคล้องและตอบสนองนโยบายภาครัฐตั้งแต่ระดับประเทศได้รับการถ่ายทอดมาจนถึงการปฏิบัติขององค์การตลาด

ความเชื่อมโยงเริ่มตั้งแต่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) นโยบายรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในสังคม และการสร้างโอกาสในการเข้าถึงสวัสดิการและบริการของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้มีรายได้น้อย ผู้ด้อยโอกาส เพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ของยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฉบับที่ 3 ด้านการเกษตร แผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้านที่องค์การตลาดตอบสนองได้แก่ แผนปฏิรูปด้านเศรษฐกิจในกิจกรรมการสร้างเกษตรมูลค่าสูง - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่มุ่งเน้นพลิกโฉมประเทศไทยสู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน ในหมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูงเป็นหลัก ในการ Synergy การบริหารจัดการสินค้าเกษตร ดินน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และหมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร รวมถึงหมวดหมู่ที่ 7 : ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ โดยการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและรายใหม่ que เริ่มต้นธุรกิจภายใต้ภารกิจของรัฐวิสาหกิจ และหมวดหมู่ที่ 13 : ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน เนื่องจากองค์การตลาด ได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินการอย่างรอบด้าน โดยมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันทั้งในส่วนของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ส่วนนโยบายถึงการปฏิบัติการ เพื่อให้องค์การตลาดสามารถมุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำที่มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากลตามนโยบายของภาครัฐด้วย

ประกอบกับนโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแลที่ระบุเกี่ยวกับการะกิจขององค์การตลาดในแผนพัฒนา
รัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570 สาขาเกษตร และสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์ ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าและขีด
ความสามารถการแข่งขันทางการเกษตร โดยเสริมสร้างศักยภาพด้านการผลิตและตลาดสินค้าเกษตร เพื่อ
ยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้กับเกษตรกรและชุมชน รวมถึงสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากให้
เกิดความยั่งยืน เพื่อเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Core Value) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
(Strategic Positioning) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เป้าประสงค์ (Goal) ยุทธศาสตร์
(Strategy) กลยุทธ์ (Tactic) และการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุ
เป้าหมายที่ชัดเจนจึงแสดงจุดมุ่งหมายในการดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1.
ประสิทธิผล 2.คุณภาพบริการ 3.ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 4.การพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ แผนวิสาหกิจ
ฉบับนี้ยังมุ่งเน้นการตอบสนองต่อนโยบายความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
และเป็นแนวทางในการกำกับดูแลของคณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารระดับสูง ได้ใช้ประโยชน์ในส่วนที่
เกี่ยวข้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ
บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	2
1. ข้อมูลทั่วไป (Overview)	8
1.1 ความเป็นมาขององค์กร	8
1.2 การดำเนินงานในปัจจุบัน	9
1.3 โครงสร้างองค์กร	20
2. กระบวนการทบทวน/จัดทำแผนวิสาหกิจฯ	23
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	31
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)	31
3.1.1 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	31
3.1.2 ด้านการเงิน	43
3.1.3 ด้านบริการ	52
3.1.4 ด้านการบริหารจัดการ	53
3.1.5 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	55
3.1.6 ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ถ้ามี)	57
3.1.7 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า ขององค์กรตลาด	57
3.1.8 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามโมเดล 7s McKinsey	58
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)	60

	หน้า
3.2.1 ปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐ (Politics)	60
3.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economics)	78
3.2.3 ปัจจัยด้านสังคม (Socials)	86
3.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technologies)	89
3.2.5 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law)	90
3.2.6 ปัจจัยด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behavior)	93
3.2.7 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis ที่ส่งผลต่อองค์กรตลาด	96
3.2.8 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการองค์กร โดยการวิเคราะห์ Five Forces Analysis	100
4. การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking Analysis)	100
4.1 การคัดเลือกคู่เทียบ	100
4.2 การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ	101
5. การวิเคราะห์ SWOT Analysis	105
5.1 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT Analysis	105
5.2 SWOT Analysis ฉบับทบทวนปี 2569	111
6. การวิเคราะห์ความท้าทาย/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร	129
6.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix	130
6.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)	130
6.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)	132
6.4 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC)	132

	หน้า
7. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	144
7.1 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และ Intelligent Risks	144
7.2 การวิเคราะห์ Business Model Canvas	145
7.3 การบริหารความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risks)	154
8. การวิเคราะห์ Scenario Planning	155
8.1 สมมติฐานด้านการเงิน (รายได้และค่าใช้จ่าย)	155
8.1.1 สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Best Case	156
8.1.2 สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Worst Case	158
8.2 สมมติฐานด้านผลการดำเนินงาน	160
8.3 การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis จากการเชื่อมโยงจาก Intelligent Risks	162
8.4 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	163
9. การจัดทำแผนวิสาหกิจ ฉบับทบทวนปี 2569	167
9.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	167
9.2 พันธกิจ (Mission)	168
9.3 ค่านิยมหลัก Core Values	168
9.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	169
10. การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Risk Management)	172
11. การทบทวนระบบงาน (Work System)	204
12. ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของแผนงานต่างๆ	208

	หน้า
12.1 ความเชื่อมโยงระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) (Balanced Scorecard)	210
12.2 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่าง ๆ	215
12.3 ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัด	220
12.4 การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	225
13. การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)	228
13.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2569)	229
13.2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ(ทบทวนปีงบประมาณ 2569)	230
13.3 คาดการณ์งบประมาณดำเนินงานภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ	238
13.4 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจ	239
14. ภาคผนวก	240
ภาคผนวก 1 : ข้อมูลคู่เทียบ (เบื้องต้น)	240
ภาคผนวก 2 : ภาวะทางการเงิน	243

1. ข้อมูลทั่วไป (Overview) (Overview)

1.1 ความเป็นมาขององค์การ

องค์การตลาดได้จัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ. 2496 โดย "พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496" ซึ่งครั้งแรก ที่จัดตั้งนั้น ได้สังกัดกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงมหาดไทย มีเงินทุนสำหรับดำเนินการตามมาตรา 8 แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งฯ จำนวน 15,000,000 บาท โดยรัฐบาลจ่ายให้เป็นทุนประเดิมครั้งแรกจำนวน 5,000,000 บาท และจะจ่ายเพิ่มเป็นคราว ๆ ไป ตามจำนวนที่รัฐบาลเห็นสมควร แต่ความเป็นจริงจำนวนเงินทุนเริ่มต้นที่องค์การตลาด ได้รับจากงบประมาณแผ่นดินเพียง 2,000,000 บาท เท่านั้น องค์การตลาดจำเป็นต้องกู้จากธนาคารออมสินเพิ่มอีกจำนวน 15,000,000 บาท เพื่อรวมเป็นเงินทุนเพื่อการดำเนินงาน ขึ้นต้นทั้งสิ้น 17,000,000 บาท

ปัจจุบัน องค์การตลาด เป็นรัฐวิสาหกิจหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย โดยใช้งบประมาณจากเงินทุนหมุนเวียนขององค์การตลาด ไม่ได้ขอใช้งบประมาณแผ่นดินแต่อย่างใด และนำเงินส่งเป็น รายได้แผ่นดินในอัตราร้อยละ 55 ของกำไรสุทธิประจำปี ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน โดยดำเนินการตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในการจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496

- 1) จัดสร้างตลาดสาธารณะให้เพียงพอแก่ความต้องการ
- 2) ปรับปรุงตลาดสาธารณะที่มีอยู่แล้วให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย
- 3) ส่งเสริมตลาดเอกชน
- 4) จัดและส่งเสริมการผลิตโคกภัณห์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด
- 5) จัดการขนส่งโคกภัณห์ไปสู่ตลาดให้เป็นไปโดยสะดวก
- 6) จัดดำเนินการ ควบคุมและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์การให้องค์การมีอำนาจดำเนินการ ตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 6 และอำนาจเช่นนี้ให้รวมถึง
 - สร้าง ซ่อม จัดหา ยืม ให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถูกรวมสิทธิ์ ครอบครอง หรือดำเนินการเกี่ยวกับเครื่องใช้บริการ หรือทรัพย์สินใดๆ อันเกี่ยวกับตลาด
 - กู้ยืมเงิน หรือให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคล หรือด้วยทรัพย์สิน หรือรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ เพื่อสร้างตลาด และปรับปรุงตลาด การกู้ยืมเงินถ้าเป็นจำนวนเงินเกินสามล้านบาทต้องได้รับ อนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน
 - ทำการค้าและขนส่งสินค้า
 - ออกเงินลงทุนหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด เพื่อจัดตั้งหรือดำเนินการตลาด
 - วางระเบียบในการจัดตลาดขององค์การตลาดกระทำการอื่นใดเพื่อส่งเสริมตลาดและการผลิตโคกภัณห์เพื่อให้พอแก่ความต้องการของตลาด

1.2 การดำเนินงานในปัจจุบัน

กิจการด้านการบริหารจัดการพื้นที่ขององค์การตลาด

การบริหารจัดการพื้นที่ตลาด จำนวน 5 สาขา ได้แก่ ตลาดสาขาลำพูน, ตลาดสาขางดขำ, ตลาดสาขาหนองม่วง, ตลาดสาขาทองขาม และตลาดสาขากลาง โดยการนำพื้นที่ขององค์การตลาดให้ผู้ประกอบการ ประชาชน เกษตรกร หรือบุคคลอื่นใด เช่าพื้นที่แผงค้า หรือ อาคารพาณิชย์ หรือ พื้นที่ลักษณะอื่นใด สำหรับทำการค้าหรือประกอบกิจการ ตลอดจนที่พักอาศัย ตามสภาพพื้นที่ของแต่ละตลาด



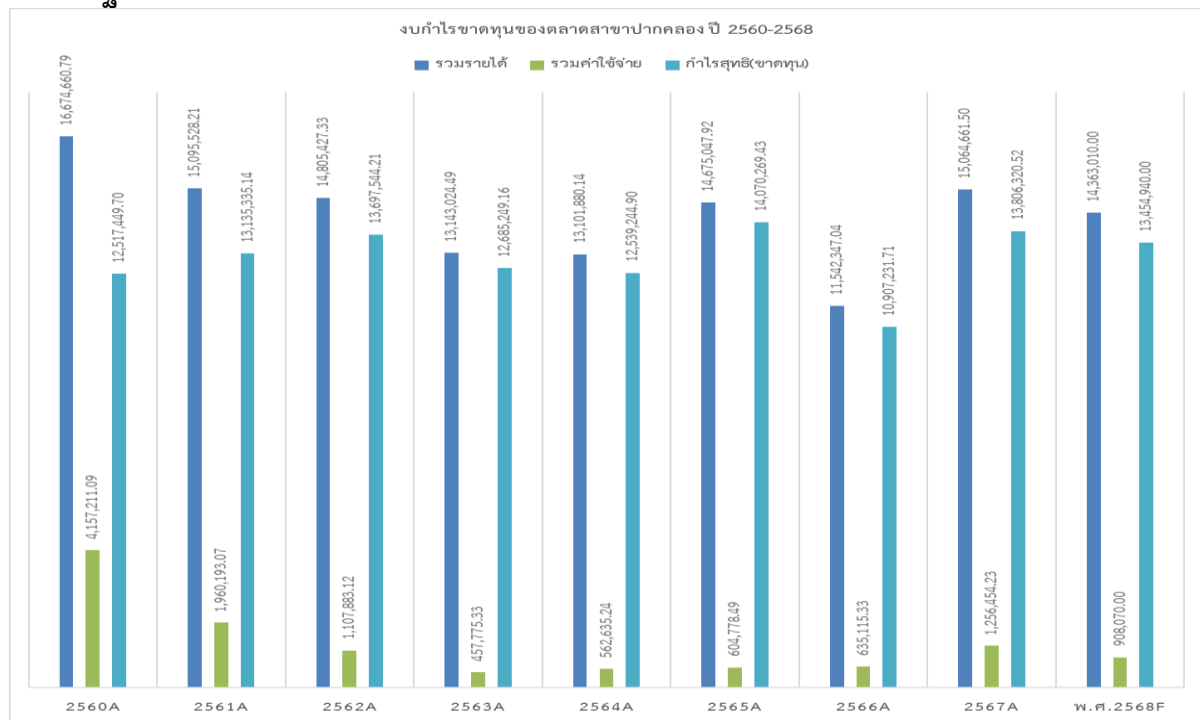
รูปภาพที่ 1 : การแบ่งเขตพื้นที่ให้บริการด้านตลาดขององค์การตลาด

1.) ตลาดกลางผักและผลไม้ ปากคลองตลาด กรุงเทพมหานคร

ตั้งอยู่บริเวณปากคลองตลาดถนนจักรเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร บนที่ดินขององค์การ ตลาดพื้นที่ 5 ไร่ 3 งาน 1 ตารางวา เป็นตลาดจำหน่ายดอกไม้ที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่ การค้าส่ง ผัก ผลไม้ และดอกไม้สด ปัจจุบันได้ร่วมกับเอกชนดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาตลาดปากคลองตลาด ให้เป็นระเบียบ เรียบร้อย สวยงาม สะอาด มีสภาพแวดล้อมที่ดีโดยยังคงเอกลักษณ์และวิถีชุมชนไว้เพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ตลาดสดสาขากลางตลาดมีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะที่ให้เอกชนเข้ามาเช่า พื้นที่เพื่อบริหารตลาด ทำให้องค์การตลาดมีรายได้จากการปล่อยเช่าพื้นที่คงที่ตลอดระยะเวลาการทำสัญญา

การดำเนินงานในปัจจุบัน อด. ได้ทำสัญญาให้เช่าระยะยาว 30 ปี (พ.ศ.2556-2585) กับบริษัท ปากคลองตลาด (2552) จำกัด (บริษัท) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท ยอดพิมาน จำกัด ซึ่งเป็นเจ้าของตลาด ยอดพิมานหรือตลาดขายดอกไม้ขนาดใหญ่บริเวณปากคลองตลาด ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัทฯ เป็นผู้บริหารจัดการพื้นที่ ตลาดดังกล่าว โดยองค์การตลาดได้รับค่าเช่าที่ดินเดือนละ 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน) ปรับเพิ่มร้อยละ 5 ทุก 5 ปี เป็นผลให้ตลาดสาขากลางตลาด เริ่มมีกำไรสูงขึ้นหลังจากเปลี่ยนจากการบริหารเองมาเป็นการให้ เช่าระยะยาว

ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2568



รูปภาพที่ 2 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขาปากคลอง ปี 2560-2568

2.) ตลาดกลางเกษตรกร อำเภอนองม่วง จังหวัดลพบุรี

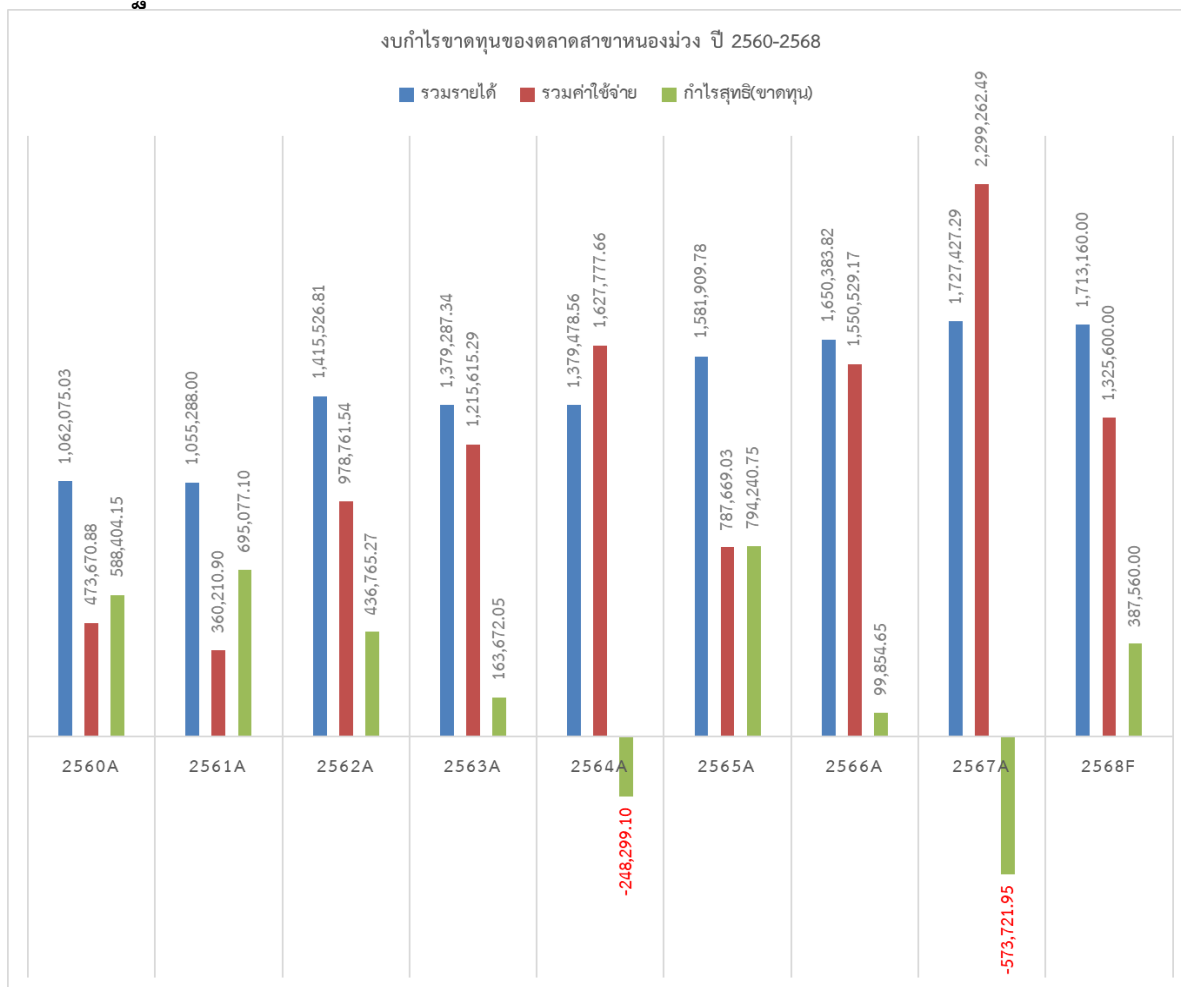
ตั้งอยู่ที่ตำบลหนองม่วง อำเภอนองม่วง จังหวัดลพบุรี บนเนื้อที่ 4 ไร่ 2 งาน 45 ตารางวา เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2522 โดยมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสถานที่ให้เกษตรกรมีสถานที่จำหน่ายสินค้าและผลิตผลทางการเกษตรให้แก่ประชาชนโดยตรงซึ่งสินค้าที่จัดจำหน่ายจะเป็นสินค้าประเภทผัก ผลไม้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

พื้นที่ในปัจจุบัน

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

การดำเนินงานในปัจจุบัน เนื่องจากพื้นที่ของตลาดเป็นที่ดินที่เอกชนบริจาคให้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการเป็นตลาดสดเท่านั้น จึงมีข้อจำกัดในการพัฒนาเป็นธุรกิจอื่นรวมทั้งมีปัญหาเรื่องทางเข้าตลาดไม่สะดวกและมีตลาดเอกชนอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน(ห่างประมาณ 50 เมตร) ซึ่งใกล้กับทางสัญจรมากกว่า ในปี 2567 ตลาดสาขาหนองม่วงได้ดำเนินการบริหารจัดการตลาดสาขาหนองม่วงในลักษณะตลาดชุมชน

ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2568



รูปภาพที่ 3 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขาหนองม่วง ปี 2560-2568

3.) ตลาดกลางเกษตรเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน

ตั้งอยู่ที่ ถนนเชียงใหม่-ลำพูน ตำบลอุโมงค์ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ตลาดสาขาลำพูน ได้ทำหน้าที่สำคัญในการเป็นตลาดกลางในการกระจายสินค้าเกษตรให้แก่เกษตรกรและประชาชนฐานราก เพื่อให้มีช่องทางในการซื้อขายแลกเปลี่ยนผลผลิตสินค้าเกษตรอย่างใดก็ตาม ตลาดลำพูนยังมีปัญหาในเรื่องของผลประกอบการที่ผ่านมายังคงขาดทุน

องค์การตลาดจึงมีแนวกลยุทธ์สร้างเอกลักษณ์ให้กับตลาดลำพูน ด้วยการปรับเปลี่ยนสถานะตลาดลำพูนให้เป็น "ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก" โดยจัดให้มี การจัดตั้งตลาดวิถีชุมชน และ OTOP เพื่อเป็นตลาดเชื่อมโยงสินค้า ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยและสินค้าแปรรูปจากผลผลิตทางการเกษตรในพื้นที่ของจังหวัดลำพูนและจังหวัดใกล้เคียงเพื่อลดปัญหาสินค้าล้นตลาด หรือราคาผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำ รวมถึงเพื่อส่งเสริมให้เกิดเป็นความมั่นคง ความยั่งยืน และความปลอดภัยทางด้านอาหาร ในปัจจุบันสินค้าประเภทเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัยนั้น ผู้ผลิตรายย่อยไม่มีช่องทางสำหรับการค้าขาย เนื่องจากลักษณะของสินค้าที่เสี้ง่ายและการขาดสินค้าที่จะมาป้อนตลาดอย่างต่อเนื่อง ต่างจากผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีการ

บริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีเงินทุนสูง ดังนี้ กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยได้มีการรวมตัวขึ้นเป็นกลุ่มสมาชิกโดยใช้ช่องทางของการร่วมมือระหว่างองค์การตลาด และบริษัทประชารัฐให้มีพื้นที่สำหรับการค้าขายโดยใช้ตลาดลำพูนเป็นศูนย์กลางสินค้าโดยการควบคุมคุณภาพสามารถตรวจสอบได้กลับไปถึงต้นทางการผลิต เนื่องจากทั้งทางเกษตรจังหวัดและเกษตรกรอำเภอต้องรายงานต่อผู้ว่าราชการจังหวัด

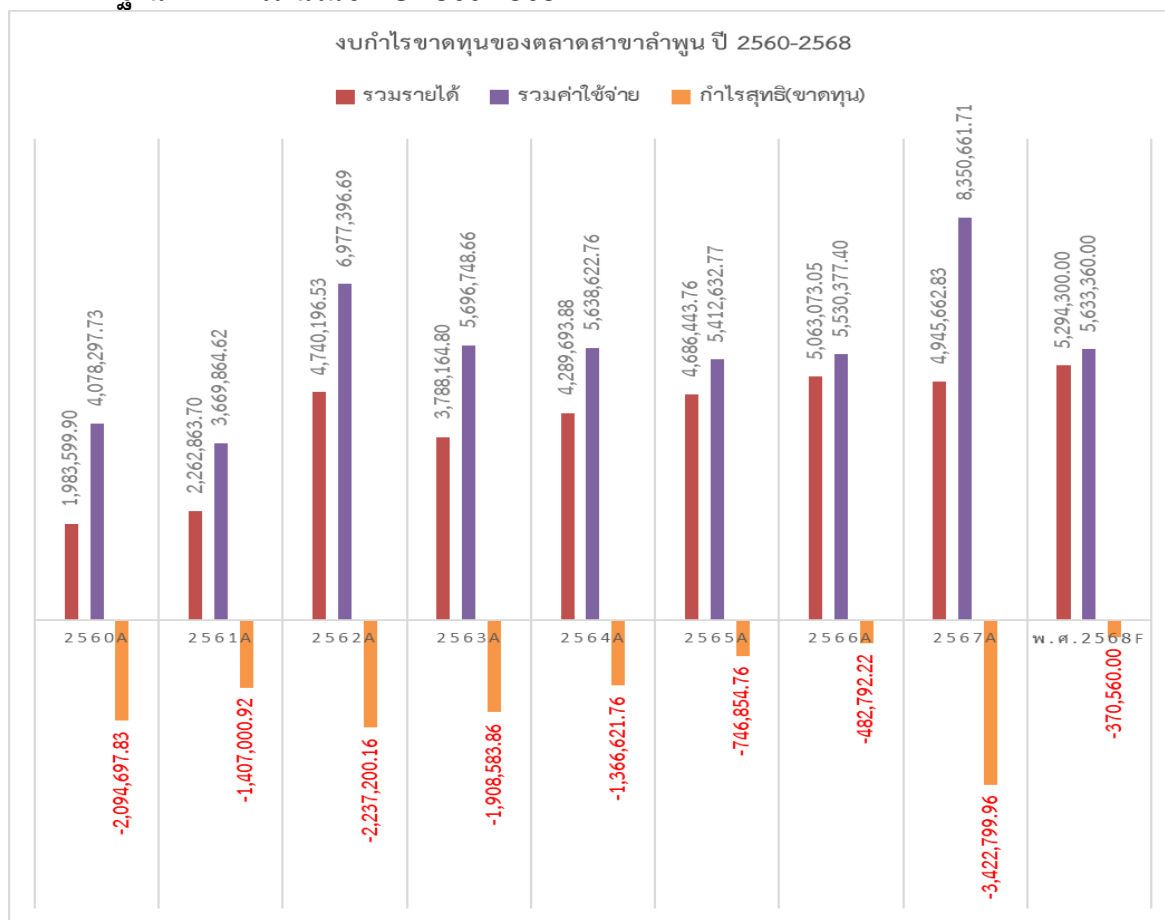
นอกจากนี้ ตลาดลำพูนยังจะมีการจัดทำศูนย์บริการและพัฒนาเกษตรกร ทั้งในเรื่องของการเป็นศูนย์กลางการประชุมสัมมนาของกลุ่มเกษตรกร ศูนย์ฝึกวิชาชีพ เพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้สำหรับฝึกวิชาชีพในการสร้างงานและสร้างอาชีพที่ดี รวมถึงเพื่อส่งเสริมศักยภาพในกลุ่มจังหวัดซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างชุมชน สร้างประชากร และสร้างคนที่มีคุณภาพในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งการจัดทำห้องเย็น และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระบบโลจิสติกส์ เพื่อให้มีการเก็บพืชผักในห้องเย็นเพื่อคงความสด ใหม่ และสะอาด ก่อนที่จะมีการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคหรือลูกค้าต่อไป

พื้นที่ในปัจจุบัน

ประเภทแผงค้า/พื้นที่เช่า	จำนวน
แผงตลาดชั้นล่าง	135 แผง
แผงตลาดสด	99 แผง
อาคารห้องเช่าด้านหน้าตลาด	4 ห้อง
อาคาร OTOP	1 ห้อง
ห้องตัดแต่ง	1 ห้อง
ตลาดนัด	40 แผง
ตลาดได้รุ่ง	12 แผง
ซุ้มขายอาหาร	4 หลัง
ห้องประชุม	5 ห้อง
ห้องเย็น	2 ห้อง

การดำเนินงานในปัจจุบัน บริเวณที่ตั้งตลาดลำพูนอยู่ห่างจากจังหวัดเป็นระยะทาง 10 กิโลเมตร มีจำนวน 11 หมู่บ้าน และมีประชากรประมาณ 13,588 คน โดยผู้ซื้อและผู้ขายส่วนใหญ่ของตลาดสาขาลำพูนเป็นประชากรในชุมชนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ ในบริเวณใกล้เคียงตลาดเอกชนอื่น ๆ อยู่ประมาณ 3-4 แห่ง และปัจจุบันมีตลาดเอกชนที่เปิดไม่ประปราย อย่างไรก็ตามก็ตลาดชุมชนอื่นในบริเวณหลายแห่งมีลักษณะการเปิดเป็นเวลา เช่น ตลาดเช้าที่เปิดทำการวันละประมาณ 2 ชั่วโมง และไม่มีตลาดในตอนเย็น สำหรับแนวทางการบริหารจัดการ อด. มีการบริหารจัดการให้เช่าตลาดสดกับผู้ค้ารายย่อยเอง ซึ่งประกอบไปด้วยการให้เช่าแผงประจำและไม่ประจำ การให้เช่าพื้นที่ตลาดนัดบริเวณลานจอดรถ เป็นต้น

ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2568



รูปภาพที่ 4 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขาลำพูน ปี 2560-2568

4.) ตลาดกลางเกษตรกรรมบางคล้า 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 เนื่องจากทั้งเกษตรกรและผู้ซื้อไม่จำเป็นต้องเดินทางไกล ประหยัดรายจ่ายและเวลา

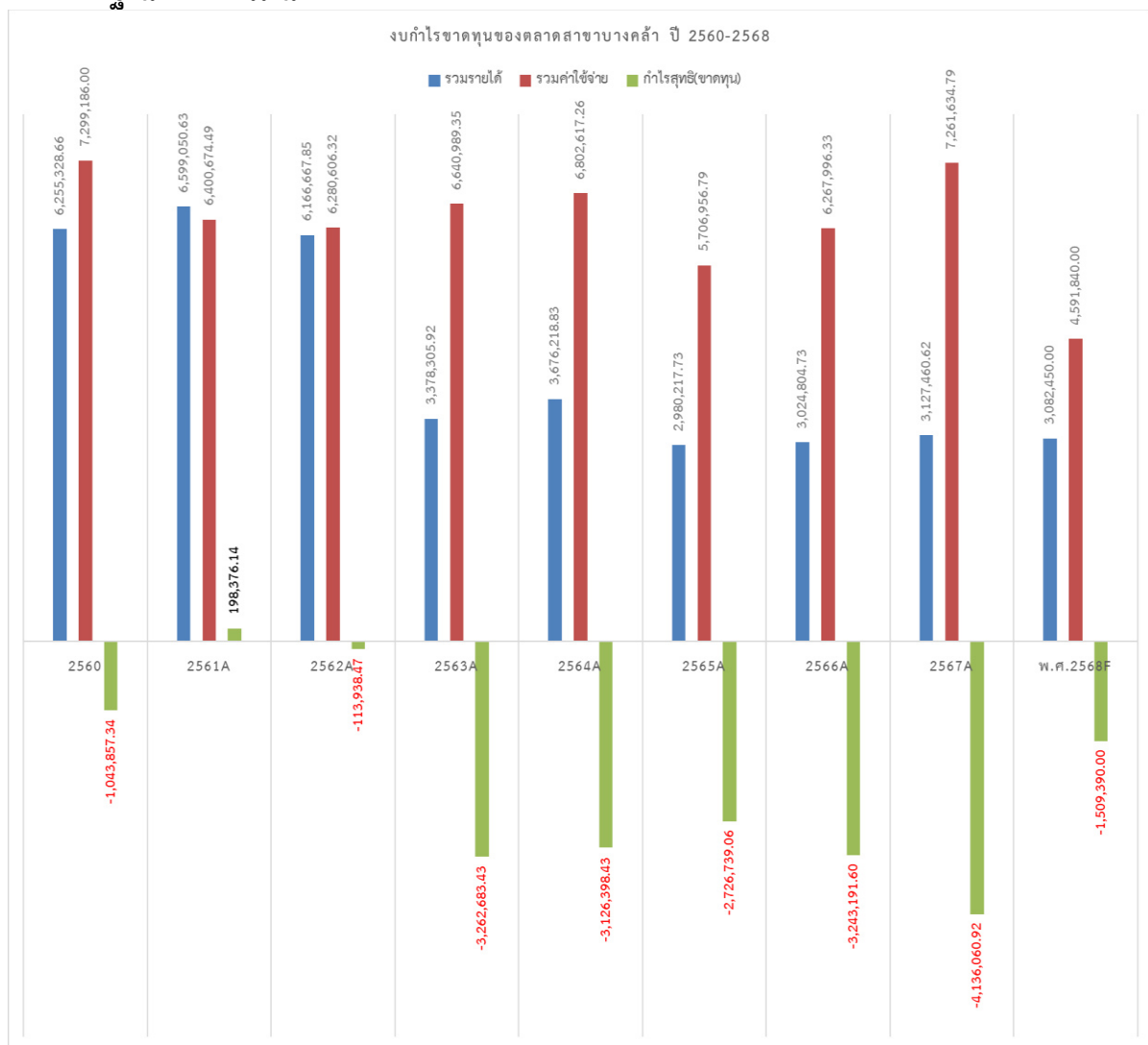
พื้นที่ในปัจจุบัน

ประเภทแผงค้า/พื้นที่เช่า	จำนวน
อาคารสำนักงาน	2 คูหา
แผงจำหน่ายสัตว์น้ำประเภทแพปลา	14 แผง
แผงแปรรูปสัตว์น้ำประเภทแปรรูปปลา	18 แผง
แผงดองสัตว์น้ำ	46 แผง

ประเภทแผงค้า/พื้นที่เช่า	จำนวน
มินิมาร์ท	1 ห้อง
อาคารพาณิชย์	7 คูหา
ห้องเย็นสำเร็จรูป	2 ห้อง
อาคารทรงไทย	1 หลัง

การดำเนินงานในปัจจุบัน การที่ตลาดไม่ได้มาตรฐานด้านสุขอนามัยเนื่องจากในตอนก่อสร้างตลาดนั้นไม่ได้วางแผนจะให้ตลาดค้าปลาและสัตว์น้ำ ระบบสาธารณูปโภคจึงไม่รองรับกับการบำบัดกลิ่น และน้ำเสียจากตลาดส่งผลให้เกิดกลิ่นเหม็นจากพื้นที่ตลาดปลา นอกจากนี้ ธุรกิจอาคารที่อยู่อาศัยให้เช่ายังไม่ได้เป็นธุรกิจที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์การตลาด และยังเป็นธุรกิจที่ทำให้ องค์การตลาดมีผลการดำเนินงานขาดทุน จากต้นทุนค่าเสื่อมราคาที่สูงขณะที่มีอัตราการเช่าต่ำ เนื่องจากจำนวนผู้ค้าลดลง

ฐานะทางการเงิน



รูปภาพที่ 5 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขาบางคล้า ปี 2560-2568

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

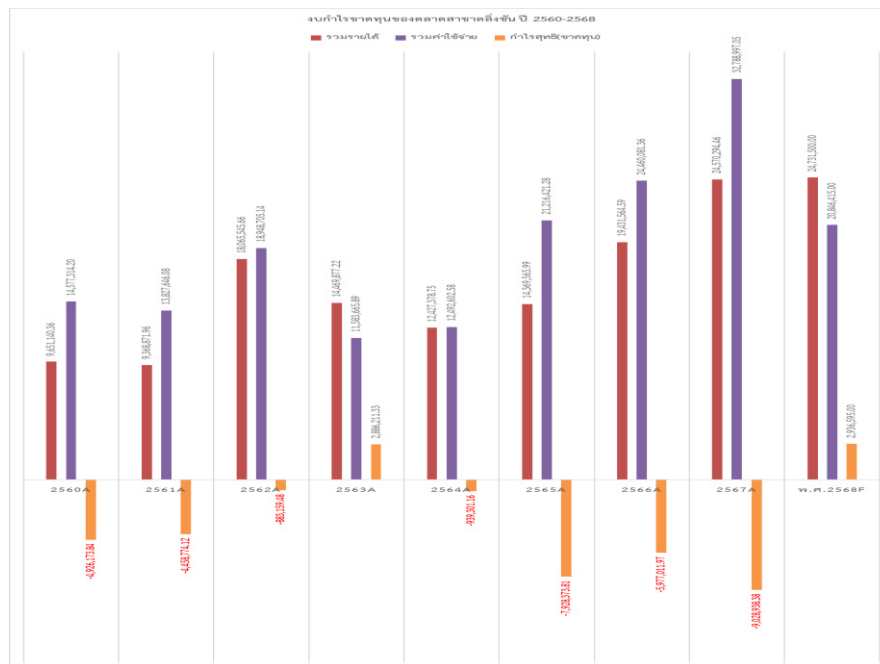
องค์การตลาดได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานพัฒนาตลาดสาขาสลิ่งชันให้เป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย มีจุดมุ่งหมายในการสร้างความแตกต่างให้แก่ตลาดทำให้ตลาดแบบดั้งเดิมเป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย สร้างความพร้อมในการเป็นสถานที่จำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้าธุรกิจ การตลาดภาคบริการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การตลาด รวมทั้ง เป็นศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้ พัฒนา และสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัยซึ่งเป็นการสร้างงานและสร้างอาชีพที่ดีให้กับชุมชนในพื้นที่ โดยมีแผนนโยบายพัฒนาตลาดตลิ่งชันให้เป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยกรุงเทพมหานครเพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้แก่ตลาดสาขาสลิ่งชัน รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงตลาดสาขาสลิ่งชันให้เป็นตลาดมาตรฐาน มีการปรับอาคารตลาดชั้น 2 ให้เป็นศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้พัฒนาและสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่ สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัย สินค้าการเกษตรแปรรูปและสินค้าวิสาหกิจชุมชน ดังนั้น ตลาดสาขาสลิ่งชันได้เปิดให้เช่าบริการพื้นที่ โดยจัดแบ่งพื้นที่ตลาดดังนี้

พื้นที่ในปัจจุบัน

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

ประเด็นสำคัญของตลาดแห่งนี้ ตลาดสาขาสลิ่งชัน ประสบปัญหาขาดทุนติดต่อกันเป็นระยะเวลานานเนื่องจากปัญหานี้ค้างชำระที่ยังไม่สามารถจัดเก็บได้ รวมถึง ท่าเลที่ตั้งอยู่ลึกพื้นที่จอดรถไม่เพียงพอ มีปัญหาการจราจรเนื่องจากเข้า-ออกได้ทางเดียว

ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2568



รูปภาพที่ 6 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขาตลิ่งชัน ปี 2560-2568

การจัดตลาดสัญญา การจัดพื้นที่ตลาดจำหน่ายสินค้าเคลื่อนที่ โดยการจัดโครงการมหกรรมสินค้าปลอดภาษีสำหรับการแสดง และจำหน่ายสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น สินค้าและผลผลิตทางการเกษตรต่าง ๆ ไปยังทั่วประเทศ ทั้งนี้ องค์การตลาด มีการโครงการ ประเพณีการจัดกิจกรรมตลาด (Event Marketing) โดยที่ผ่านมามีการทำโครงการมหกรรมสินค้าอาหารปลอดภาษีและตลาดนัดสัญญา โดยจะมีการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ซึ่งเดิมใช้ตัวแทน (Agent) เพียงไม่กี่รายใช้ชื่อของ อต. ตระเวนขออนุญาตเปิดตลาดนัดทั้งในระดับ อำเภอ และ จังหวัดต่าง ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนให้องค์การตลาดกรณีเป็นการจัดตลาดนัดสัญญา จำนวน 50,000.- บาท/งาน (ห้าหมื่นบาทถ้วน) หากจัดเป็นมหกรรมสินค้าจะได้ค่าตอบแทนโดยประมาณ 1,000,000.- บาท/งาน (หนึ่งล้านบาทถ้วน) ในการจัดงานทุกครั้งองค์การตลาดจะมีเจ้าหน้าที่เข้าไปควบคุมคุณภาพในการบริหารจัดการ เพราะให้ความสำคัญกับด้านคุณภาพการบริการเป็นสำคัญ ถึงแม้จะมีการให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ซึ่งในการนี้นอกจากจะทำให้การควบคุมดูแลงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่อต.



รูปภาพที่ 7 : การจัดตลาดสัญญาและการจัดมหกรรมสินค้าปลอดภาษี

ฐานะทางการเงิน



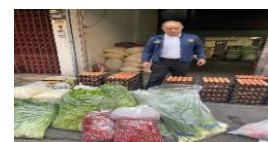
รูปภาพที่ 8 : รายได้จากการจัดตลาดสัญญาและการจัดมหกรรมสินค้าปลอดภัย ปี 2560-2568

กิจการด้านการค้าและการพาณิชย์

การจำหน่ายสินค้าไปยังส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ได้แก่ การจำหน่ายสินค้าประเภท ข้าวสารและสินค้าอุปโภคบริโภคไปยัง กรมราชทัณฑ์ กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โรงเรียน โรงพยาบาล ตลอดจน หน่วยงานของรัฐอื่นๆ โดยได้รับสิทธิประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่ได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนตาม กฎ กระทรวงการคลัง กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563 หมวด 1 “ข้อ 3 ให้พัสดุส่งเสริมและพัฒนาด้านการเกษตรดังต่อไปนี้ เป็นพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน (1)... (4) ข้าวสารและสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคขององค์การคลังสินค้า องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร องค์การ ตลาด ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด หรือสถาบันเกษตรกร”

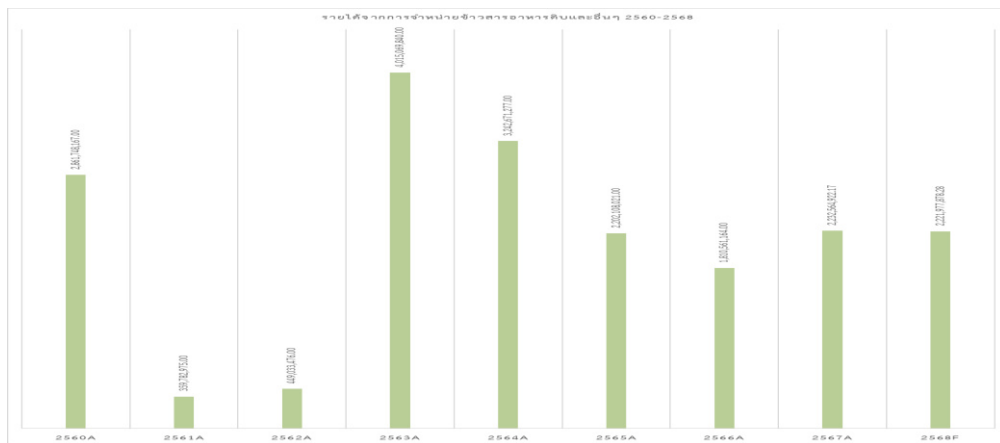
จากกฎกระทรวงข้างต้น องค์การตลาดต้องเข้าร่วมประกวดราคาเพื่อเสนอราคาอาหารดิบและเชื้อเพลิง แข่งขันกันกับเอกชนและรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ จึงคาดการณ์ได้ว่ารายได้จากแหล่งนี้ของ องค์การตลาดจะลดลง องค์การตลาด จึงได้เตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ จึงมีนโยบายในการหา ช่องทางการขยายกิจกรรมการจัดหาวัสดุโภคภัณฑ์เพิ่มเติม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

นอกจากนี้ องค์การตลาด ยังต้องมีการตรวจสอบคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การจัดหา วัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่กำหนดในราคาที่ดีที่สุด รวมถึงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานด้วยตนเองโดยใช้ มาตรฐานอนามัยและความมั่นใจได้ในการไม่มีสิ่งแปลกปลอมปะปนไปกับอาหารเป็นจุดขายและสร้าง ความแตกต่างจากผู้ดำเนินการจัดหาอาหารดิบอื่นๆ ทั้งนี้ องค์การตลาดให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในส่วน นี้ เพื่อให้การจัดจำหน่ายเครื่องบริโภคและข้าวสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะส่งผลให้องค์การตลาดมี โอกาสชนะการประกวดราคาได้



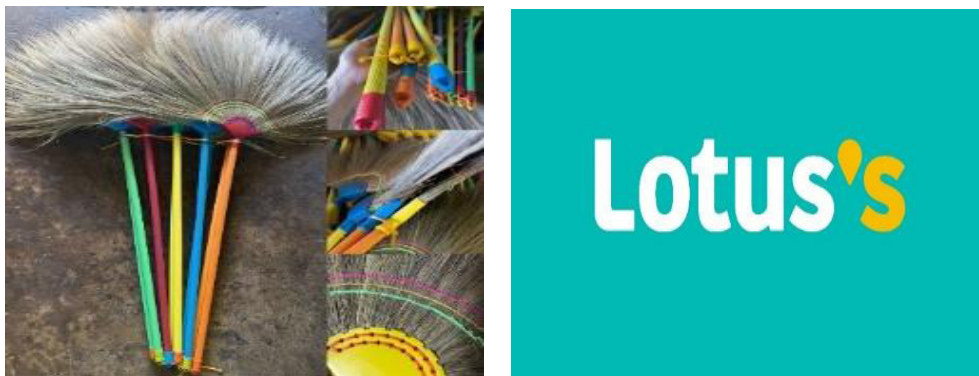
รูปภาพที่ 9 : การจำหน่ายสินค้าไปยังส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่าง

ฐานะทางการเงิน



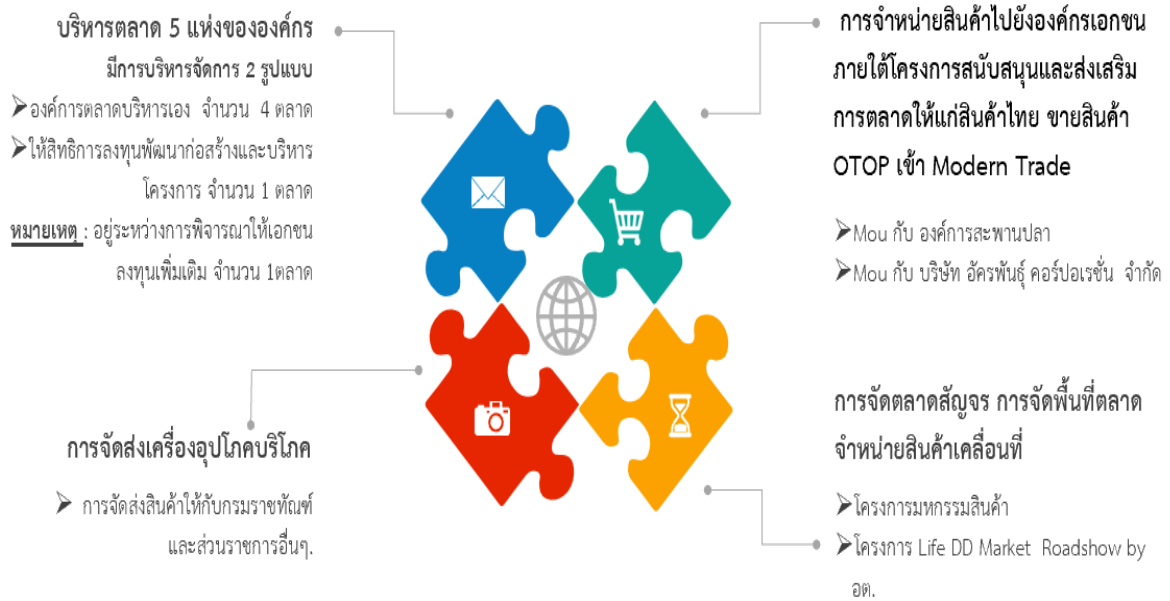
รูปภาพที่ 10 : รายได้จากรายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ

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



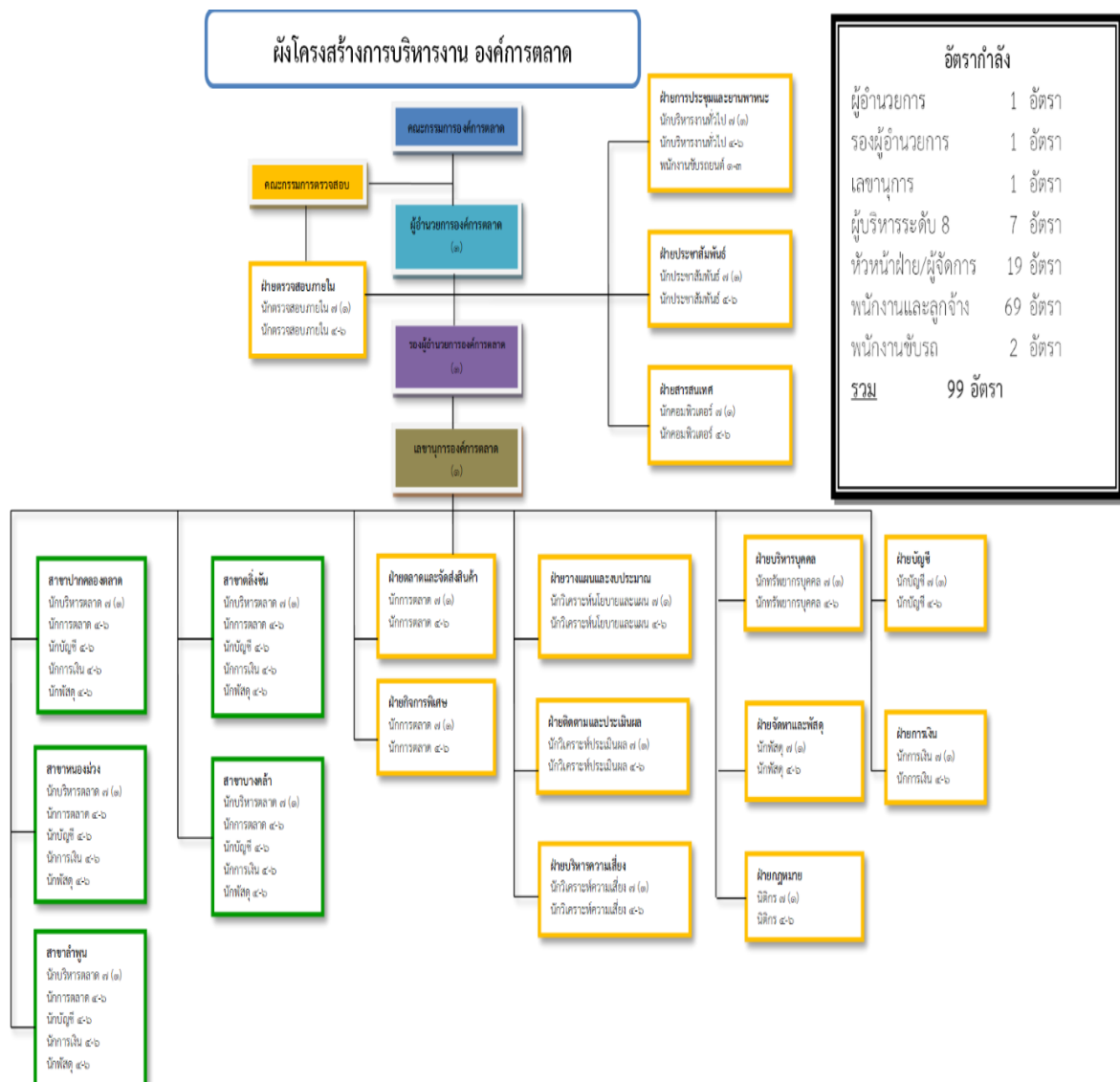
รูปภาพที่ 11 : การจำหน่ายสินค้าไปยังองค์กรเอกชน

ดังนั้น การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์การตลาด จึงสามารถสรุปภารกิจขององค์การตลาดได้ดังนี้



รูปภาพที่ 12 : สรุปภารกิจขององค์การตลาดในปัจจุบัน

1.3 โครงสร้างองค์กร

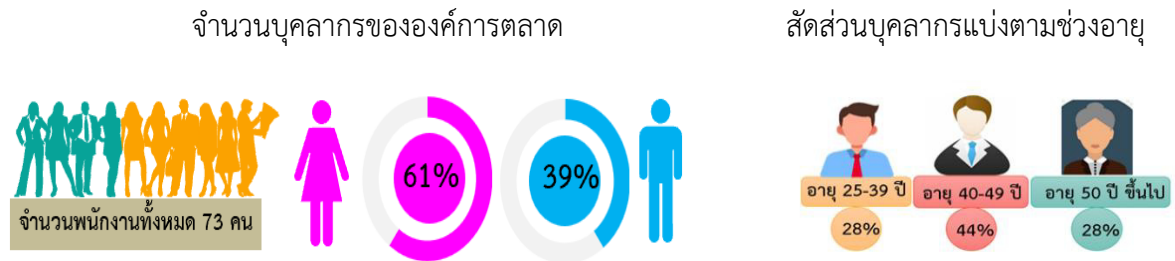


รูปภาพที่ 13 : โครงสร้างองค์กร

ที่มา : รายงานประจำปี 2567 ขององค์การตลาด

องค์การตลาดมีการแบ่งส่วนงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนงานตามข้อบังคับองค์การตลาดว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารงาน พ.ศ. 2555 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยแบ่งหน่วยงานไว้ 14 ฝ่าย 5 ตลาดสาขา และมีพนักงานทั้งหมดจำนวน 72 คน แบ่งเป็นเพศหญิงจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 61 เพศชายจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 39 มีการแบ่งช่วงอายุเป็น 3 ช่วง คือ มีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 28 มีอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 44 และมีอายุระหว่าง 25-39 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 28 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9

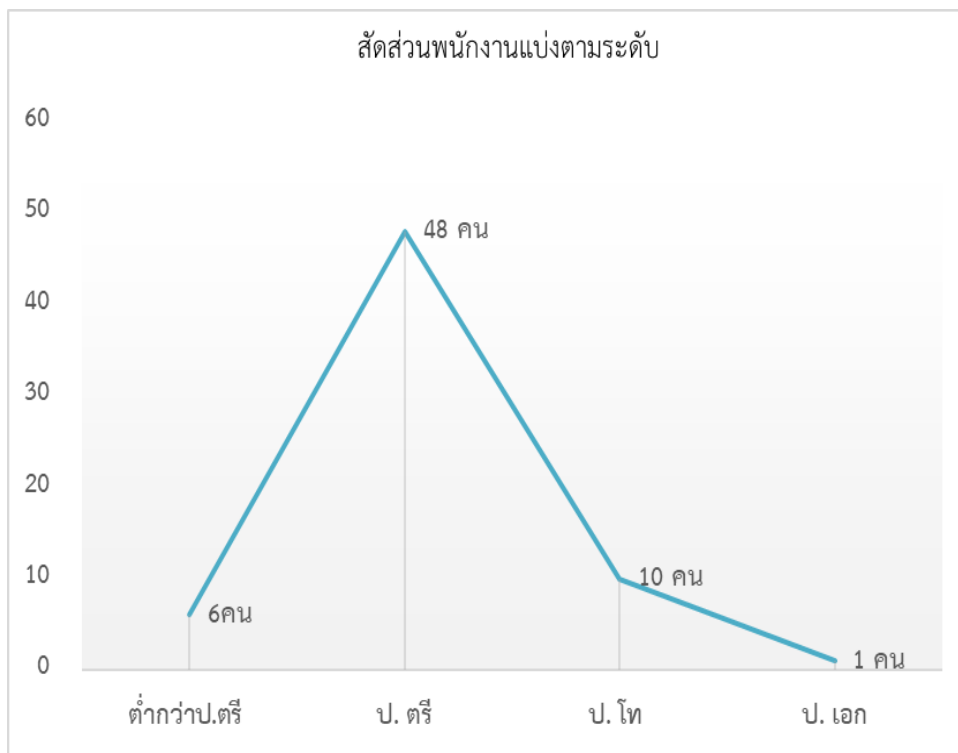
มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 74 มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15 มีระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2 โดยมีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรทั้งหมด 38,986,268.57 ล้านบาท และสามารถจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรได้ ดังนี้



รูปภาพที่ 14 : จำนวนพนักงานและสัดส่วนพนักงานแบ่งตามเพศและช่วงอายุ

ที่มา : ฝ่ายบริหารบุคคล ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2568

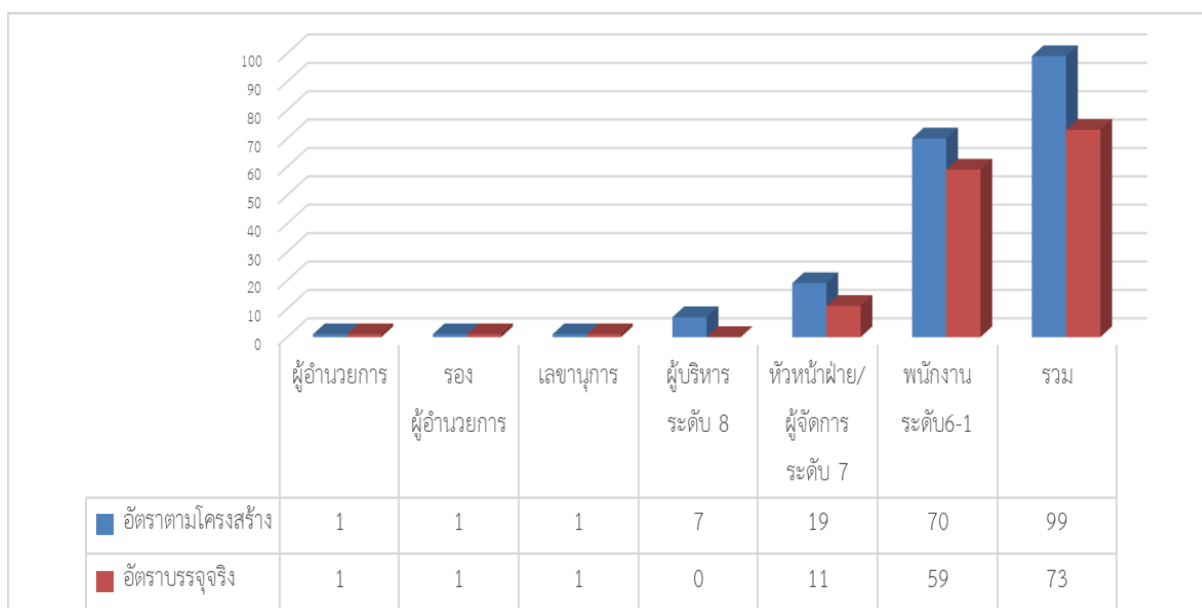
สัดส่วนพนักงานแบ่งตามระดับการศึกษา



รูปภาพที่ 15 : สัดส่วนพนักงานแบ่งตามระดับการศึกษา

ที่มา : ฝ่ายบริหารบุคคล

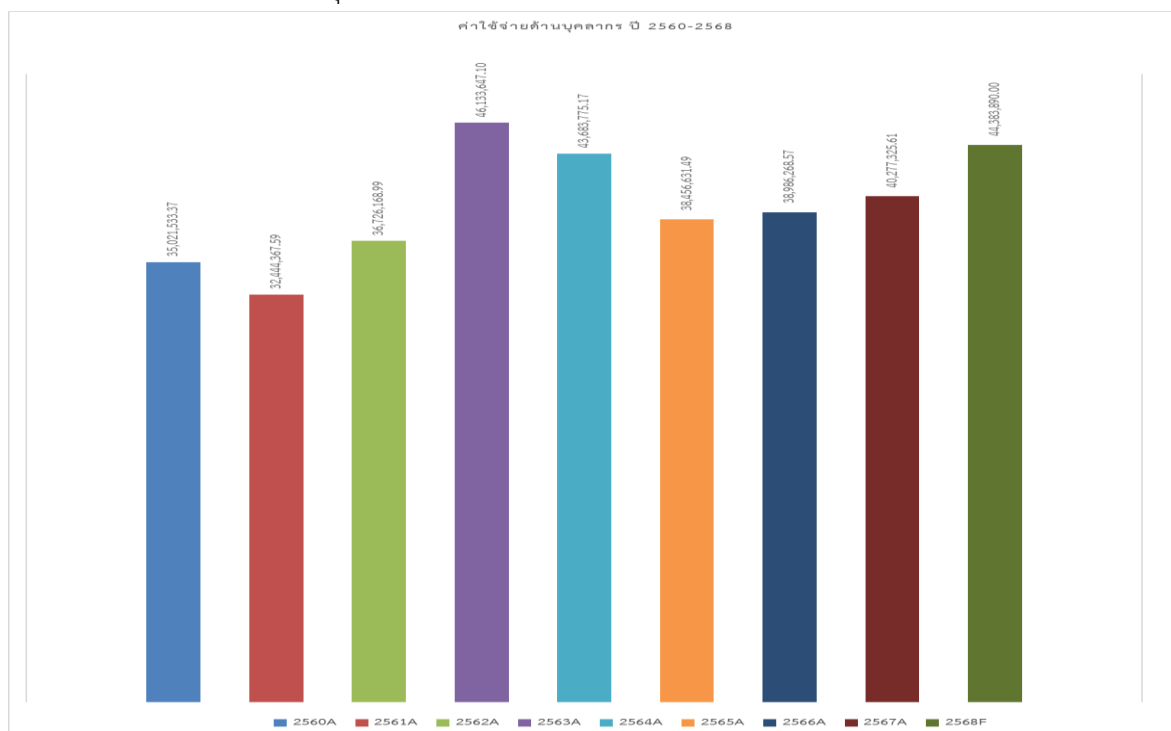
อัตรากำลังตามโครงสร้างองค์การตลาด



รูปภาพที่ 16 : อัตรากำลังตามโครงสร้างองค์การตลาด

ที่มา : ฝ่ายบริหารบุคคล

■ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์การตลาด ปี 2560-2568



รูปภาพที่ 17 : ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์การตลาด ปี 2560-2568

2. กระบวนการทบทวน/จัดทำแผนวิสาหกิจฯ

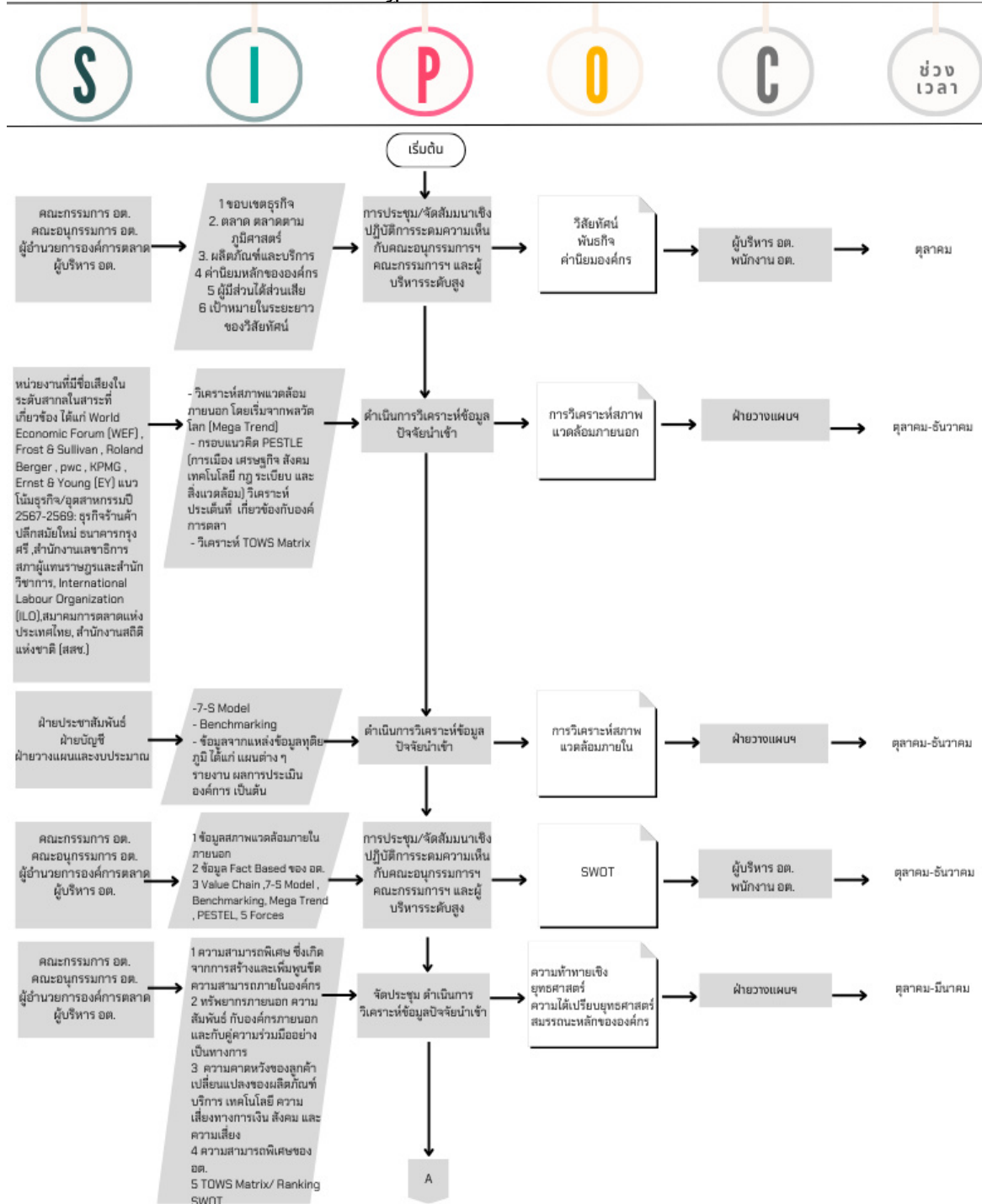
กระบวนการในวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ปี 2566-2570 (ทบทวนประจำปี 2569) โดยมีการเริ่มดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในองค์กร โดยเฉพาะการ วิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่เทียบ Benchmarking ประกอบการประเมินสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาวและสถานภาพองค์กรในปัจจุบัน การทบทวนทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตามกรอบทิศทางที่องค์กรมีเป้าหมาย เพื่อทบทวนกลยุทธ์การดำเนินงานของ องค์กรให้บรรลุเป้าหมายทิศทางที่กำหนด โดยดำเนินการผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารและพนักงาน เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็น รวมถึงการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผ่านการจัดทำตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ และกำหนด ผู้รับผิดชอบสามารถนำไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดผลในทางปฏิบัติและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้



รูปภาพที่ 18 : กระบวนการทบทวน/จัดทำแผนวิสาหกิจฯ และแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร

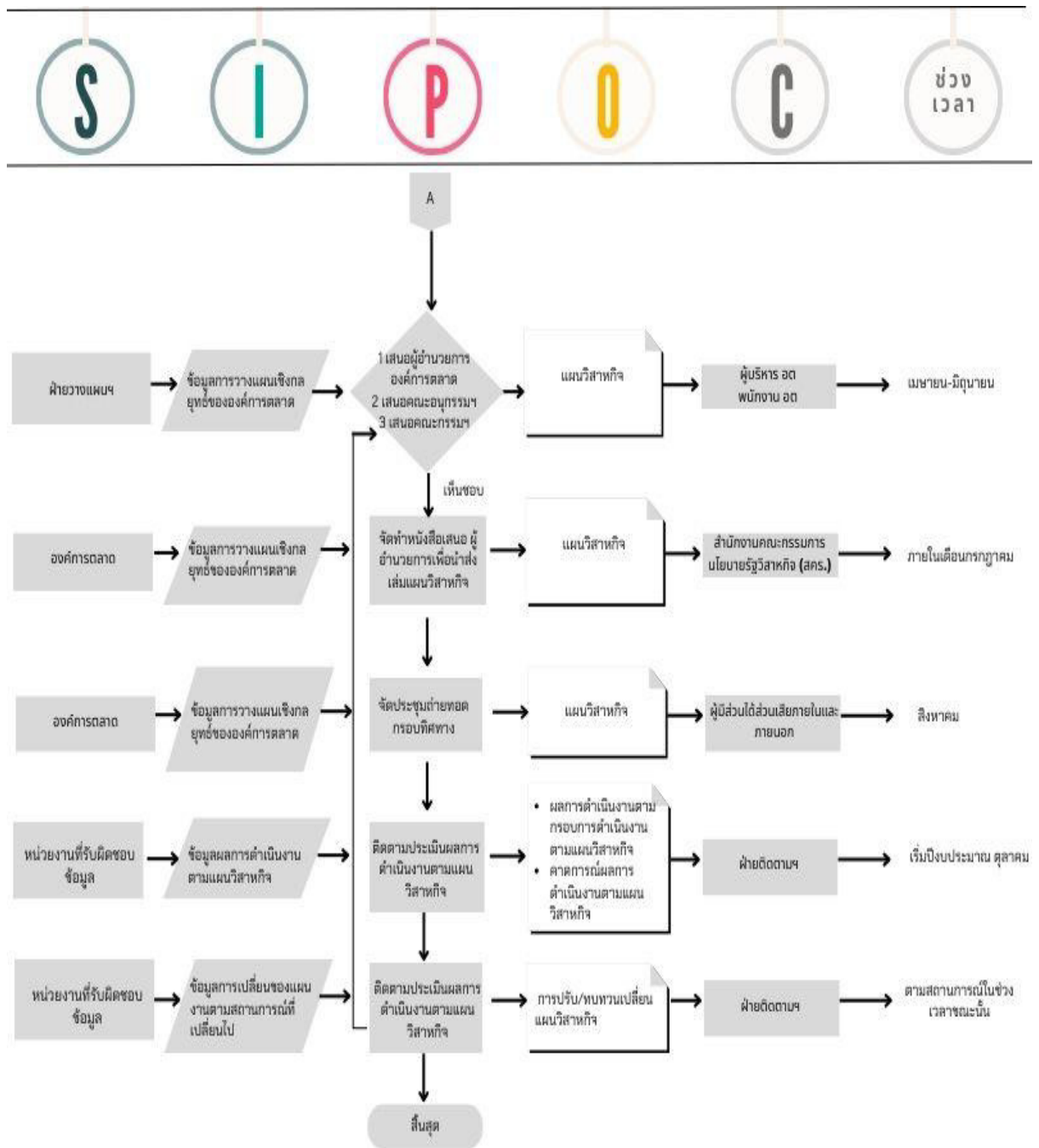
ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร (SIPOC)



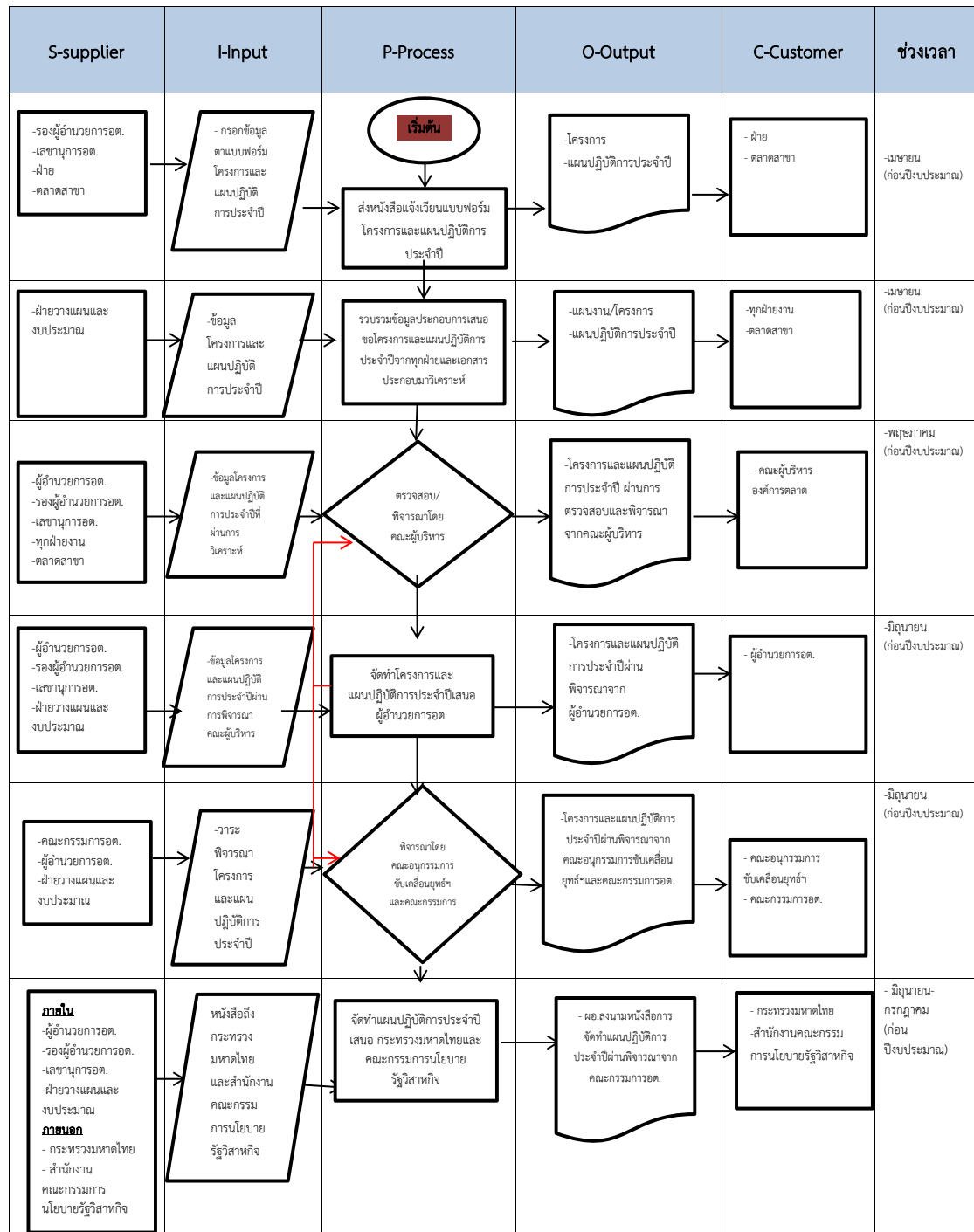
รูปภาพที่ 20 : กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร (SIPOC) (ต่อ)
ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร (SIPOC) (ต่อ)



รูปภาพที่ 21 : กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร (SIPOC) (ต่อ)
ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

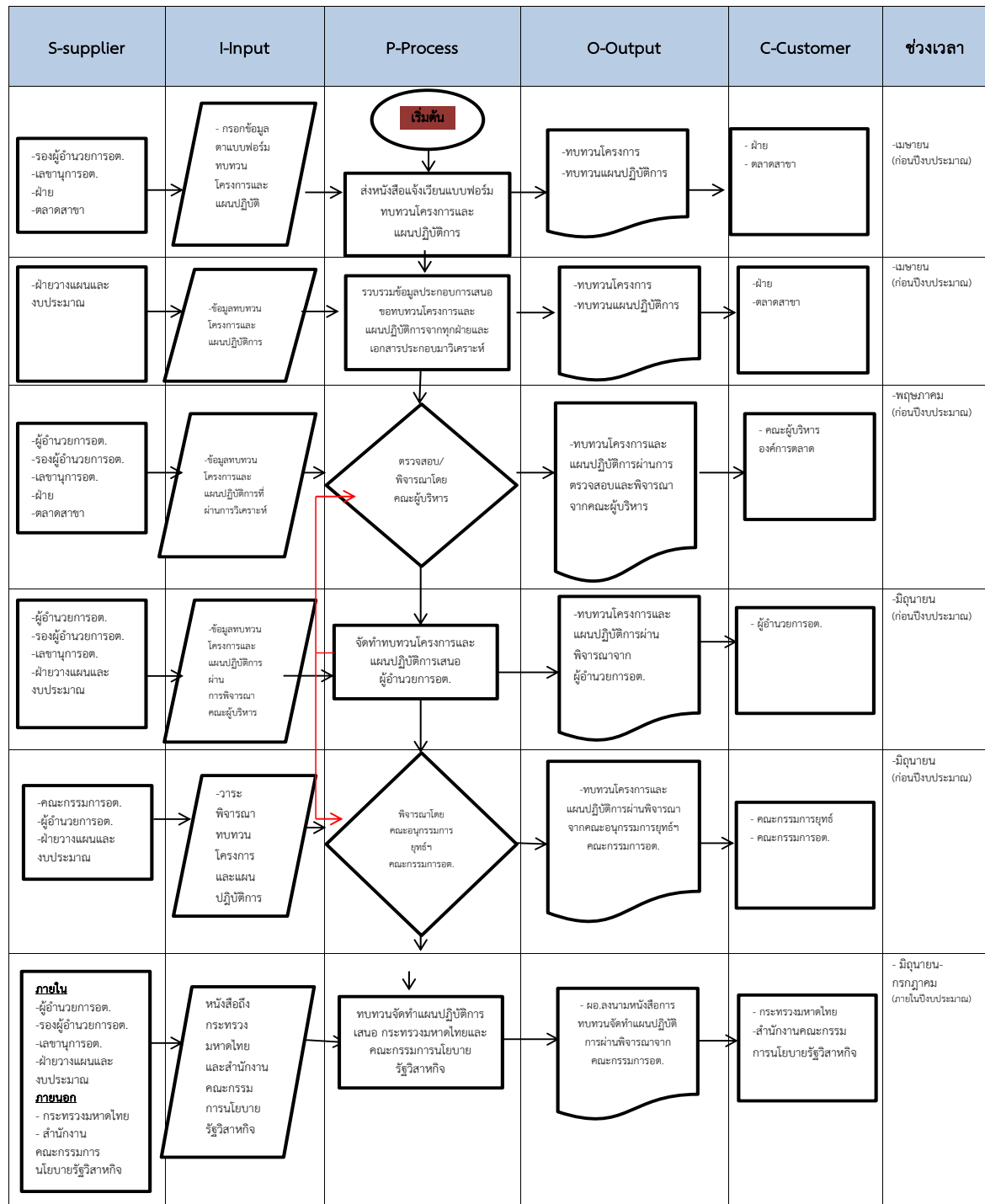
กระบวนการจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC)



รูปภาพที่ 22 : กระบวนการจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC)

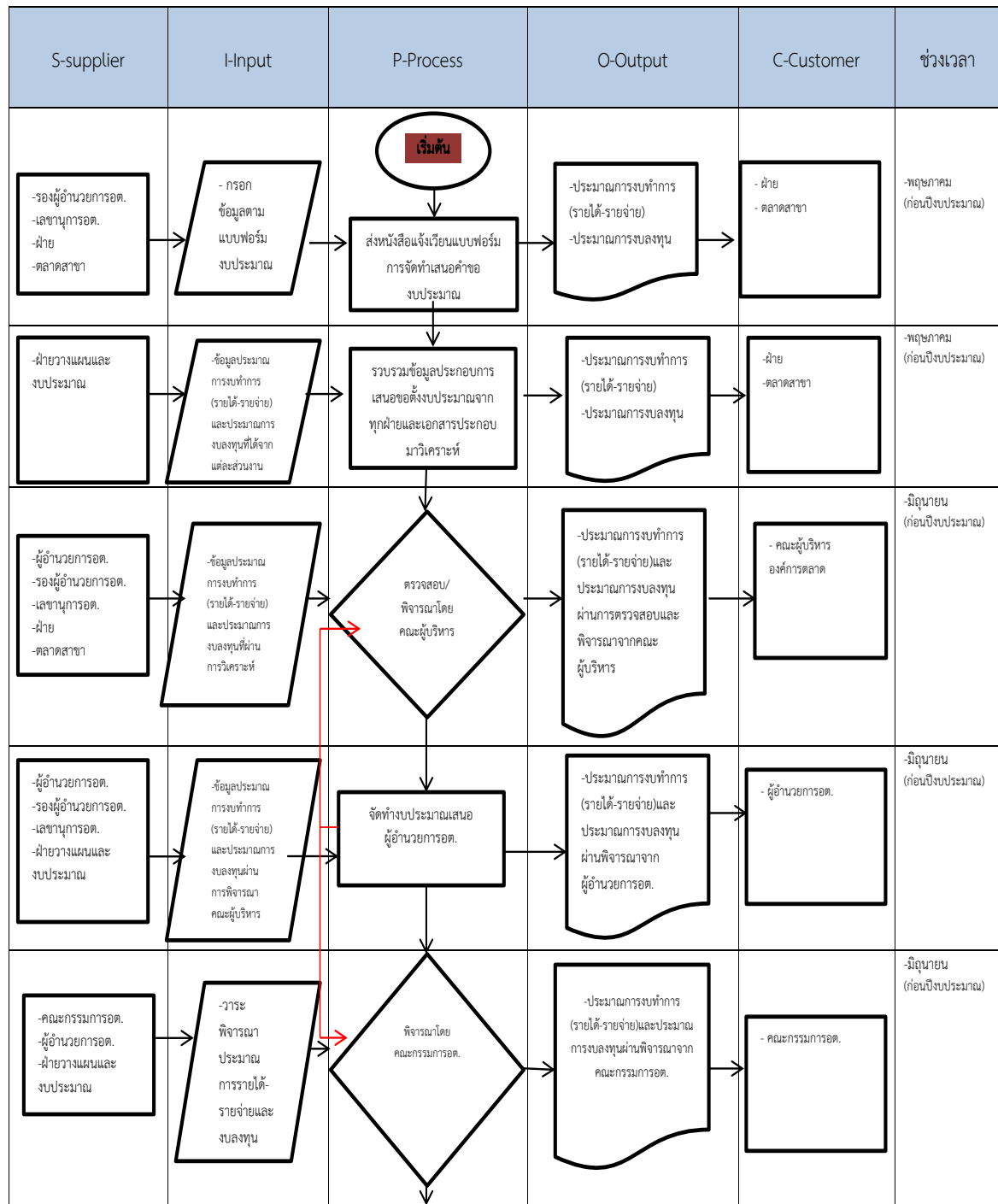
ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

กระบวนการจัดทำทบทวนโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC)



รูปภาพที่ 23 : กระบวนการจัดทำทบทวนโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC)
ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

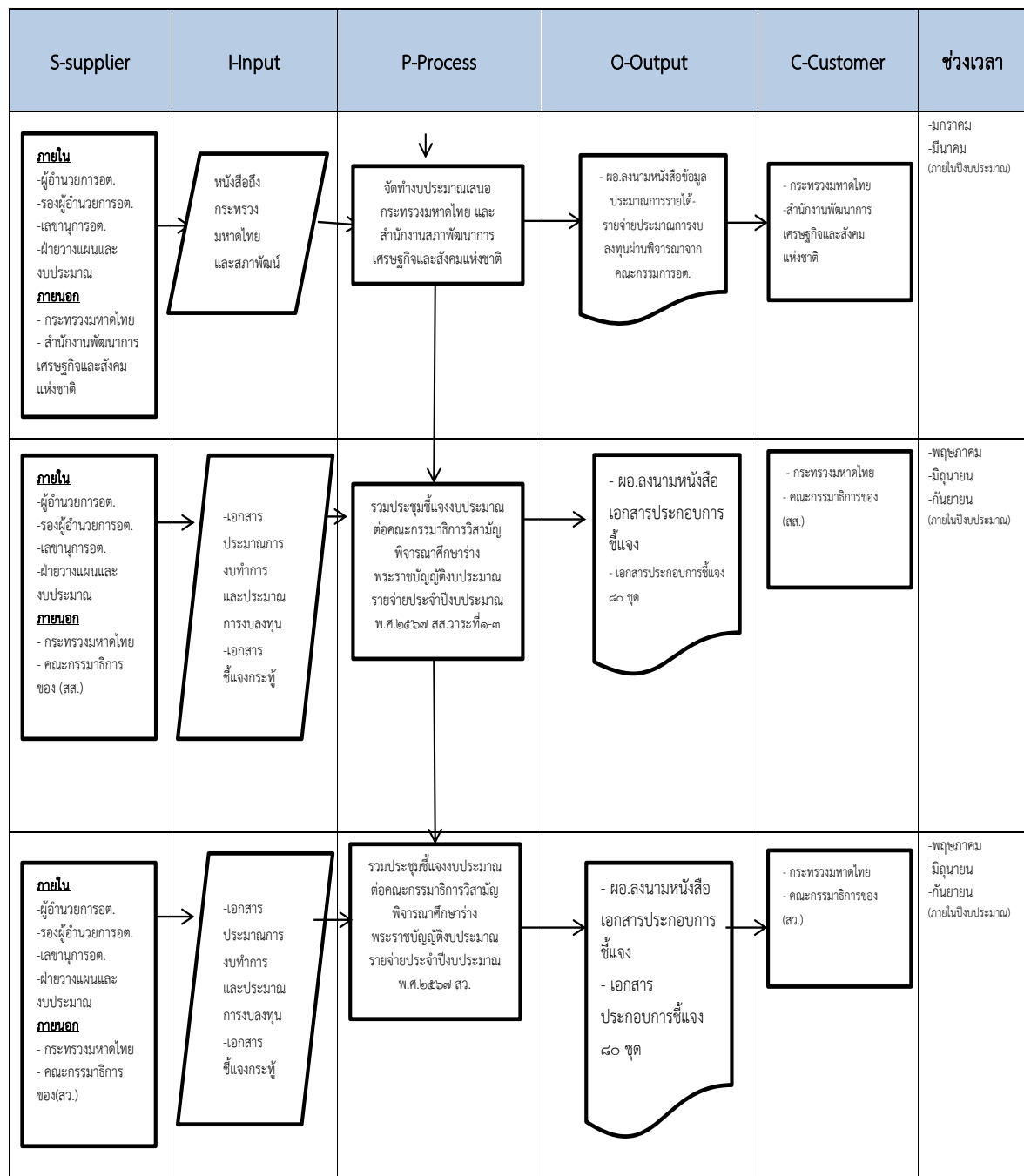
กระบวนการจัดทำงบประมาณประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC)



รูปภาพที่ 24 : กระบวนการจัดทำงบประมาณประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC)

ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

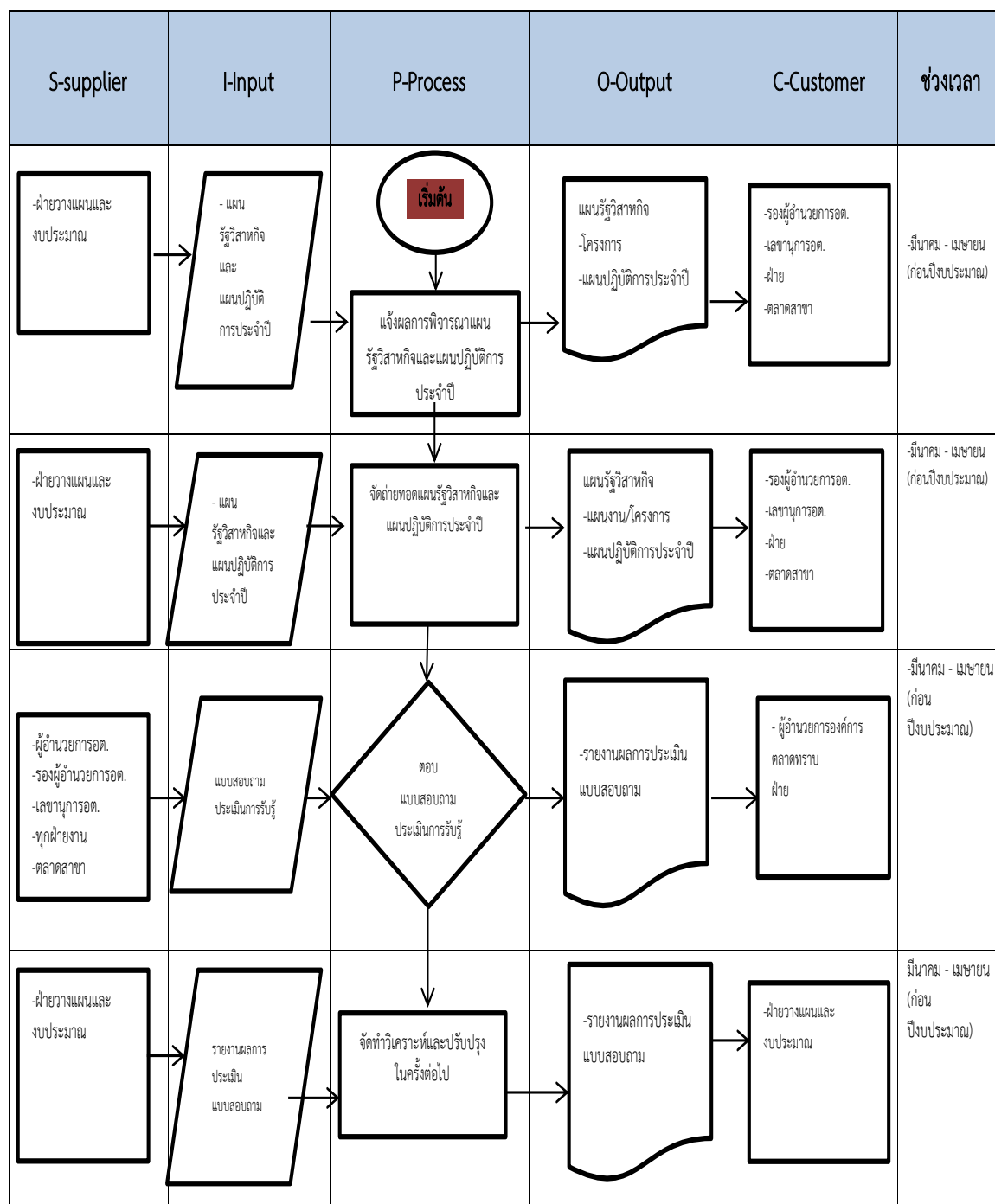
กระบวนการจัดทำงบประมาณการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC) (ต่อ)



รูปภาพที่ 25 : กระบวนการจัดทำงบประมาณการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC) (ต่อ)

ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

กระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC)



รูปภาพที่ 26 : กระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปี ขององค์การตลาด
ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

การวางแผนวิสาหกิจ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่ต้องบรรลุตามเป้าหมายและกำหนดแนวทางในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้บนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการให้เกิดจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงอย่างรอบด้าน จึงได้ประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลต่อการพัฒนาพัฒนาองค์กร เพื่อให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด (อต.) ปีงบประมาณ 2566-2570 ประจำปีงบประมาณ 2569 ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมถึงแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อต. โดยมีปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การตลาดดังนี้

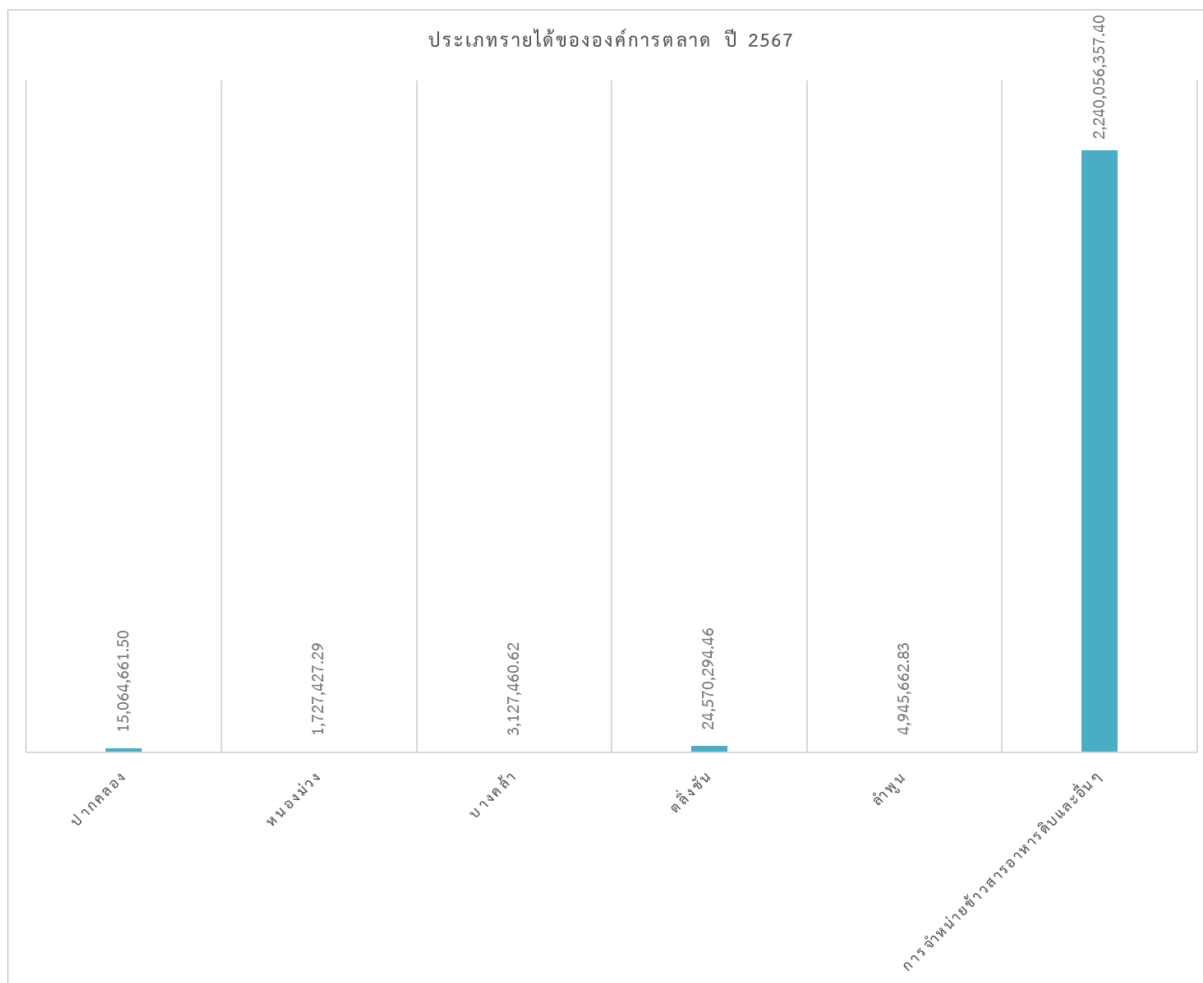
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) โดยใช้หลักการ Functional Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรตามหน้าที่การปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ ด้านผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ด้านการเงิน ด้านบริการ ด้านบริหารจัดการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1.1 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

องค์การตลาด เป็นรัฐวิสาหกิจหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย โดยใช้งบประมาณจากเงินทุนหมุนเวียนขององค์การตลาด ไม่ได้ขอใช้งบประมาณแผ่นดิน และนำเงินส่งเป็นรายได้แผ่นดินในอัตราร้อยละ 55-60 ของกำไรสุทธิประจำปีตลอดมาจนถึงปัจจุบัน

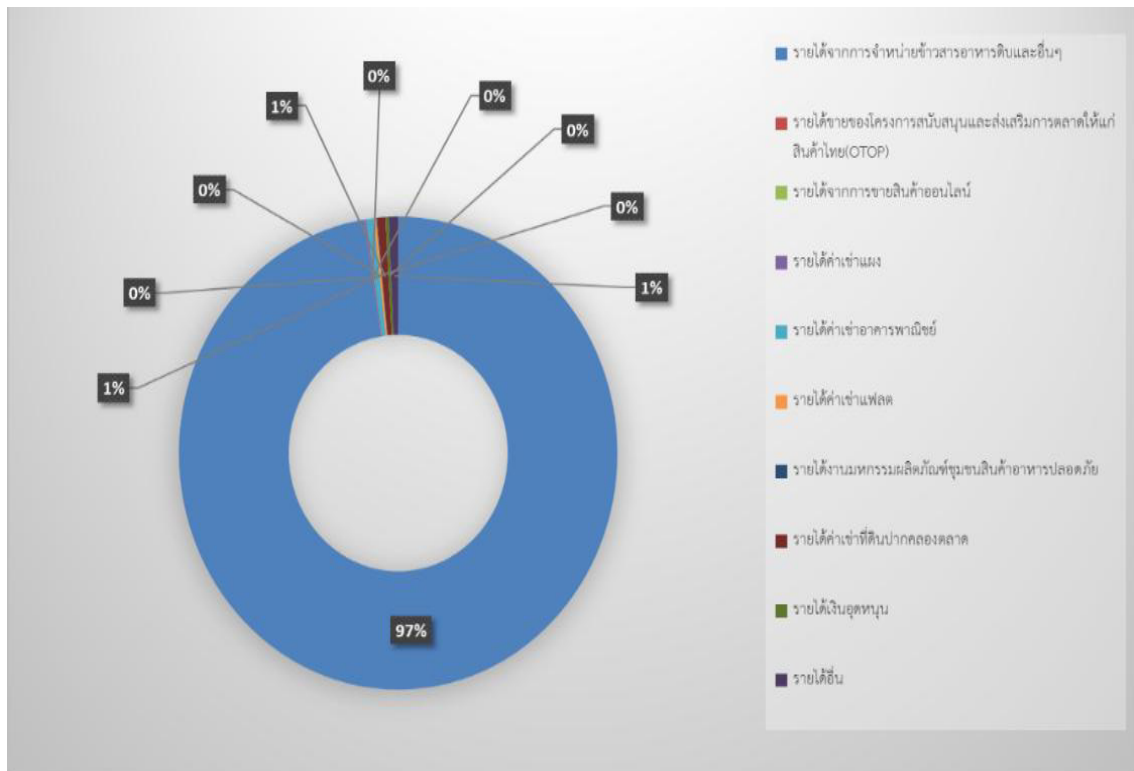
ในปี 2567 องค์การตลาด มีรายได้รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,289,491,864.10 บาท ประกอบด้วย มีรายได้หลักมาจากการดำเนินงานข่าวสารอาหารดิบและอื่นๆ เป็นเงินจำนวน 2,232,564,922.17 บาท และจากการดำเนินงานของตลาดสาขา 5 สาขา ได้แก่ ตลาดสาขาปากคลองตลาด มีรายได้ 15,064,661.50 บาท ตลาดสาขาลี้ซัน มีรายได้ 24,731,500.00 บาท ตลาดสาขาบางคล้า มีรายได้ 3,127,460.62 บาท ตลาดสาขาลำพูน มีรายได้ 4,945,662.83 บาท และตลาดสาขาหนองม่วง มีรายได้ 1,727,427.29 บาท



รูปภาพที่ 27 : ประเภทรายได้ขององค์การตลาด ปี 2567

จากข้อมูลงบการเงินที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว พบว่า รายได้ขององค์การตลาดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่ารายได้หลักขององค์การตลาดมาจากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 97 และมีรายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ รายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด และรายได้อื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 1 ทั้ง 3 ประเภทรายได้ นอกจากนี้ องค์การตลาดยังไม่สามารถหารรายได้จากการขายสินค้าออนไลน์ได้เลย จึงมีรายได้ต่ำกว่าร้อยละ 1 และรายได้จากการดำเนินโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย (OTOP) มีรายได้ต่ำกว่าร้อยละ 1

สัดส่วนรายได้ขององค์การตลาดปี 2567



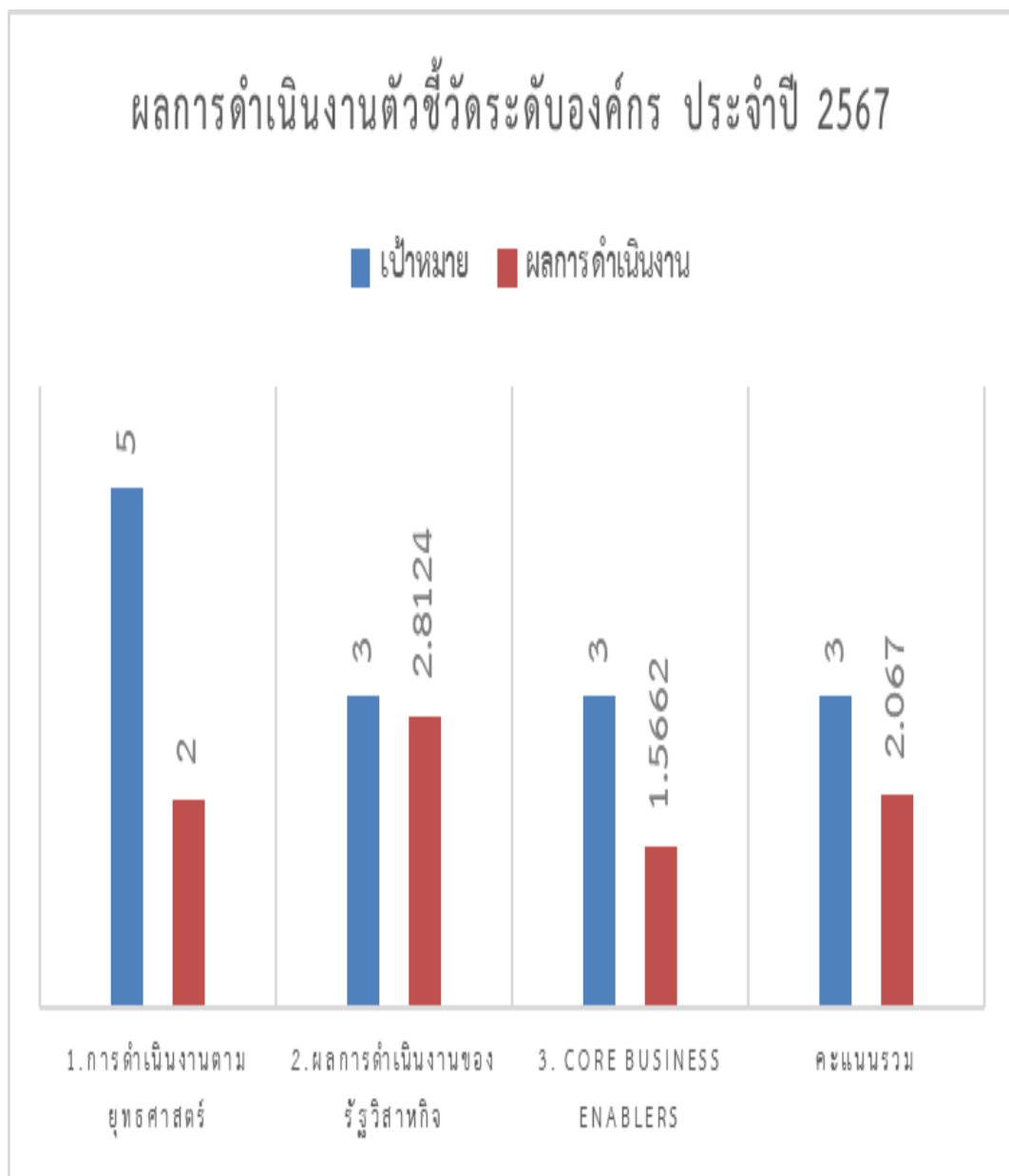
รูปภาพที่ 28 : สัดส่วนรายได้ขององค์การตลาดปี 2567

นอกจากนี้ยังมีรายได้จากการดำเนินโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย (OTOP) เป็นเงินจำนวน 764,192.76 บาท รายได้จากรวมกรรมสิทธิ์ชุมชนสินค้าอาหารปลอดภัย เป็นเงินจำนวน 1,260,000 บาท รายได้เงินอุดหนุน เป็นเงินจำนวน 5,875,466.49 บาท และรายได้อื่นๆ เป็นเงินจำนวน 15,729,704.37 บาท จากผลการดำเนินงานในปี 2567 มีรายได้รวม เป็นเงินจำนวน 2,289,491,864.10 บาท ทั้งนี้ยังไม่ได้หักค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด

■ สรุปผลการดำเนินงานตัวชี้วัดระดับองค์กร ประจำปี 2567

การดำเนินงานขององค์การตลาด ประจำปี 2567 ยังไม่สามารถดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ทั้ง 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1.การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ มีเป้าหมายระดับ 5 องค์การตลาดสามารถดำเนินการได้ในระดับ 2 ส่วนที่ 2.ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ มีเป้าหมายที่ระดับ 3 องค์การตลาดสามารถดำเนินการได้ในระดับ 2.8124 และส่วนที่ 3. Core Business Enablers ตั้งเป้าหมายไว้ที่ระดับ 3 องค์การตลาดสามารถดำเนินการได้ในระดับ 2.067 ดังนั้น องค์การตลาดยัง無法ดำเนินงานได้ตามเป้าหมายในทั้ง 3 ส่วนของการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับองค์กร ประจำปี 2567

ผลประเมินการดำเนินงานตัวชี้วัดระดับองค์กร ประจำปี 2567



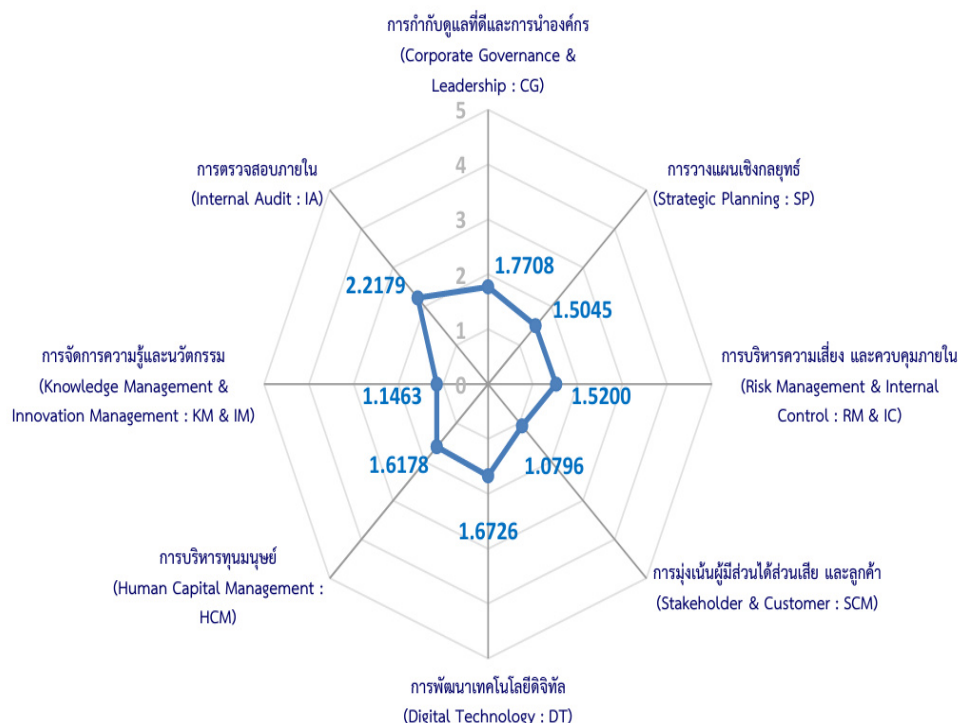
รูปภาพที่ 29 : ผลประเมินการดำเนินงานตัวชี้วัดระดับองค์กร ประจำปี 2567

ที่มา : <https://www.sepo.go.th/>

อ้างอิง : คะแนนผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาลกิจ ปี 2567 ข้อมูล ณ วันที่ 10 มี.ค. 2568

■ ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567

ผลประเมินการดำเนินงานขององค์การตลาด ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้านประจำปีบัญชี 2567

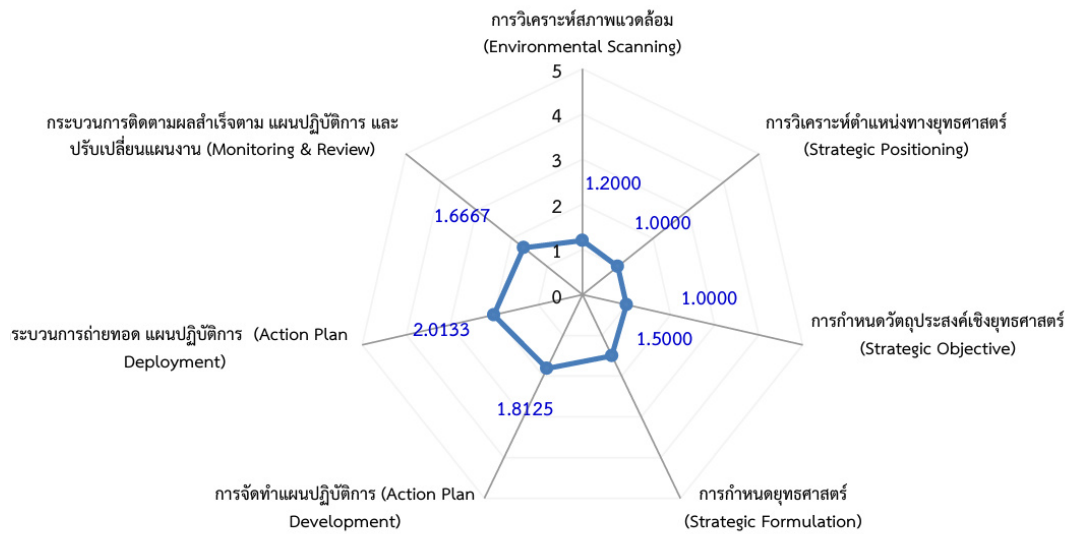


รูปภาพที่ 30 : ผลประเมินการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567

ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ขององค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2567

■ ผลการประเมินสถานการณ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจส่วน Core Business Enablers ในหัวข้อ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) ปี 2567

ผลประเมินสถานการณ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ส่วน Core Business Enablers ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปี 2567 ขององค์การตลาด



รูปภาพที่ 31 : ผลประเมินสถานการณ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ส่วน Core Business Enablers ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปี 2567

ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ขององค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2567

สรุปผลการดำเนินงานโครงการในปี 2567

ตารางที่ 1 แสดงสรุปผลการดำเนินงานโครงการในปี 2567

ผลการดำเนินงานโครงการในปี 2567					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ชื่อโครงการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)					
SO1 :ยกระดับตลาดเป็นตลาดต้นแบบ Go Green 6G เพื่อมุ่งสู่การเป็น Zero food waste และ Neutrality carbon	1.โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go Green ๖G	ความสำเร็จในการพัฒนาตลาดสาขาทั้ง 5 แห่งขององค์การตลาด	ความสำเร็จในการพัฒนาตลาดสาขาทั้ง 5 แห่งของ อด.ให้เป็นต้นแบบ Go Green 6G	100	71

ผลการดำเนินงานโครงการในปี 2567					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ชื่อโครงการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
SO1 :ยกระดับตลาดเป็นตลาดต้นแบบ Go Green 6G เพื่อมุ่งสู่การเป็น Zero food waste และ Neutrality carbon	2.โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go Green ๖G (นอก)	ความสำเร็จในการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go Green 6G ภายนอก	ความสำเร็จในการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go Green 6G วัดจากจำนวนตลาดที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 6 ภูมิภาค	100	100
SO2 : มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	3.โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากฐานปีก่อน	รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	100	86
SO2 : มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	4.โครงการบริหารจัดการพื้นที่เช่าตลาดสาขาขององค์การตลาด	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากฐานปีก่อน	รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	100	94
SO2 : มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	5.โครงการสร้างรักษารายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากฐานปีก่อน	รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	100	100
SO2 : มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	6.โครงการ E-Commerce	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากฐานปีก่อน	รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	100	71
SO2 : มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	7.โครงการ Life DD Market Roadshow by อต.	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากฐานปีก่อน	-รายได้รวมทั้งปี 600,000.-บาท	100	89

ผลการดำเนินงานโครงการในปี 2567					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ชื่อโครงการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
ภารกิจขององค์การตลาด			(เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน)		
SO2 : มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	8.โครงการมหกรรมสินค้า	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากฐานปีก่อน	1.จัดงานได้ไม่น้อยกว่า 10 ครั้ง 2.มีรายได้ไม่น้อยกว่า 1 ล้านบาท	100	85
SO3 : จัดให้ตลาด มีมาตรฐาน สะอาด มั่นคง	9.โครงการพัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐานตลาดสาขาลิ่งชั้น	ตลาดขององค์กรมีมาตรฐานสุขอนามัย	ตลาดได้รับมาตรฐานสุขอนามัยในระดับดีมาก	100	83
SO3 : จัดให้ตลาด มีมาตรฐาน สะอาด มั่นคง	10.โครงการพัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐานตลาดสาขางดแล	ตลาดขององค์กรมีมาตรฐานสุขอนามัย	ตลาดได้รับมาตรฐานสุขอนามัยในระดับดีมาก	100	87
SO3 : จัดให้ตลาด มีมาตรฐาน สะอาด มั่นคง	11.โครงการพัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐานตลาดสาขานองมวง	ตลาดขององค์กรมีมาตรฐานสุขอนามัย	ตลาดได้รับมาตรฐานสุขอนามัยในระดับดีมาก	100	96
SO3 : จัดให้ตลาด มีมาตรฐาน สะอาด มั่นคง	12โครงการพัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐานตลาดสาขาลำพูน	ตลาดขององค์กรมีมาตรฐานสุขอนามัย	ตลาดได้รับมาตรฐานสุขอนามัยในระดับดีมาก	100	95
SO3 : จัดให้ตลาด มีมาตรฐาน สะอาด มั่นคง	13.โครงการพัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐานตลาดสาขapakklongtlat	ตลาดขององค์กรมีมาตรฐานสุขอนามัย	ตลาดได้รับมาตรฐานสุขอนามัยในระดับดีมาก	100	93

ผลการดำเนินงานโครงการในปี 2567					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ชื่อโครงการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
SO3 : จัดให้ตลาด มีมาตรฐาน สะอาด มั่นคง	14โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด	ความสามารถในการดำเนินการตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	ร้อยละความสามารถในการดำเนินงานตามแผนในการวัดและประเมินผล Eco-Efficiency ขององค์กรได้	100	92
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re- inventing, Re-image)					
SO1:องค์การตลาด มีภาพลักษณ์ด้านการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชน โดยรอบ	1.โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	การประเมินทัศนคติของกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่	ความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	100	100
SO2:องค์การตลาด มีภาพลักษณ์ด้านการบริการที่รวดเร็ว และมีสินค้าเกษตรปลอดภัยต่อผู้บริโภค	2.โครงการประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กรและตลาด	มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กร	มีการประชาสัมพันธ์สร้างภาพลักษณ์องค์กรในแต่ละช่องทาง จำนวน 20 ครั้ง	100	100
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)					
SO1:องค์การตลาด มีภาพลักษณ์ด้านการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชน โดยรอบ	1.โครงการสานฝันปันรอยยิ้ม คืนคนดีสู่สังคม	ความพึงพอใจของ กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ	ความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	100	0
SO1:องค์การตลาด มีภาพลักษณ์ด้านการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อ	2.โครงการปลูก ปัน เปลี่ยน เพื่อชุมชน	ความเข้าใจในหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ร้อยละของผู้เข้าร่วมอบรมโครงการมีความเข้าใจในหลัก	100	0

ผลการดำเนินงานโครงการในปี 2567					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ชื่อโครงการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
สังคมและชุมชนโดยรอบ			ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ร้อยละ 85		
SO2:พันธมิตรเชื่อถือไว้วางใจมาตรฐานและคุณภาพสินค้า	3.โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า	จำนวนพื้นที่ในการสุ่มตรวจ	จำนวนพื้นที่ในการสุ่มตรวจ ไม่น้อยกว่า 20 แห่ง/ปี	100	100

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานโครงการปี 2567 จากฝ่ายติดตามและประเมินผล

■ ผลการทบทวนกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 2 แสดงผลการทบทวนกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปี 2569

ที่	กระบวนการ	ประเด็นการปรับปรุงที่สำคัญ
Module 1 : กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์		
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	มีการทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามรูปแบบ SIPOC Model ซึ่งระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผน และงบประมาณประจำปี 2569
1.1	การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์	มีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) อาทิ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ด้านการเงิน ด้านบริการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า ขององค์การตลาด และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามโมเดล 7s McKinsey และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technologies) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law) ปัจจัยด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer) และนำมาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis ที่ส่งผลต่อองค์การตลาด และ

ที่	กระบวนการ	ประเด็นการปรับปรุงที่สำคัญ
		สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยการวิเคราะห์ Five Forces Analysis
1.2	การวิเคราะห์ SWOT	มีการทบทวนการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT Analysis ประจำปี 2569
1.3	การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร	มีการทบทวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร โดยใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) และการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) เพื่อนำไปวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC)
2	การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	มีการทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามรูปแบบ SIPOC Model ซึ่งระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผน และงบประมาณประจำปี 2569
2.1	การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	มีการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และ Intelligent Risks ในปี 2569
2.2	การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)	มีการวิเคราะห์ Business Model Canvas ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)
2.3	การวิเคราะห์ Scenario Planning	มีการวิเคราะห์ Scenario Planning โดยกำหนดสมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Best Case และสมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Worst Case รวมถึงการตั้งสมมติฐานด้านผลการดำเนินงาน ที่มีการวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis จากการเชื่อมโยงจาก Intelligent Risks
3	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	มีการทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามรูปแบบ SIPOC Model ซึ่งระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผน และงบประมาณประจำปี 2569
3.1	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์	มีการทบทวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ประจำปี 2569

ที่	กระบวนการ	ประเด็นการปรับปรุงที่สำคัญ
3.2	การตรวจสอบความสมดุลและความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ	มีการตรวจสอบความสมดุลและความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ ประจำปี 2569
3.3	การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives	มีการทบทวนระบบงาน (Work System) ระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผนและงบประมาณประจำปี 2569
4	การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)	มีการทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามรูปแบบ SIPOC Model ซึ่งระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผนและงบประมาณประจำปี 2569
4.1	การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	มีการทบทวนความเชื่อมโยงระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) โดยใช้ Balanced Scorecard ที่มีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด
4.2	การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)	มีการแสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2569) ที่ระบุถึงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ (ทบทวนปีงบประมาณ 2569)
Module 2 : กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ		
5	การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)	มีการทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามรูปแบบ SIPOC Model ซึ่งระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผนและงบประมาณประจำปี 2569
5.1	กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ	มีการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผนและงบประมาณประจำปี 2569
5.2	การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ	มีการส่งแผนงาน/โครงการให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกโครงการก่อนการนำเสนอแผนงาน/โครงการ
5.3	การจัดสรรทรัพยากร	มีการสอบถามความต้องการในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการดำเนินงานในทุกแผนงาน/โครงการ
6	กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)	มีการทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามรูปแบบ SIPOC Model ซึ่งระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผนและงบประมาณประจำปี 2569
6.1	กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ	มีการดำเนินการถ่ายทอดตามกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ซึ่งระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผนและงบประมาณประจำปี 2569

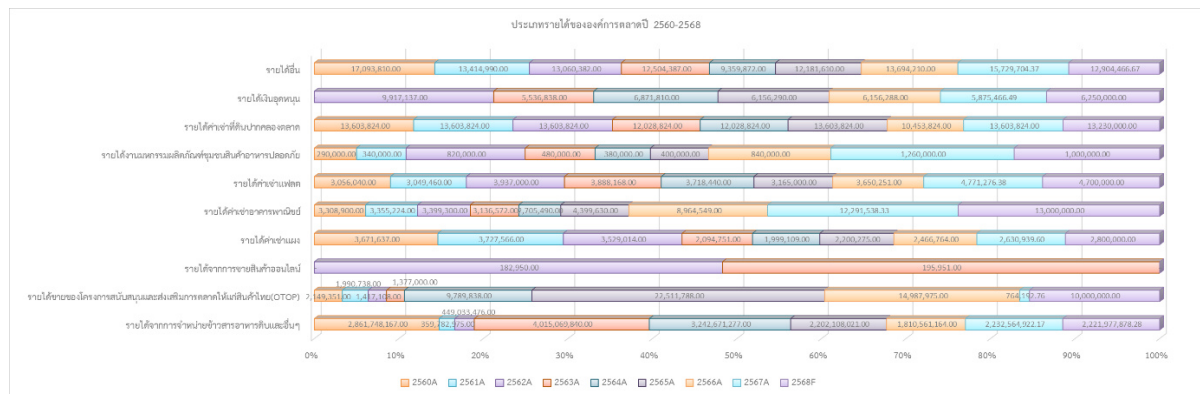
ที่	กระบวนการ	ประเด็นการปรับปรุงที่สำคัญ
6.2	การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (Alignment Strategy)	มีทบทวนความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (Alignment Strategy)
6.3	การกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ	มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ
6.4	การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ	มีการจัดประชุมเพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ
7	กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)	มีการทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามรูปแบบ SIPOC Model ซึ่งระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผนและงบประมาณประจำปี 2569
7.1	การติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ	มีฝ่ายติดตามดำเนินการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการเป็นรายเดือน
7.2	การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน	มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานล่วงหน้า
7.3	การปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)	มีการกำหนดการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ

3.1.2 ด้านการเงิน

▪ ภาพรวมผลการดำเนินงานประจำปี 2560-2568

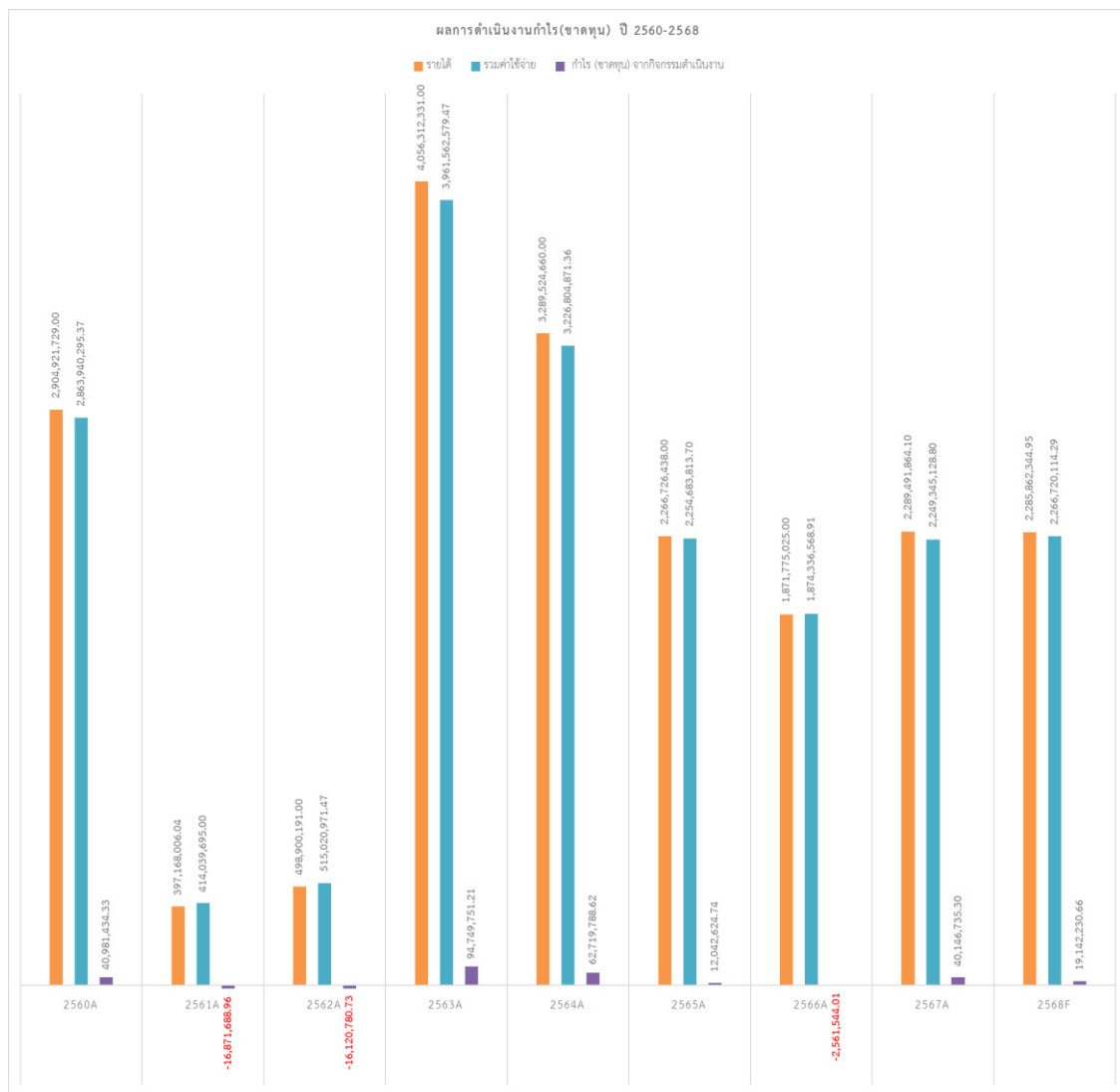
ในปีบัญชี 2567 อต. มีงบกำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา (EBITDA) รายได้รวมทั้งสิ้น 58,637,920.51 บาท เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2566 จำนวน 42,970,308.84 บาท โดยรายได้ที่สำคัญมาจากรายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ จำนวน 2,232,564,922.17บาท คิดเป็นร้อยละ 97 รายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด 13,603,824.00 คิดเป็นร้อยละ 1 และรายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ 12,291,538.33บาท คิดเป็นร้อยละ 16.07 เมื่อเทียบกับปีบัญชี 2566 รายได้จากค่าบริการสาธารณูปโภคลดลง 30 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1 รายได้อื่นๆ 15,729,704.37 คิดเป็นร้อยละ 1 ส่วนรายได้ค่าเช่าแผง 2,630,939.6บาท รายได้ค่าเช่าแฟลต 4,771,276.38 บาท รายได้เงินอุดหนุน 5,875,466.49 บาทและรายได้ขายของโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OTOP) 764,192.76 บาท มีค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น จำนวน 2,249,345,128.80 บาท เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2566 จำนวน 375,008,559.89 บาท โดยค่าใช้จ่ายที่สำคัญ คือ ต้นทุนอาหารดิบ ต้นทุนข้าวสาร และถูงยังชีพ 2,149,793,247.55 บาท และต้นทุนขาย

สินค้า OTOP 711,290.00 บาท ซึ่งในปี 2568 เป็นการประมาณการ รายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบ และอื่นๆ 2,221,977,878.28 บาท รายได้ขายของโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย (OTOP) 10,000,000.00 บาท รายได้ค่าเช่าแผง 2,800,000.00 บาท รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ 13,000,000.00 บาท รายได้ค่าเช่าแฟลต 4,700,000.00 บาท รายได้งานมหรหรรณผลิตภัณ์ชุมชนสินค้าอาหารปลอดภัย 1,000,000.00 บาท รายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด 13,230,000.00 บาท รายได้เงินอุดหนุน 6,250,000.00 บาท รายได้อื่น 12,904,466.67 บาท



รูปภาพที่ 32 : ประเภทรายได้ขององค์การตลาดปี 2560-2568

เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านการเงินปี 2560-2568 จะพบว่ากำไร (ขาดทุน)สุทธิขององค์การตลาดประสพภาวะขาดทุน 3 ปี คือ ในปี 2561 ขาดทุน -16,871,688.96 บาท 2562 ขาดทุน -15,116,957.00 บาท และ 2566 ขาดทุน -2,561,543.91 บาท ดังนั้นในปี 2567 องค์การตลาดจึงมีความจำเป็นต้องเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ และควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อลดการขาดทุนขององค์กร และเร่งสร้างรายได้ใหม่ๆเพื่อสร้างกำไรให้องค์กรเพิ่มขึ้นโดยเร็วที่สุด ทั้งยังมีแนวทางการทบทวนบทบาทขององค์การตลาดในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ส่วนปี 2568 เป็นการประมาณการรายได้ 2,285,862,344.95 ประมาณการรายจ่าย 2,266,720,114.29 คาดการณ์จะมีกำไร 19,142,230.66 บาท



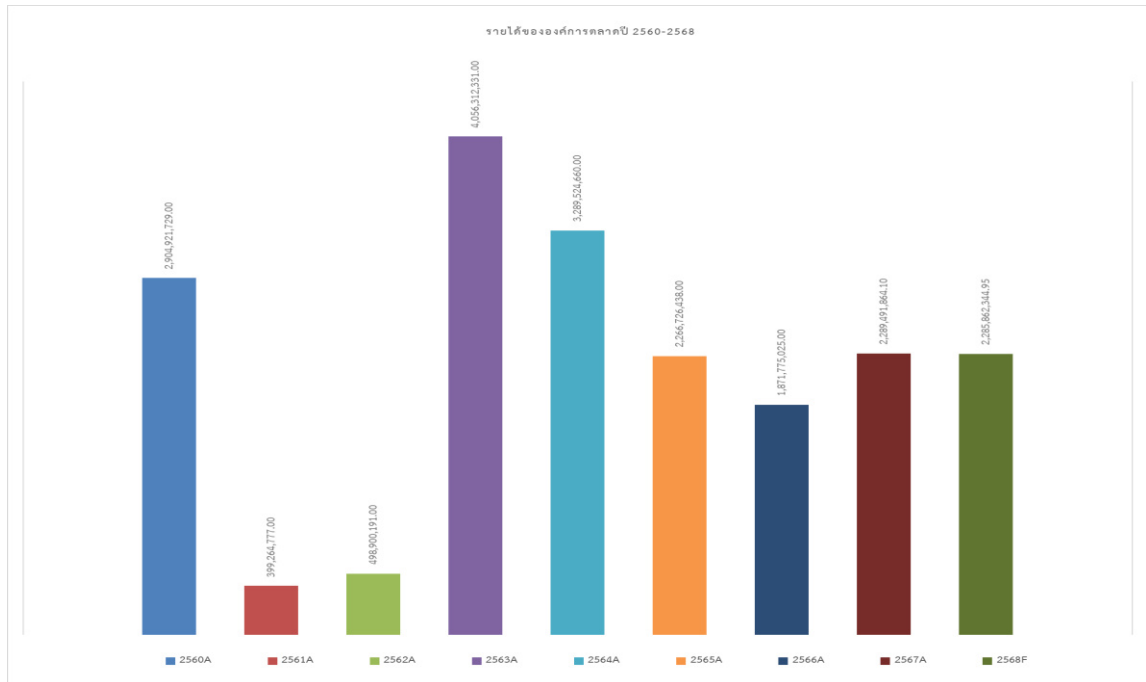
รูปภาพที่ 33 : กราฟแสดงผลการดำเนินงานกำไร (ขาดทุน) สุทธิ ปี 2560-2568

▪ การวิเคราะห์รายได้ขององค์การตลาดปี 2560-2567

จากการวิเคราะห์รายได้ในช่วง 10 ปีขององค์การตลาด มีรายได้ขององค์การตลาดลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2561-2562 ซึ่งส่งผลให้องค์การตลาดอยู่ในภาวะขาดทุนในปี 2561-2562 แต่ปี 2564 สามารถทำกำไรได้สูงสุด 2565 หากแต่สามารถกลับมามีกำไรได้สูงสุดในรอบ 10 ปี ในปี 2567

ในปี 2560 องค์การตลาดมีรายได้รวม 2,904,921,729.00 บาท ส่วนรายได้ในปี 2561 จำนวน 399,264,777.00 บาท ในปี 2562 จำนวน 498,900,191.00 บาท ในปี 2563 จำนวน 4,056,312,331.00 บาท ในปี 2564 จำนวน 3,289,524,660.00 บาท ในปี 2565 จำนวน 2,266,726,438.00 บาท ในปี 2566 จำนวน 1,871,775,025.00 บาท ในปี 2567 จำนวน 2,289,491,864.10 บาท ทั้งนี้ยังไม่หักค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด

จากผลการดำเนินงานในปี 2567 พบว่าแหล่งที่มาของรายได้หลักมาจากการดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ และรายได้อื่นๆ ส่วนรายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ รายได้เงินอุดหนุน รายได้ค่าเช่าแฟลต รายได้งานมหรรมผลิตภัณฑ์ชุมชนสินค้าอาหารปลอดภัย รายได้ค่าเช่าแผง นอกจากนี้ยังมีรายได้จากการดำเนินโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย (OTOP) ตามลำดับ ทั้งนี้ยังไม่ได้หักค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด

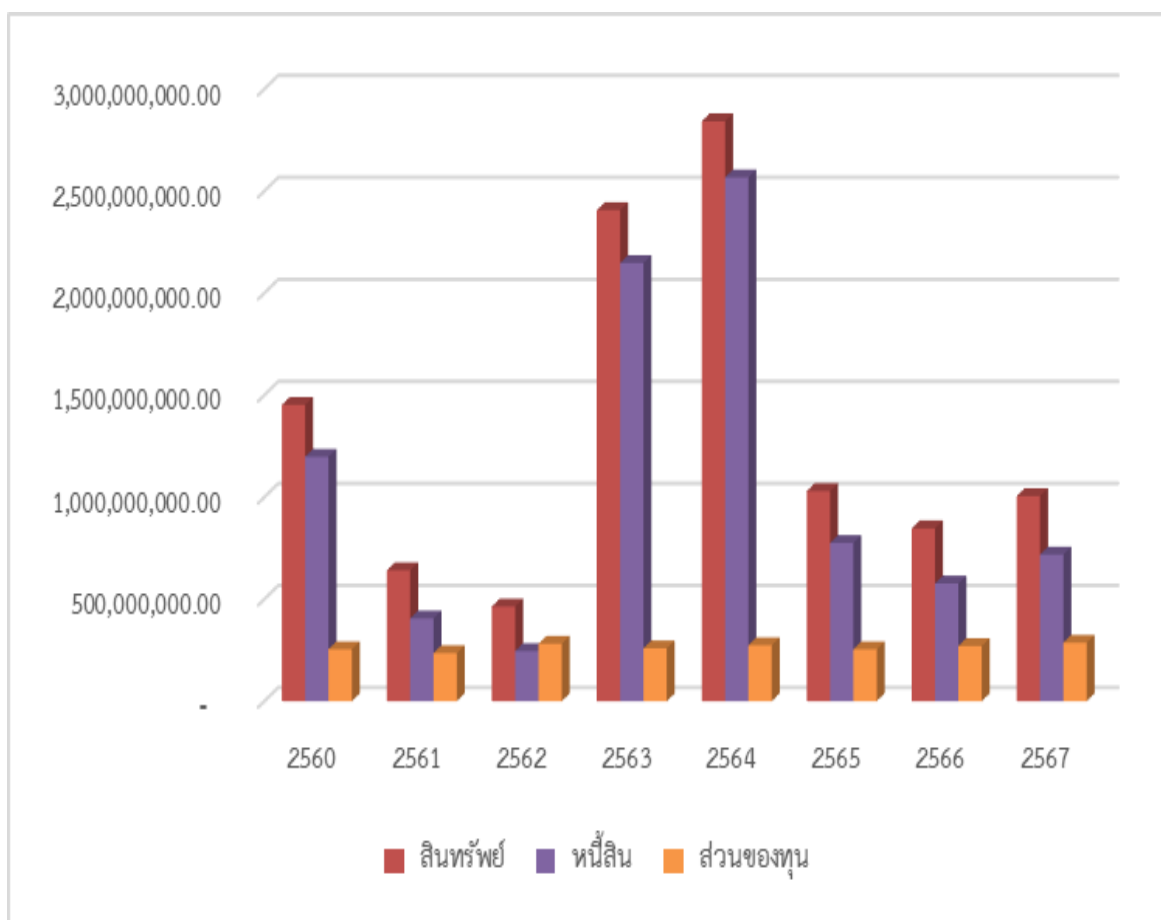


รูปภาพ 34 : รายได้ขององค์การตลาดปี 2560-2568

■ ฐานะการเงิน

ณ วันที่ 30 กันยายน 2567 องค์การตลาด มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 1,005,331,729.00 บาท เพิ่มขึ้น จากปีบัญชี 2566 จำนวน 158,320,123.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 15.748หนี้สินของ องค์การตลาด รวมทั้งสิ้น 718,366,602.00 บาท เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2566 จำนวน 141,688,819.00 บาท เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 19.723 ส่วนของทุนขององค์การตลาด รวมทั้งสิ้น 286,965,127.00 บาท เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2566 จำนวน 16,631,304.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.795 ทั้งนี้ องค์การตลาด มีการสรุปฐานะการเงินของ องค์การตลาด ปี 2560-2567 มีรายละเอียดดังนี้

ฐานะการเงินขององค์การตลาด ปี 2560-2567

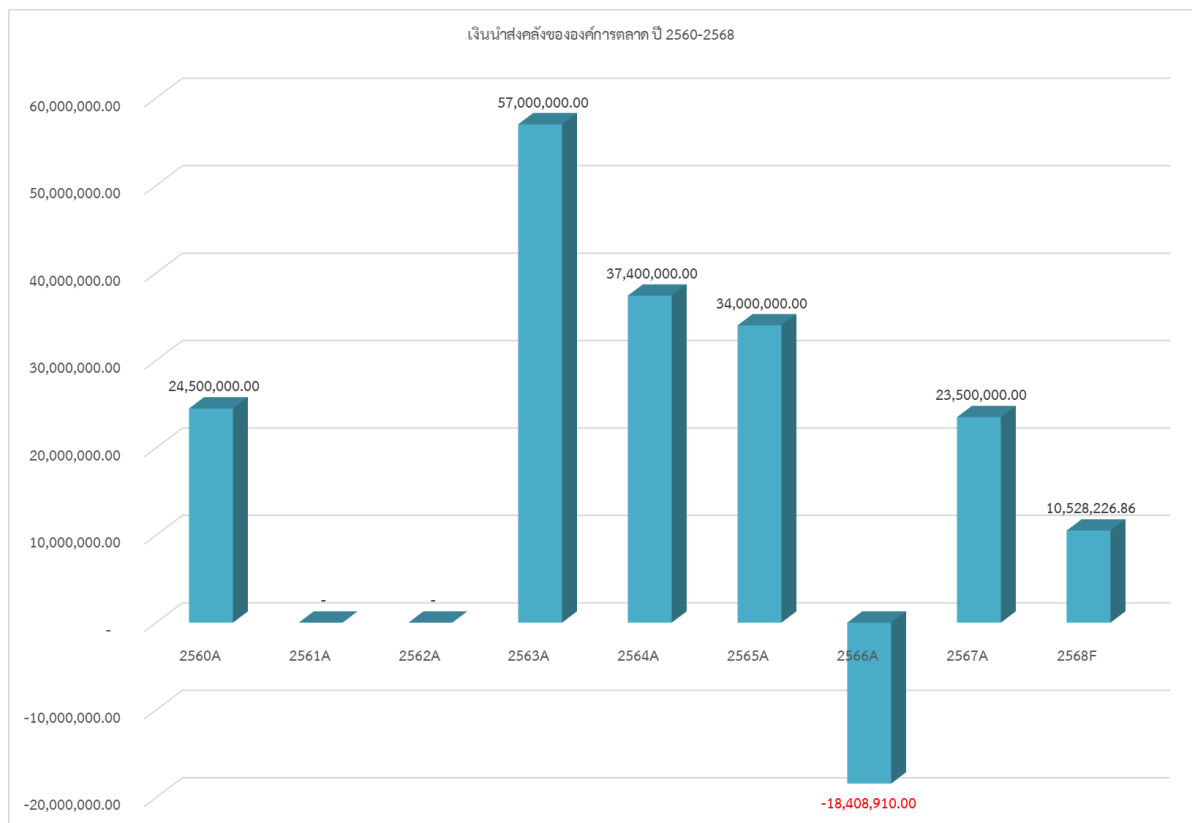


รูปภาพที่ 35 : กราฟแสดงฐานะการเงินขององค์การตลาด ปี 2560-2567

ที่มา : ข้อมูลงบการเงินที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว

▪ เงินนำส่งรายได้แผ่นดิน ประจำปี 2560-2568

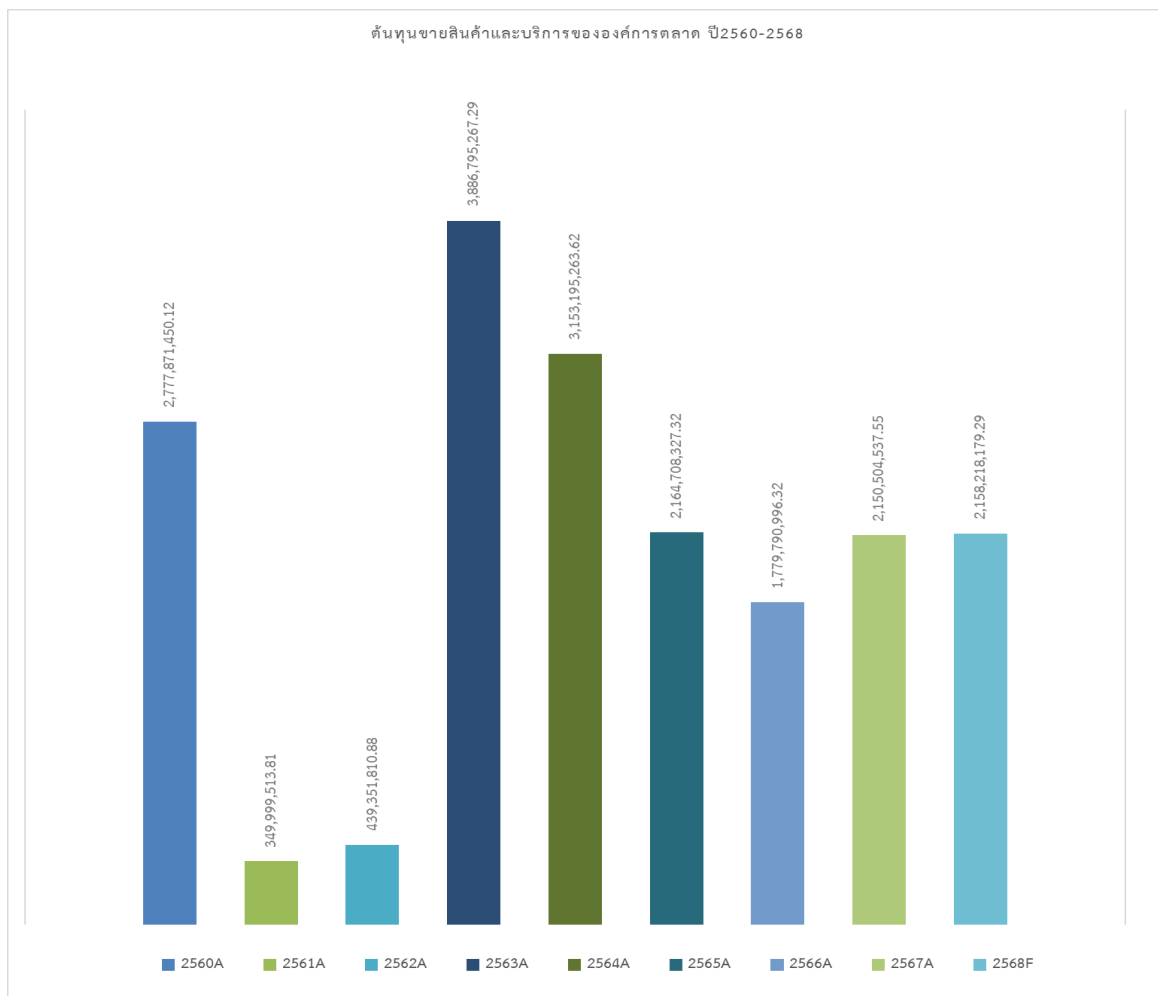
จากรายงานของผู้สอบบัญชีและงบการเงิน ประจำปี 2560-2567 มีการนำส่งรายได้แผ่นดินร้อยละ 55 ของกำไรสุทธิขององค์การตลาด และข้อมูลงบการเงินประจำปี 2567 ณ สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2567 ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว ส่วนปี 2568 เป็นประมาณการที่องค์การตลาดคาดการณ์ว่าจะมีเงินนำส่งรายได้แผ่นดินประมาณ 10,528,226.86 บาท



รูปภาพที่ 36 : เงินนำส่งรายได้แผ่นดินขององค์การตลาด ประจำปี 2560-2568

■ การวิเคราะห์ต้นทุน

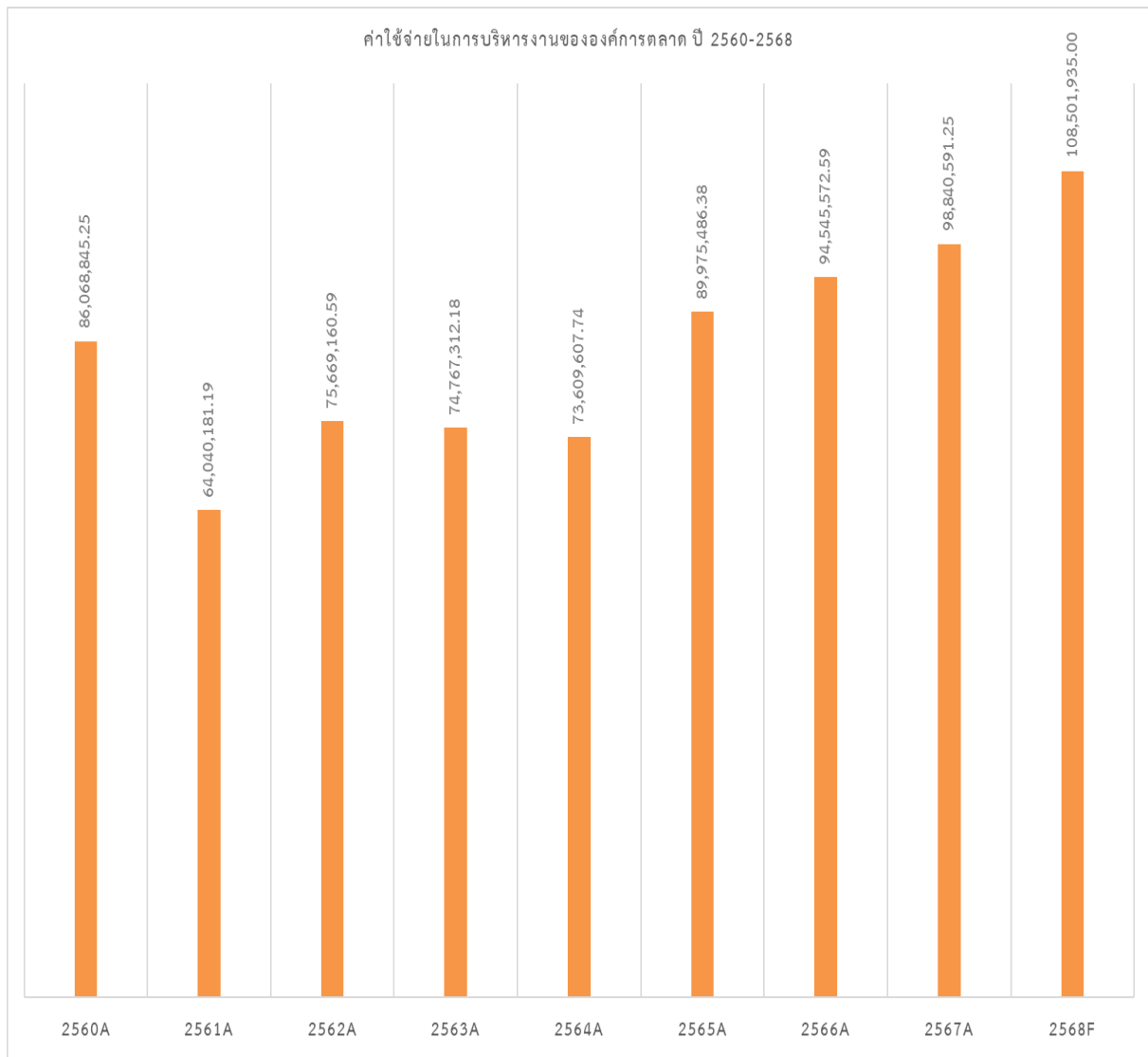
รายงานของผู้สอบบัญชีและงบการเงิน ประจำปี 2560-2567 มีต้นทุนจากการจำหน่ายอาหารดิบ ข้าวสาร ถูยั้งชีพ ค่าสิ่งของ ต้นทุนการขายสินค้าออนไลน์ ต้นทุนโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทยขายสินค้า OTOP Midyear และต้นทุนขายสินค้า OTOP ขององค์การตลาด โดยมีรายละเอียดของต้นทุนแต่ละประเภทดังนี้



รูปภาพที่ 37 : ต้นทุนขายสินค้าและบริการขององค์การตลาด ปี 2560-2568

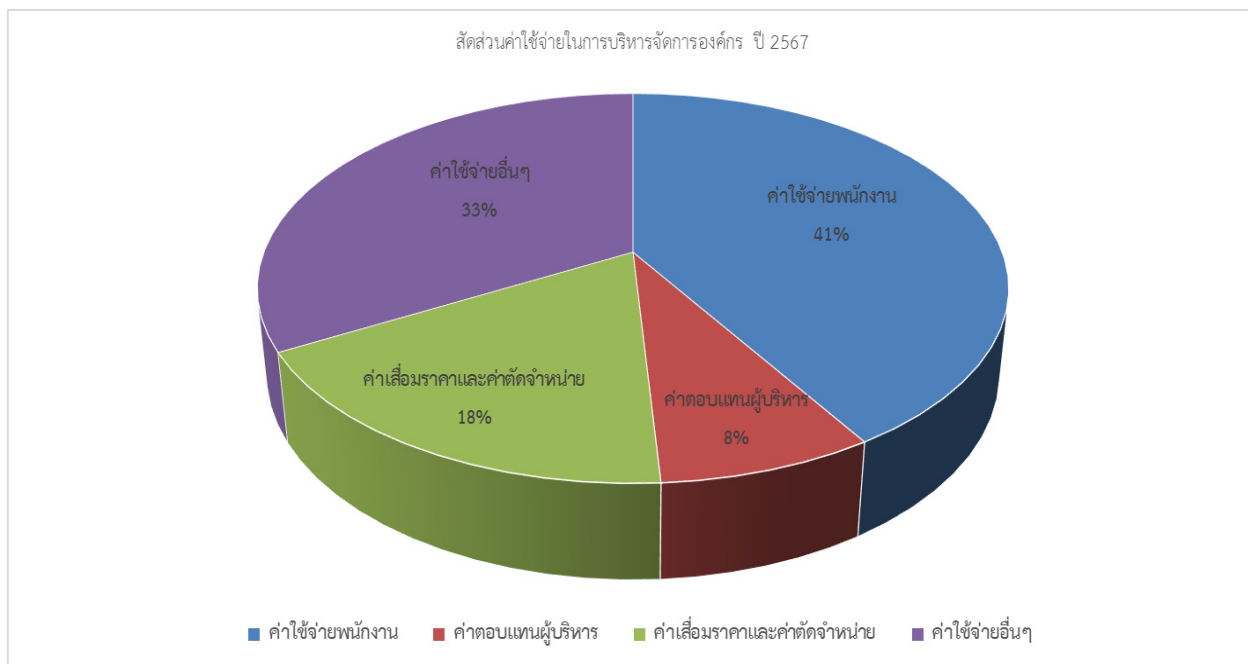
▪ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

จากการวิเคราะห์รายจ่ายในช่วง 10 ปีขององค์การตลาด มีรายจ่ายขององค์การตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2560-2567ดังจะเห็นได้จากค่าใช้จ่ายในปี 2560 มีรายจ่าย 86,068,845.25 บาท ปี 2561 มีรายจ่าย 64,040,181.19 บาท ปี 2562 มีรายจ่าย 75,669,160.59 บาท ปี 2563 มีรายจ่าย 74,767,312.18 บาท ปี 2564 มีรายจ่าย 73,609,607.74 บาท ปี 2565 มีรายจ่าย 89,975,486.38 ปี 2566 มีรายจ่าย 94,545,572.59 บาท และปี 2567 มีรายจ่าย 98,840,591.25 บาท



รูปภาพที่ 38 : ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานขององค์การตลาด ปี 2560-2568

จากรายงานของผู้สอบบัญชีและงบการเงินประจำปี 2567 ณ สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2567 องค์การตลาดมีค่าใช้จ่ายประมาณ 2,248,395,933.00 บาท พบว่าค่าใช้จ่ายหลักขององค์การตลาดคือ ค่าใช้จ่ายพนักงานในการบริหาร โดยค่าใช้จ่ายในการบริหารประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายพนักงาน เป็นจำนวน 40,277,326.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 41 สัดส่วนที่สูงที่สุด โดยในปี 2567 ค่าใช้จ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำมีการเพิ่มขึ้นทุกปี รองลงมาคือค่าใช้จ่ายอื่นๆ 32,367,708.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 33 ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย 17,541,989.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 18 สุดท้ายคือค่าตอบแทนผู้บริหาร 7,704,373.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 8 ตามลำดับ



รูปภาพที่ 39 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการองค์กร ปี 2567

▪ ความสามารถในการทำกำไร

ความสามารถในการทำกำไรของ อต. โดยวัดจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) ปี 2567 อยู่ที่ร้อยละ 3.99 ซึ่งมีค่าสูงขึ้นจากปี 2566 เนื่องจากในปี 2566 มีการวัดความสามารถในการทำกำไรของ อต. โดยวัดจากอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) ปี 2566 อยู่ที่ร้อยละ -0.30

ความสามารถในการทำกำไรขององค์การตลาดปี 2560-2567



รูปภาพที่ 40 : ความสามารถในการทำกำไรขององค์การตลาดปี 2560-2567

▪ ความสามารถในการดำเนินงานร่วมกับบริษัทเอกชน

❖ ภาคเอกชนที่องค์การตลาดทำร่วมกันในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค ทั้งหมด

52 แห่ง ในปี 2567 แบ่งเป็นการจัดส่งอาหาร จำนวน 36 แห่ง และการจัดส่งข่าวสาร จำนวน 16 แห่ง

❖ ภาครัฐที่องค์การตลาดทำร่วมกับภาครัฐในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่ทั้งหมด 134 แห่ง ในปี 2567 แบ่งเป็นการจัดส่งอาหาร เรือ่นจำ 56 แห่ง หน่วยงานราชการ 3 แห่ง การจัดส่งข่าวสาร เรือ่นจำ 68 แห่ง หน่วยงานราชการ 7 แห่ง

❖ ภาครัฐที่องค์การตลาดทำร่วมกับภาครัฐในโครงการจัดตลาดนัดสัญจรทั้งหมด ในปี 2567 จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา กรุงเทพมหานคร

❖ ภาคเอกชนที่องค์การตลาดทำร่วมกับภาครัฐในโครงการจัดตลาดนัดสัญจรทั้งหมดในปี 2567 จำนวน 3 ราย ได้แก่ คุณจุฬาลักษณ์ สุวรรณเกษร์, คุณสุจิตรา รังสิยากร และคุณวุฒิเดช รังสิยากร

❖ ภาครัฐที่องค์การตลาดทำร่วมกับภาครัฐในโครงการมหรรมสินค้าทั้งหมดในปี 2567 จำนวน 10 แห่ง ได้แก่ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดอุดรธานี จังหวัดสระบุรี จังหวัดสกลนคร จังหวัดเลย จังหวัดชลบุรี จังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดศรีสะเกษ

❖ ภาคเอกชนที่องค์การตลาดทำร่วมกับภาครัฐในโครงการมหรรมสินค้าทั้งหมดในปี 2567 จำนวน 1 แห่ง ได้แก่ บริษัท ดับเบิ้ลยู.มา ออแกไนเซอร์ จำกัด

3.1.3 ด้านการบริการ

▪ ความพึงพอใจในการบริการขององค์การตลาด

องค์การตลาดมีการสำรวจแบบสอบถามความพึงพอใจในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่เรือ่นจำ ทัศนสถาน สถานกักขังในสังกัดกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานราชการ ประจำปี 2567 ทั้งหมด 88 แห่ง และมีหน่วยงานตอบรับแบบสอบถามจำนวน 81 แห่ง ซึ่งฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้าได้รวบรวมแบบสอบถามและสรุปภาพรวมความพึงพอใจในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่เรือ่นจำ ทัศนสถาน สถานกักขังในสังกัดกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานราชการ ประจำปี 2567 ในระหว่างวันที่ 5 มิถุนายน 2567 ถึง 15 กรกฎาคม 2567 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชาย ร้อยละ 76.54 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.84 มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 67.91 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเจ้าพนักงานระดับชำนาญงาน โดยระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการ ด้านการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่เรือ่นจำ ทัศนสถาน สถานกักขังในสังกัดกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานราชการ ประจำปี 2567 ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมากที่สุด ร้อยละ 94.81 และความพึงพอใจต่อการให้บริการการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่เรือ่นจำ ทัศนสถาน สถานกักขังในสังกัดกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานราชการ ประจำปี 2567 ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 5.19 สามารถสรุปผลความพึงพอใจแต่ละด้านได้ดังนี้

การสำรวจความพึงพอใจในการบริการขององค์การตลาด ประจำปี 2567

ความพึงพอใจในด้านต่างๆ	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง $\bar{X}$	ผลการสำรวจ
1.ด้านการปฏิบัติตามสัญญา	4.75	พอใจมากที่สุด
2.ด้านคุณภาพสินค้า	4.60	พอใจมากที่สุด
3.ด้านบุคลากรที่ให้บริการ	4.64	พอใจมากที่สุด
4.ด้านการจัดส่งสินค้า	4.61	พอใจมากที่สุด
5.ภาพรวมในการบริการ	4.75	พอใจมากที่สุด

รูปที่ 41 : สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจในการบริการขององค์การตลาด

ที่มา : การสำรวจความพึงพอใจในการบริการขององค์การตลาด ปี 2567

3.1.4 ด้านการบริหารจัดการ

การกำกับดูแลกิจการ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรโดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การกำกับ การติดตาม การควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหาร เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม ในการกำกับดูแลองค์กรขององค์การตลาดประกอบด้วยดังนี้

1.คณะกรรมการองค์การตลาด ได้รับการแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรี ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.2496 มาตรา 14 และให้คณะกรรมการมีองค์ประกอบตามมาตรา 13 และให้มีอำนาจตามมาตรา 19

2.คณะกรรมการองค์การตลาด สามารถแต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการร่วมเป็นคณะอนุกรรมการเพื่อช่วยกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร และกลั่นกรองงานด้านต่างๆขององค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ คณะอนุกรรมการสรรหาผู้อำนวยการ (ถ้ามี) คณะอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานผู้อำนวยการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการด้านดิจิทัลและนวัตกรรม คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กร คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจ

องค์การตลาด ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล โดยมีคณะกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล และขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเน้นการนำมาปรับให้เป็นรูปธรรม ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การตลาดเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน ด้วยความรับผิดชอบต่อ ชี้อสัตย์ โปร่งใส และเป็นธรรม กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยเฉพาะพนักงาน หน่วยงานภาคีเครือข่าย และองค์กรของรัฐด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียมโดยอยู่ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ได้ประกาศคณะกรรมการองค์การ

ตลาด เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ขององค์การตลาดประจำปี 2568 เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2567

โดยยึดถือและให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ เกิดความเป็นธรรม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน ดังนั้น เพื่อให้หลักการและแนวปฏิบัติดังกล่าวมีความสอดคล้องตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงได้พิจารณาทบทวน แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การตลาด เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการ อนุกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานขององค์การตลาดทุกคน

■ ทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายด้านการบริหารจัดการองค์กร

ทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายด้านการบริหารจัดการองค์กร ในมิติต่างๆ สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กรในประเด็น **การพัฒนาบุคลากร** ด้านธุรกิจขององค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตาม นโยบายผู้อำนวยการองค์การตลาดที่มาจากการสัมภาษณ์ คือ **“ส่งเสริมกิจการอาหารดีบ ผลิตภัณฑ์จากแหล่งผลิตชุมชน การประสานขยายช่องทางภาครัฐ มุ่งเน้นการต่อยอดของภาคเอกชน และขยายทุกช่องทางพันธมิตรธุรกิจ”** ตามนโยบายหลักขององค์การตลาด ที่นายบุรณิศ ยุกตะนันท์ ผู้อำนวยการองค์การตลาด ได้แถลงไว้ในการประชุมผู้บริหารองค์การตลาด เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2567

นโยบายหลักผู้อำนวยการองค์การตลาด (นายบุรณิศ ยุกตะนันท์ ผู้อำนวยการองค์การตลาด)



รูปภาพที่ 42 : นโยบายหลักผู้อำนวยการองค์การตลาด

ที่มา : การประชุมผู้บริหารองค์การตลาด เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2567

ตามนโยบายของผู้อำนวยการและการดำเนินงานขององค์การตลาดสามารถสรุปทิศทางการดำเนินงาน ปัจจัยสู่ความสำเร็จ มีความท้าทายที่เชื่อมโยงกับจุดแข็งและจุดอ่อนได้ ดังนี้

ทิศทางการดำเนินงานและปัจจัยสู่ความสำเร็จ ความท้าทายที่เชื่อมโยงกับจุดแข็งและจุดอ่อน

ทิศทางการดำเนินงานการดำเนินงานขององค์การตลาด	
- มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานขององค์การตลาด และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน - ขยายฐานการส่งเสริมธุรกิจและกิจการด้านการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค (อาหารดิบและข้าวสาร) ให้กับทั้งภาครัฐและภาคเอกชน - เป็นหน่วยงานที่ช่วยผลักดันสินค้าจากแหล่งผลิตในชุมชนให้สามารถเข้าสู่ตลาดได้อย่างเป็นรูปธรรม - มุ่งเน้นการประสานงานเพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านหน่วยงานภาครัฐต่างๆ - มุ่งเน้นการบูรณาการเพื่อต่อยอดธุรกิจร่วมกับภาคีเครือข่ายของภาคเอกชน - มุ่งเน้นการขยายช่องทางการธุรกิจร่วมกับพันธมิตรธุรกิจขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	
ปัจจัยความสำเร็จ	ความท้าทาย
- ต้องมีทิศทาง ภารกิจ เป้าหมาย ในการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน และมีคุณค่าอย่างยั่งยืน - มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับ Digital Transformation - สร้างพันธมิตรทางธุรกิจทั้งภาครัฐและภาคเอกชน - พัฒนาบุคลากรและสร้างจิตสำนึกในการทำงานให้เป็นหนึ่งเดียวกัน	- การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อาทิ การตลาดบุคลากร เทคโนโลยี กฎหมายที่เกี่ยวข้อง - เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและควบคุมต้นทุนในการบริหารจัดการ - มีการบูรณาการด้านเทคโนโลยี และฐานข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ
จุดแข็ง	จุดอ่อน
- การเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงมหาดไทย - มีความสามารถในการขยายพันธมิตรทางธุรกิจทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้	- ความซ้ำซ้อนของภารกิจ และความจำเป็นขององค์กร - ต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพ ประสิทธิภาพ และความชำนาญเฉพาะด้านอย่างแท้จริง - ข้อจำกัดด้านทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงิน - ต้องการการบริหารงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้อย่างเป็นรูปธรรม

รูปภาพที่ 43 : สรุปทิศทางการดำเนินงาน ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ความท้าทายที่เชื่อมโยงกับจุดแข็งและจุดอ่อน

3.1.5 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ด้านเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยเทคโนโลยีสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุน และปรับปรุงการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีดังนี้:

ระบบฐานข้อมูล: องค์การตลาดมีการจัดเก็บและจัดการข้อมูลขององค์การตลาดสำหรับโครงการปรับปรุงระบบบัญชี (Smart Finance) และระบบสมาร์ทออฟฟิศ (Smart Office) มูลค่าการลงทุน 2,977,095.99 บาท และค่าบำรุงรักษารายปี 296,925.00 บาท/ปี สำหรับโครงการปรับปรุงระบบบัญชี (Smart Finance) ประกอบด้วยระบบ ERP มาใช้ในกระบวนการงานด้านบัญชี (ระบบบัญชีแยกประเภท ระบบลูกหนี้ เจ้าหนี้ ระบบสินทรัพย์และค่าเสื่อมราคา ระบบเช็คและเงินฝากธนาคาร ระบบเงินทดรองจ่ายและเงินสดย่อย ระบบขาย และวิเคราะห์การขาย ระบบซื้อและวิเคราะห์การซื้อ ระบบรายงานวิเคราะห์สำหรับผู้บริหาร) ส่วนระบบสมาร์ทออฟฟิศ (Smart Office) จะประกอบไปด้วย ระบบบุคคล มี Database Management System ที่ทันสมัยและปลอดภัยสูง ซึ่งระบบมีความสามารถรองรับการออกรายงานการวิเคราะห์บุคลากรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการทำงานที่กวดขันเวลาเข้า-ออกของพนักงาน โดยใช้เทคโนโลยีตรวจจับใบหน้า เพื่อยืนยันการเข้าปฏิบัติงานได้ รองรับการทำงานโครงสร้างได้หลายสาขา หลายลำดับการบังคับบัญชา รองรับการทำงานที่ประวัติของพนักงาน บุคลากรได้อย่างครบถ้วนและสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ และสามารถตรวจสอบประวัติการเข้าใช้งานในระบบได้ โดยมีฐานข้อมูล MS SQL Server 2008¹ องค์การตลาดมีทิศทางการพัฒนาระบบฐานข้อมูลโดยการร่วมบูรณาการกับหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ เพื่อลดทรัพยากรด้านการลงทุนโครงการต่างๆ

¹ TOR โครงการโครงการปรับปรุงระบบบัญชี (Smart Finance) และระบบสมาร์ทออฟฟิศ (Smart Office) ปี 2564

ระบบเครือข่าย: องค์การตลาดได้ใช้งานระบบย่านความถี่ Microwave เป็นหลัก² นอกจากนี้ยังมี ระบบ wi-fi เพื่อสำรองการใช้งานฉุกเฉิน และเพื่อให้บริการสำหรับประชาชนที่เข้ามาใช้บริการในพื้นที่ องค์การตลาด

ระบบคลาวด์: เริ่มต้นจากการใช้คลาวด์ภาครัฐ (GDCC) ต่อมาในปี 2564 ถึงปัจจุบัน ต่อมา มีนโยบายให้เปลี่ยนแปลงการจัดเก็บข้อมูลจากคลาวด์ภาครัฐ (GDCC) เป็นการเช่าในรูปแบบ Cloud Server (IaaS) เพื่อใช้บริการจากภาคเอกชนและบริการบำรุงรักษาระบบ For Cloud Server จาก บริษัท มัลติซอพท์ โซลูชันส์ จำกัด โดยมีค่าใช้จ่าย 359,520.00 บาท/ปี เพื่อรองรับการเก็บข้อมูลของโครงการปรับปรุงระบบบัญชี (Smart Finance) และระบบสมาร์ทออฟฟิศ (Smart Office) ที่มีมูลค่าการลงทุน 2,977,095.99 บาท และค่าบำรุงรักษารายปี 296,925.00 บาท/ปี³ องค์การตลาดมีทิศทางการพัฒนามุ่งการบูรณาการฐานข้อมูลกับ กระทรวงมหาดไทยภายใต้ โครงข่ายเสมือนระบบ Cloud ของกระทรวงมหาดไทย

ระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์: การป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ เพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและระบบ องค์การตลาดมีการดำเนินการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทำการตรวจสอบ ประเมิน รวมทั้งปรับปรุงนโยบายและข้อปฏิบัติ ตามระยะเวลา 1 ครั้งต่อปี เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและมีความมั่นคงปลอดภัยในการใช้งานระบบสารสนเทศ หรือเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขององค์การ ทำให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการบริการประชาชน: การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อให้บริการประชาชน องค์การตลาดมีเว็บไซต์ขององค์กร <https://www.market-organization.or.th/home.php> เป็นหลัก และมี Social media อาทิ Facebook Instagram Twitter หรือ X YouTube และTikTok เป็นต้น เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการต่างๆขององค์การตลาดได้อย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์: การใช้ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ช่วยลดความยุ่งยากในการชำระค่าบริการ โดยการรับชำระผ่านระบบ QR Code สำหรับลูกค้าที่ใช้บริการที่ตลาดสาขาของ องค์การตลาดเป็นหลัก

การฝึกอบรมบุคลากร: การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ช่วยให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดอบรมทั้งในส่วนของผู้บริหาร พนักงาน และผู้รับผิดชอบ/ดูแลงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล: การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับค่านิยมหลัก (Core Values) “*IMARKETS*”

² โครงข่ายระบบเครือข่ายหลักระบบเครือข่ายไร้สายระยะไกล ทดแทนระบบการสื่อสารเดิมที่เชื่อมโยงเครือข่ายผ่านสายเคเบิลใยแก้ว (Fiber Optic) โดยพัฒนามาเป็นระบบ ย่านความถี่ Microwave ของกระทรวงมหาดไทย

³ โครงการปรับปรุงระบบบัญชี (Smart Finance) และระบบสมาร์ทออฟฟิศ (Smart Office) ปี 2564

ทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาด ปี2566-2570



รูปภาพที่ 44 : แผนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ปี2566-2570 ขององค์การตลาด

ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์การตลาด ประจำปี 2566-2570

3.1.6 ความต้องการและคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนั้น ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงเป็นข้อมูลสำคัญ ที่ใช้ในการกำหนดระบบการบริหาร การกำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง แผนการดำเนินงาน และ แนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาดังกล่าวมีส่วนร่วม ซึ่งมีใช้เพียงการสร้างผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ยังตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดด้วย องค์การตลาด จึงได้สรุปความต้องการและคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ดังนี้

ความต้องการและคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรขององค์การตลาด

ความต้องการ/ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร	
หน่วยงานกำกับดูแล	- มีการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ - เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน และสร้างรายได้ที่ยั่งยืน - สนับสนุนและส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากของประเทศได้อย่างเป็นรูปธรรม
คู่ค้าทางธุรกิจ/คู่สัญญาต่างๆ	- ดำเนินการธุรกิจอย่างซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ - ยึดมั่นตามข้อตกลงต่างๆอย่างจริงจัง - มีการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
ลูกค้า/ประชาชนทั่วไป	พัฒนาธุรกิจให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง
สังคมและชุมชน	- มีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม - มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น - มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
สื่อมวลชน	มีการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้
ความต้องการ/ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร	
ผู้บริหารองค์กร	- มีการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล - มีการกำหนดทิศทางองค์กรให้ชัดเจน - มีการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ (HRM และ HRD) - สร้างฐานรายได้ที่มั่นคงให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน - สนับสนุนและส่งเสริมนโยบายด้านเศรษฐกิจฐานรากของประเทศได้อย่างเป็นรูปธรรม
พนักงาน	- บุคลากรมีอัตราค่าจ้างที่เพียงพอสำหรับการพัฒนาองค์กร - มีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาขององค์กร - สร้างจิตสำนึกในการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้มีการปฏิบัติตามหน้าที่ ความรับผิดชอบและมีจริยธรรมอันดี - สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีภายในองค์กร

รูปภาพที่ 45 : ความต้องการและคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

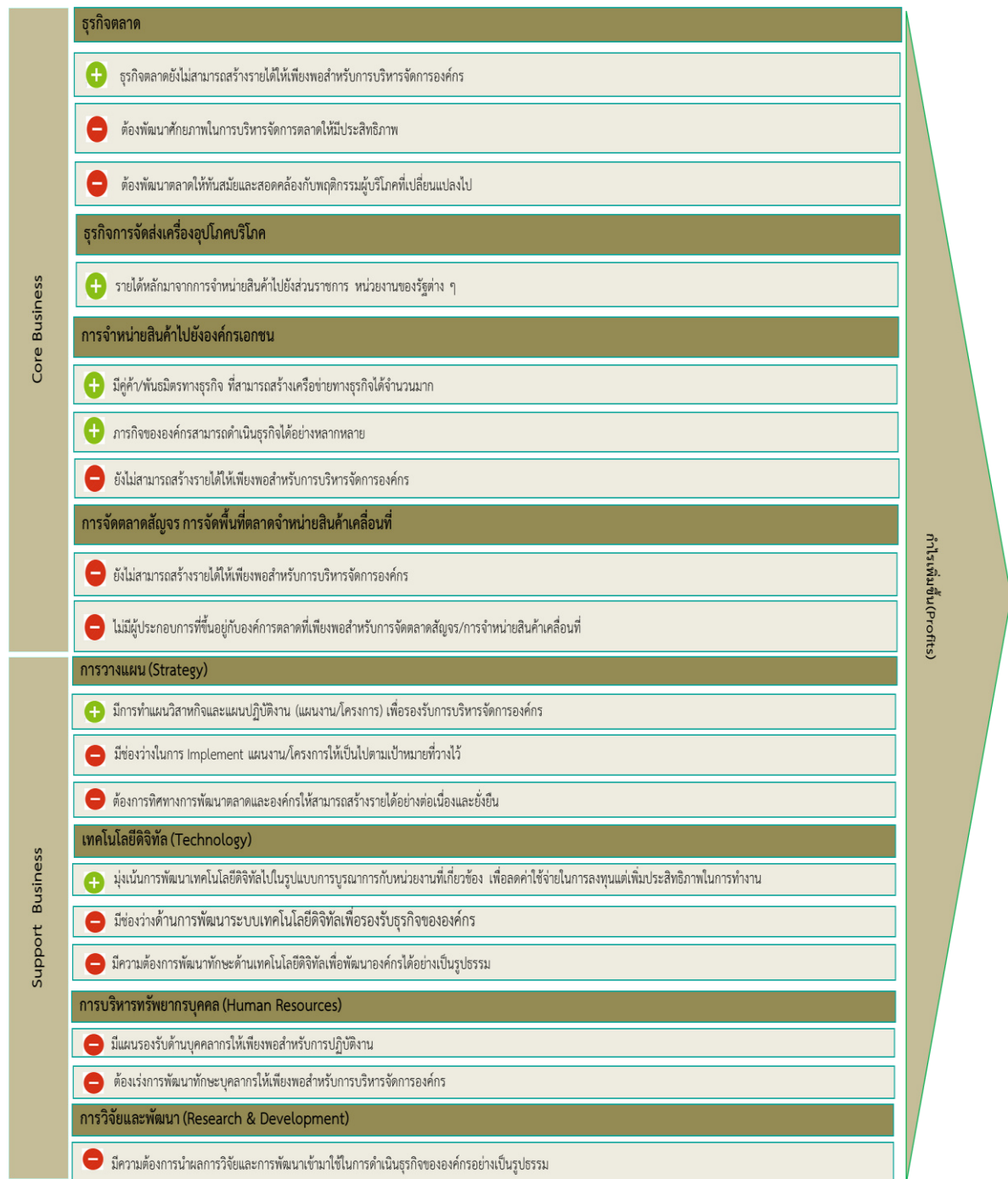
3.1.7 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าขององค์การตลาด

แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2569

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR

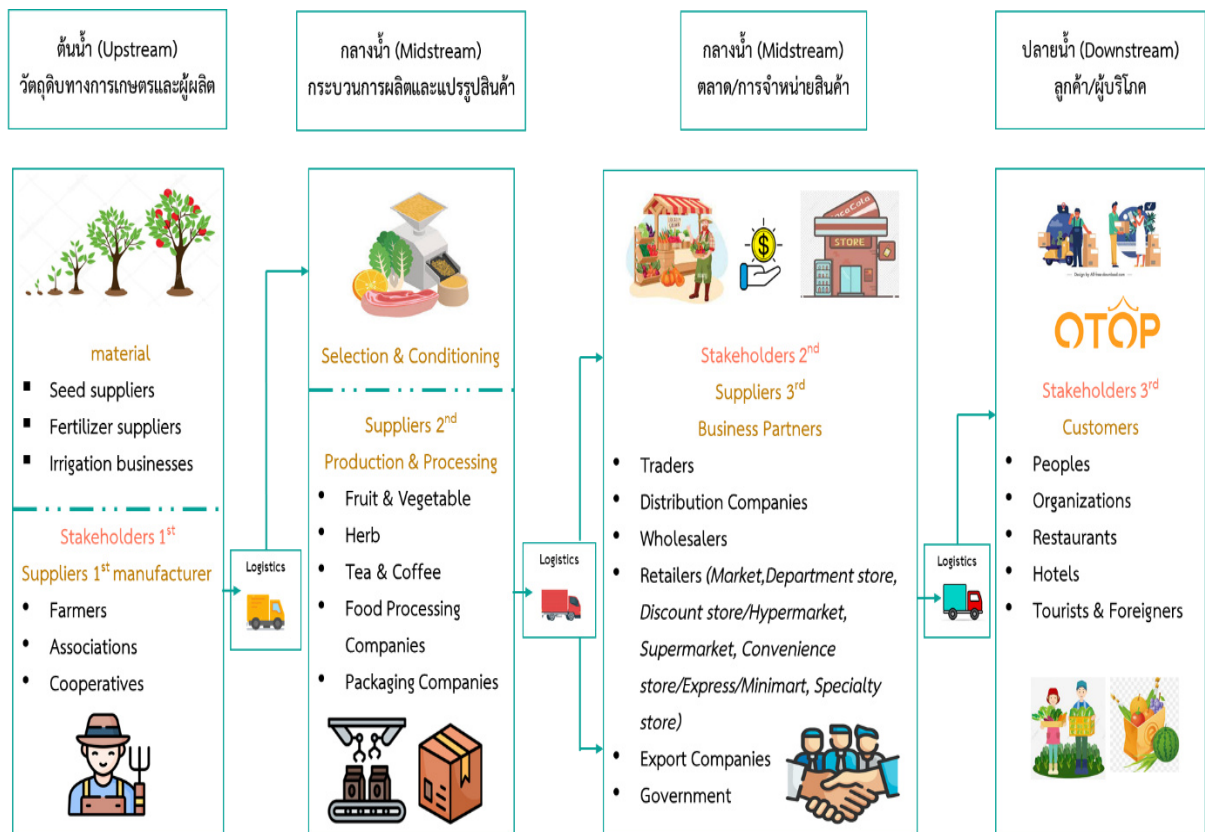


การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รูปภาพที่ 46 : การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าขององค์การตลาด

การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) กระบวนการผลิตสินค้าด้านเกษตรและสินค้า OTOP ไปสู่กระบวนการจัดจำหน่ายให้กับลูกค้า



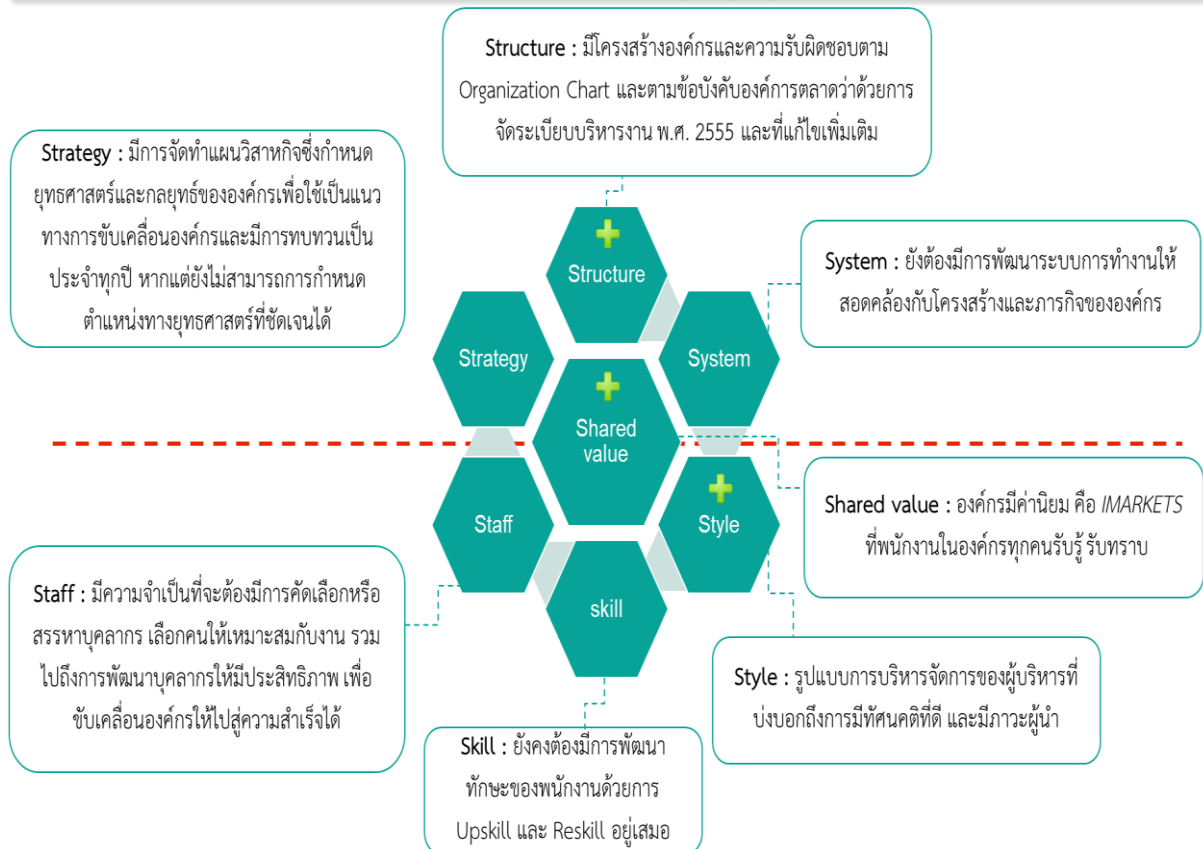
รูปภาพที่ 47 : การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) กระบวนการผลิตสินค้าด้านเกษตรและสินค้า OTOP ไปสู่กระบวนการจัดจำหน่ายให้กับลูกค้า

ที่มา : ประยุกต์จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่าของนายมาริช หัสชู

3.1.8 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามโมเดล 7s McKinsey

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยภายในทั้ง 7 ด้าน (McKinsey 7s) เป็นการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดบนความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ระบบงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skills) รูปแบบการบริหาร (Style) และค่านิยมร่วม (Shared Value) โดยเป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องและความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ 7s McKinsey ขององค์การตลาด พบว่ายังคงมีบางปัจจัยภายในที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) : “องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน”



รูปภาพที่ 48 : การวิเคราะห์ 7S McKinsey ขององค์การตลาด

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factors) โดยใช้หลักการ PESTEL Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบาย (Politics) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economics) ปัจจัยด้านสังคม (Socials) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technologies) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law) และปัจจัยด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer) ดังนี้

3.2.1 ปัจจัยด้านนโยบาย (Politics)

กรอบในการจัดทำองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนวิสาหกิจ โดยนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ที่นำมาพิจารณาประกอบด้วย

■ ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. (2561-2580) เป็นแผนการพัฒนาประเทศ ที่กำหนด กรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทยที่ว่า

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้ประเทศสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่าง การพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



รูปที่ 49 : วิสัยทัศน์ประเทศไทยตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ที่มา : ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา

ภายใต้วิสัยทัศน์ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” จึงมีความเชื่อมโยงกับภารกิจขององค์การตลาด (อต.) ใน 2 ส่วนคือ

ความมั่งคั่ง หมายถึง ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืน จนเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรมีความอยู่ดีมีสุขได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น และมีการพัฒนาอย่างทั่วถึงทุกภาคส่วน มีคุณภาพชีวิตตามมาตรฐานขององค์การสหประชาชาติ ไม่มีประชาชนที่อยู่ในภาวะความยากจน เศรษฐกิจในประเทศไทยมีความเข้มแข็ง ขณะเดียวกันต้องมีความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ทั้งในตลาดโลกและตลาดภายในประเทศเพื่อให้สามารถสร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ตลอดจนมีการสร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนา ที่เปลี่ยนแปลงไป และประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญในเวทีโลก และมีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ และการค้าอย่างแน่นแฟ้นกับประเทศในภูมิภาคเอเชีย เป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาค ทั้งการ คมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน และการทำธุรกิจ เพื่อให้เป็นพลังในการพัฒนา นอกจากนี้ ยังมีความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่องไป ได้แก่ ทุนมนุษย์

ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ความยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของ ประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่อยู่บนหลักการใช้ การรักษา และการฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ไม่ใช่ทรัพยากรธรรมชาติจนเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศ การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ทรัพยากรธรรมชาติมี ความอุดมสมบูรณ์มากขึ้นและสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความ เอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม รัฐบาลมีนโยบายที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน และทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตาม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืน

ดังนั้น การสร้างความมั่นคงและยั่งยืน จึงมียุทธศาสตร์ชาติที่เชื่อมโยงกับภารกิจของ องค์การตลาด จำนวน 3 ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด ๓ ประการ ได้แก่

(1) “**ต่อยอดอดีต**” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศ ในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของ เศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่

(2) “**ปรับปรุงจจุบัน**” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานของประเทศ ในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ

(3) “**สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต**” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคูณรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปรุงจจุบัน พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุน ในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลาง และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม

ธรรมาภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาท หน่วยงานของรัฐ ที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และ โปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลด ความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

■ **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ฉบับปรับปรุง)**

เป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดแนวทางการขับเคลื่อนประเทศในมิติต่างๆ ของยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่จะทำให้การขับเคลื่อนดำเนินงานต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานของรัฐ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีการเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ประกอบด้วย (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน (7) โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยน ค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19)

การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริต และประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ฉบับปรับปรุง)
มีความเชื่อมโยงกับภารกิจขององค์การตลาด ดังนี้

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็น (3) การเกษตร มี 6 แผนย่อย ดังนี้ 1) เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น 2) เกษตรปลอดภัย 3) เกษตรชีวภาพ 4) เกษตรแปรรูป 5) เกษตรอัจฉริยะ และ 6) ระบบนิเวศการเกษตร

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็น (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ มี 4 แผนย่อย ดังนี้ 1) การสร้างความเข้มแข็งผู้ประกอบการอัจฉริยะ 2) การสร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน 3) การสร้างโอกาสเข้าถึงตลาด และ 4) การสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็น (16) เศรษฐกิจฐานราก มี 2 แผนย่อย ดังนี้ 1) การยกระดับศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ และ 2) การสร้างสภาพแวดล้อมและกลไกที่ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็น (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มี 5 แผนย่อย ดังนี้ 1) การพัฒนาบริการประชาชน 2) การบริหารจัดการการเงินการคลัง 3) การปรับสมดุลภาครัฐ 4) การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ และ 5) การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

■ แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ยังคงเป็นแผนระดับที่ 2 ตามนัยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 โดยต้องส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งทุกหน่วยงานต้องดำเนินการตามกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) นำไปสู่การปฏิบัติตามหลักความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship: XYZ) เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติของแต่ละช่วงเวลา 5 ปี โดยแผนการปฏิรูปประเทศ ฉบับปรับปรุงจะดำเนินการคู่ขนานไปกับแผนการปฏิรูปประเทศฉบับเดิมที่ประกาศใช้เมื่อเดือนเมษายน 2561 ที่เป็นกิจกรรมในลักษณะภารกิจปกติของหน่วยงาน โดยแผนการปฏิรูปประเทศทั้ง 13 ด้าน

■ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) สามารถระบุทิศทางและประเด็นการพัฒนาที่ประเทศควรให้ความสำคัญและมุ่งดำเนินการในระยะ 5 ปีที่ 2 ของยุทธศาสตร์ชาติ ที่มุ่งบรรลุเป้าหมายในระยะ 5 ปี ที่จะสามารถต่อยอด ในระยะต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งในแผนฯ ฉบับที่ 13 ประกอบด้วย 4 มิติ 13 หมายความว่าในการพัฒนา

ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)



รูปภาพที่ 50 : สรุปทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

ที่มา : www.globalcompact-th.com

ทั้งนี้ หมายความว่าเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การตลาดโดยตรง คือ หมายเหตุที่ 1 : ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาดและการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร และเป็นหน่วยงานหลักในการร่วมกันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ และ หมายเหตุที่ 9 : ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร เพื่อสนับสนุนผู้ด้อยโอกาส/ผู้มีรายได้น้อย / ผู้ด้อยโอกาส ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร นอกจากนี้ยังมีหมายเหตุที่ 7 : ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ โดยการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและรายใหม่ que เริ่มต้นธุรกิจภายใต้ภารกิจขององค์การตลาดเป็นหลัก ทั้ง 3 หมายเหตุขององค์การตลาดมีบทบาทในการดำเนินการภารกิจเชิงส่งเสริม ส่วนหมายเหตุที่ 13 : ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน เนื่องจากองค์การตลาด ได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินการอย่างรอบด้าน โดยมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันทั้งในส่วน of หน่วยงาน

ภาครัฐ เอกชน ผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ส่วนนโยบายถึงการปฏิบัติการ เพื่อให้องค์การตลาดสามารถมุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำที่มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากลตามนโยบายของภาครัฐด้วย

■ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

ตามประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ได้กำหนดให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมีระยะเวลาครั้งละห้าปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ โดยอย่างน้อยให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ ตามความในมาตรา 10 มาตรา 22 และมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ประกอบกับมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2565 โดยแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้กำหนดแนวทางให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และกระทรวงเจ้าสังกัดหารือร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจต่อไป ทั้งนี้ ได้มีการพิจารณาบทบาทของรัฐวิสาหกิจและกรอบการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ รายสาขา เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ภายใต้แนวคิด "รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่ง การลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงินโดยเน้นการนำ นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบธรรมาภิบาล ที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้" ที่เชื่อมโยงกับองค์การตลาด มี 2 สาขา คือ สาขาเกษตรและสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม โดยมีรายละเอียดความเชื่อมโยง ดังนี้

สาขาเกษตร

บทบาทของสาขาเกษตร

บทบาท	กยท.	อ.ส.ค.	อสป.	อ.ต.ก.	อคส.	อต.*
ภารกิจเชิงส่งเสริม	✓	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : *เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมแต่นำมาพิจารณา ร่วมกับรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร

กรอบภารกิจของสาขาเกษตร

การเพิ่มมูลค่าและขีดความสามารถการแข่งขันทางการเกษตร โดยเสริมสร้างศักยภาพด้านการผลิตและตลาดสินค้าเกษตร เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้กับเกษตรกรและชุมชน รวมถึงสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความยั่งยืน

จากบทบาทและกรอบภารกิจข้างต้นพบว่า รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรมีความสำคัญในการผลักดันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุเป้าหมายใน 1 หมวดหลัก ดังนี้ หมวดที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง (กยท. อ.ส.ค. อสป. อ.ต.ก. อคส. และ อต.) สามารถสนับสนุนหมวดอื่นๆ ได้แก่ หมวดที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพ และความยั่งยืน ทั้งนี้ สามารถสรุปความสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรกับทิศทางหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจ ดังนี้

ร.ร.	๑ สินค้าเกษตรมูลค่าสูง	๒ การท่องเที่ยว	๓ ยานยนต์ไฟฟ้า	๔ การแพทย์/สุขภาพ	๕ การค้าการลงทุนดิจิทัล	๖ อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ	๗ SME	๘ พื้นที่เมืองอัจฉริยะ	๙ ความยากจนข้ามรุ่น	๑๐ เศรษฐกิจหมุนเวียน/Carbon Footprint	๑๑ ภัยธรรมชาติ	๑๒ กำลังคนสมรรถนะสูง	๑๓ ภาครัฐทันสมัย
กยท.	หลัก จัดการอย่างครบวงจร วิจัยและพัฒนาเพิ่ม มูลค่าให้ตรงกับ ความต้องการ ของตลาด												
อสป.	พัฒนาสหกรณ์ และทำนบกึ่ง ที่มีมาตรฐาน และช่วยประมง พื้นบ้าน	สนับสนุน ตลาดปลา เชิงท่องเที่ยว											
อ.ส.ค.	หลัก ผลิตภัณฑ์นม ที่หลากหลาย และมูลค่าสูง	สนับสนุน ท่องเที่ยว ฟาร์มโคนม											
อ.ต.ก.	หลัก/Synergy การบริหารจัดการ สินค้าเกษตร ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ												
อคส.													
อต.													

รูปภาพที่ 51 : บทบาทองค์กรตลาด(สาขาเกษตร) ตามหมวดหมู่ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

ที่มา : แผนพัฒนาเศรษฐกิจ พ.ศ. 2566-2570

1. การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด และการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร

1.1 วัตถุประสงค์

การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด โดยการวิจัยพัฒนาและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มผลิตภาพการผลิต (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 การเพิ่มช่องทางการกระจายและจำหน่ายสินค้าโดยรวมมือกับภาครัฐและเอกชน

1.2.5 การบูรณาการของรัฐบาลกิจสาขากเกษตรเพื่อส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและการดำเนินงานร่วมกัน 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.ก. อคส. และ อต.)

1.4 รัฐบาลกิจที่เกี่ยวข้อง อ.ส.ค. กยท. อสป. อ.ต.ก. อคส. อต. ยสท. และ องค์การสุรา

2) การดำเนินการภายใต้ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐบาลกิจสาขากเกษตร

เพื่อให้การดำเนินการของรัฐบาลกิจสาขากเกษตรสามารถบรรลุทิศทางหลักในการพัฒนารัฐบาลกิจตามหมวดหมู่หลักและสนับสนุน จึงขอให้กระทรวงเจ้าสังกัดและรัฐบาลกิจสาขากเกษตรดำเนินการ ดังนี้

2.1) กระทรวงเจ้าสังกัด

2.1.1) กำกับและติดตามให้รัฐบาลกิจดำเนินการตามบทบาทและภารกิจ รวมถึงดำเนินงานตามทิศทางหลักในการพัฒนารัฐบาลกิจ

2.1.2) กำหนดบทบาทและภารกิจ และเป้าหมายการดำเนินงานที่กระทรวงเจ้าสังกัดคาดหวังจากรัฐบาลกิจให้มีความชัดเจน เพื่อรัฐบาลกิจนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงาน/โครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายต่อไป

2.1.3) กำกับให้รัฐวิสาหกิจนำโมเดลเศรษฐกิจ BCG มาใช้ในการส่งเสริมเกษตรกรและพัฒนาสินค้าเกษตร ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ในการสร้างมูลค่าสินค้าเกษตร

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

2.1.5) ให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นหน่วยงานหลักร่วมกับกระทรวงพาณิชย์และกระทรวงมหาดไทยในฐานะกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง ได้แก่ อ.ต.ก. อคส. และ อต.เข้ามามีส่วนร่วมและกำกับการจัดทำแผนส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและการดำเนินงานร่วมกันเพื่อเป็นการส่งเสริมสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร และให้การบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพและลดความทับซ้อนระหว่างกัน โดยปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเชื่อมต่อและส่งเสริมซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น ตลอดจนการกำกับติดตามการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว

2.1.6) ให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นหน่วยงานหลักร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (อาทิเช่น กระทรวงพลังงาน กระทรวงคมนาคม และกระทรวงการคลัง) ในการบริหารจัดการและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร

2.1.7) ในการบูรณาการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจในกำกับ กระทรวงเจ้าสังกัดควรให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการดำเนินการดังกล่าว

2.2 รัฐวิสาหกิจ

2.2.1) อต.ก. อคส. และ อต. ร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อเป็นการส่งเสริมสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร และให้การบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพและลดความทับซ้อนระหว่างกัน โดยปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเชื่อมต่อและส่งเสริมซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

2.2.2) นำโมเดลเศรษฐกิจ BCG มาใช้ในการส่งเสริมเกษตรกรและพัฒนาสินค้าเกษตร ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ในการสร้างมูลค่าสินค้าเกษตร

2.2.3) เร่งแก้ไขปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งบริหารทรัพยากรสินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและใช้ประโยชน์จากโครงการที่ลงทุนไปให้คุ้มค่า อาทิ โครงการปรับปรุงสุขอนามัยท่าเทียบเรือประมงระนองของ อสป. เป็นต้น

2.2.4) ดำเนินการตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามยุทธศาสตร์หลักและยุทธศาสตร์สนับสนุน

2.2.5) ดำเนินการการลงทุนโครงการต่างๆ ภายใต้แนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามแผน พร้อมทั้งเพิ่มสัดส่วนการใช้แหล่งเงินทุนทางเลือกในการลงทุนโครงการต่างๆ

2.2.6) ในการบูรณาการระหว่างรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งนั้น รัฐวิสาหกิจอาจพิจารณาแนวทางการร่วมมือระหว่างกันโดยอาจเป็นความร่วมมือในการผลักดันการดำเนินงานหรือการให้ความช่วยเหลือรัฐวิสาหกิจอื่นที่ขาดความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ

สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

กระทรวงมหาดไทย :อต. (นำไปพิจารณาร่วมกับรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร)

บทบาทของอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

บทบาท	สำนักงาน สลาเกา	ยสท.	โรงงาน ไฟ	องค์การ สุรา	สรท.	บอท.	โรง พิมพ์	อต.*
ภารกิจเชิงส่งเสริม								✓

หมายเหตุ : *เป็นบทบาทตามการจัดตั้ง แต่ปัจจุบันอาจมีการพิจารณาบทบาท

กรอบภารกิจของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

การพิจารณาภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ และบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

จากบทบาทและกรอบภารกิจข้างต้นพบว่า รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมมีความสำคัญในการผลักดันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุเป้าหมายใน 1 หมายความว่า หลัก ดังนี้ หมายความว่า 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง (ยสท. องค์การสุราฯ และ อต.) และสามารถสนับสนุนหมายความว่าอื่นๆ ได้แก่ หมายความว่า 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม ทั้งนี้ สามารถสรุปความสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมกับทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ดังนี้

รช.	๑ สินค้า เกษตร มูลค่าสูง	๒ การ ท่องเที่ยว	๓ ยานยนต์ ไฟฟ้า	๔ การ แพทย์/ สุขภาพ	๕ การค้า การลงทุน โลจิสติกส์	๖ อิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะ	๗ SME	๘ พื้นที่/ เมือง อัจฉริยะ	๙ ความ ยากจน ข้ามรุ่น	๑๐ เศรษฐกิจ หมุนเวียน/ carbon ต่ำ	๑๑ ภัย ธรรมชาติ	๑๒ กำลังคน สมรรถนะ สูง	๑๓ ภาครัฐ ทันสมัย
สำนัก งสลาเกา									สนับสนุน ผู้ค้า โอกาส/ผู้มี รายได้น้อย				
ยสท.	หลัก นโยบาย ช่วยเหลือ เกษตรกร												
โรงงานไฟ													
องค์การ สุรา	หลัก ธุรกิจ เอทานอล												
สรท.													
บอท.													
โรงพิมพ์													
อต.*	หลัก การบริหาร จัดการสินค้า เกษตร												

หมายเหตุ : * นำไปพิจารณาร่วมกับรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร

รูปภาพที่ 52 : บทบาทองค์การตลาด(สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม)ตามหมายความว่าตามแผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

ที่มา : แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

แนวนโยบายภาพรวมสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (Umbrella statement)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสังคมโลกในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ในหลายๆ ด้านทั้งสภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม ตลอดจนการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนที่เปลี่ยนแปลงไปตามกลางสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น ประกอบกับการพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ได้เข้ามามีส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ ซึ่งรวมถึงกระบวนการด้านการผลิตสินค้าและบริการ ดังนั้นจึงมุ่งเน้นให้ รัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมพิจารณาถึงการทบทวนบทบาทและภารกิจขององค์กรให้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป และบริบทของประเทศในปัจจุบัน โดยเหตุผลและความจำเป็นในการคงบทบาทเดิมหรือปรับเปลี่ยนบทบาทของรัฐวิสาหกิจ จะต้องคำนึงถึงการ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์โดยรวมของประเทศ ซึ่งควรมีการดำเนินการหารือและวิเคราะห์บทบาทและภารกิจ ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ กระทรวงเจ้าสังกัด สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น รวมถึงการเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อสนับสนุนการให้บริการต่างๆ มีการบริหารจัดการการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งบริหารจัดการต้นทุนเพื่อสร้างรายได้และเพิ่มกำไรจากการดำเนินงาน และพัฒนาด้านการ ลงทุนด้วยการจัดลำดับความสำคัญ การวิเคราะห์โครงการการลงทุน พร้อมทั้งจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมของตนเองทั้งนี้ ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการผูกขาดโดยนโยบายของ ภาครัฐก็จะต้องพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกัน เพื่อให้สามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งทั้งในและ ต่างประเทศ นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีความทันสมัย โดยอยู่ บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล ภายใต้แนวคิด “พิจารณาบทบาทและภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อ สนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ เพิ่มศักยภาพในการดำเนิน”

ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้าน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 มีบทบาทที่ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

แนวทางการพัฒนา

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

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

รัฐวิสาหกิจต้องทบทวนบทบาทและภารกิจขององค์กรร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาว่าสถานะและบทบาทขององค์กรในปัจจุบันให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันซึ่งการคงบทบาทเดิมหรือการปรับบทบาทของรัฐวิสาหกิจจะต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติได้ ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินงานในบทบาทขององค์กรที่เป็น *Operator* เท่านั้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

แนวทางการพัฒนา

- 1) จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และทิศทางตาม ยุทธศาสตร์
- 2) มีแหล่งเงินที่เหมาะสมในการลงทุน

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

รัฐวิสาหกิจจะต้องกำหนดให้มีการลงทุนที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสมกับบริบทปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ โดยจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการลงทุน และการลงทุนทำให้เกิดการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุน และจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมซึ่งจะต้องไม่ก่อให้เกิดภาระทางการเงินต่อรัฐวิสาหกิจในระยะยาวหรือก่อให้เกิดหนี้สาธารณะในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

แนวทางการพัฒนา

1) รัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่องให้จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะองค์กรเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้เพียงพอที่จะดำเนินงานตามภารกิจและการลงทุน

2) สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์หรือธุรกิจต่อยอด

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

1) ในกรณีที่ป็นรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จะต้องกำหนดให้มีการจัดทำแผนฟื้นฟูฐานะองค์กรและกำหนดระยะเวลาดำเนินการไว้ให้ชัดเจน อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีความแข็งแกร่งทางการเงินเพียงพอที่จะดำเนินการตามภารกิจ และการลงทุนตามบทบาทภารกิจที่ได้พิจารณาพบจนแล้ว

2) ในกรณีที่ป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรและหารายได้ให้รัฐ ยังคงต้องรักษาสัดส่วนการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น รวมถึงการบริหารทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น และรวมถึงการดำเนินการต่อยอดธุรกิจเดิมโดยไม่ได้อยู่นอกเหนือจากบทบาทภารกิจที่สามารถกระทำได้ และมีศักยภาพในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย

4.0 และแผน DE

แนวทางการพัฒนา

1) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการผลิตและการบริการทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ

2) รัฐวิสาหกิจจะต้องมีการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพอุตสาหกรรมได้

3) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากล

4) ให้รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคส่วนอื่นในการพัฒนางานตามบทบาท

5) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณชนได้ใช้ร่วมกัน (Open Data) สนับสนุนระบบสารสนเทศ รวมถึงการวิจัยด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 มีระบบธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และมีคุณธรรม

แนวทางการพัฒนา

- 1) รัฐวิสาหกิจทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล
- 2) รัฐวิสาหกิจกำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือ ให้มีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และสามารถอธิบายความจำเป็นในการตัดสินใจได้
- 3) รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง และสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ
- 4) รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางในการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ รวมทั้งนำระบบ Integrity and Transparency Assessment (ITA) มาปรับใช้และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอแก่สาธารณะ ทั้งนี้ กระบวนการคลังจะจัดทำฐานข้อมูลกลางของรัฐวิสาหกิจเพื่อกำกับและติดตามการดำเนินการและเผยแพร่แก่สาธารณะ
- 5) รัฐวิสาหกิจมีการทบทวนปรับปรุงระบบและกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส รัดกุม และเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง มีการตรวจสอบติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจนำระบบที่สนับสนุนความโปร่งใสมาใช้ เช่น Integrity Pact (IP) COST เป็นต้น
- 6) รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรและความโปร่งใส และยุติธรรม
- 7) รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุดที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์
- 8) รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร รวมทั้งมีกลไกกำกับ ติดตาม และส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรมและจริยธรรม
- 9) รัฐวิสาหกิจสรรหาและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงบริบทสำคัญ (Mega Trend) ของโลก อาทิ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

■ **แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction: SOD)**

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

(1) **แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในภาพรวม** เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

(2) **แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม** เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

(3) **แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อองค์การตลาด** กำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสมตามนโยบายรัฐบาล และเร่งพัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สิน

จากนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ ข้างต้น เพื่อให้สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นจึงได้กำหนดหลักการและแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

หลักการและแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD) มีดังต่อไปนี้

แผนระยะสั้น

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปรับบทบาทขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การจัดทำแผนวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- พัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สินเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แผนระยะยาว

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

■ แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย

แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย พศ. 2566-2570 มีวิสัยทัศน์ “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนเข้มแข็ง เมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน บนฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายใต้ยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อย และความมั่นคงภายใน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม สร้างความเข้มแข็งของชุมชน และพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ ให้เติบโตอย่างสมดุล และยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

วิสัยทัศน์ “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนเข้มแข็ง เมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน บนฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”



รูปภาพที่ 53 : ยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย

ที่มา : แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย พศ 2566-2570

นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) มี

เป้าหมาย การพัฒนาที่มองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้มีความเชื่อมโยงกัน ภายใต้การสนับสนุนของสหประชาชาติต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในประเทศไทยว่า “การไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” ซึ่งเป็นหลักการที่ใช้ในทุกภารกิจของสหประชาชาติในประเทศไทย เมื่อเดือนมกราคม 2565 ทีมสหประชาชาติประจำประเทศไทยได้ลงนามในกรอบความร่วมมือว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน วาระปี พ.ศ. 2565-2569 (UNSDCF) กับรัฐบาลไทย กรอบความร่วมมือฯ นี้แจกแจงการสนับสนุนด้านการพัฒนาที่ระบบสหประชาชาติมอบให้กับประเทศไทยเพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายอันสูงส่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใน ค.ศ. 2030 และก้าวขึ้นเป็นประเทศรายได้สูง มีการพัฒนาที่ครอบคลุม ยั่งยืน และมีภูมิคุ้มกันต่อวิกฤต กรอบความร่วมมือฯ ได้รับการออกแบบโดยอิงหลักการของสหประชาชาติที่จะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง หลักสิทธิมนุษยชน หลักความเสมอภาคทางเพศ หลักความยั่งยืน และหลักภูมิคุ้มกันต่อวิกฤต จึงมีความสอดคล้องในระดับสูงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีของประเทศไทย และร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในประเทศไทย 17 เป้าหมาย โดยเน้นความสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืนเชิงพื้นที่ (SDG localization) เพื่อนำวาระการพัฒนาระดับโลกสู่ชุมชนท้องถิ่นให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)



เป้าหมายที่ 1 ขจัดความยากจน	เป้าหมายที่ 10 ลดความเหลื่อมล้ำ
เป้าหมายที่ 2 ขจัดความหิวโหย เกษตรยั่งยืน	เป้าหมายที่ 11 เมืองปลอดภัย
เป้าหมายที่ 3 สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี	เป้าหมายที่ 12 การผลิตและบริโภคที่ยั่งยืน
เป้าหมายที่ 4 การศึกษาเท่าเทียมและทั่วถึง	เป้าหมายที่ 13 คัดค้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
เป้าหมายที่ 5 ความเท่าเทียมทางเพศ	เป้าหมายที่ 14 อนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล
เป้าหมายที่ 6 การจัดการน้ำและสุขาภิบาล	เป้าหมายที่ 15 การจัดการระบบนิเวศทางบก
เป้าหมายที่ 7 การเข้าถึงพลังงานที่ทันสมัย	เป้าหมายที่ 16 สังคมเป็นสุข
เป้าหมายที่ 8 การเติบโตเศรษฐกิจที่ยั่งยืน	เป้าหมายที่ 17 สร้างความเข้มแข็งในระดับสากล
เป้าหมายที่ 9 พัฒนาอุตสาหกรรม นวัตกรรม และ	

รูปที่ 54 : เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

ที่มา : เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

■ นโยบายรัฐบาลของคณะรัฐมนตรี (นางสาวแพทองธาร ชินวัตร นายกรัฐมนตรี)

คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี โดยนางสาวแพทองธาร ชินวัตร นายกรัฐมนตรี แลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 12 กันยายน 2567 ประเทศไทยกำลังเผชิญความท้าทายอยู่หลายประการ โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจที่เราเติบโตน้อยกว่าศักยภาพจริง ปัญหาหนี้สินเรื้อรัง ปัญหาความเหลื่อมล้ำที่รุนแรงขึ้น ทุกที่ปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัญหาสังคมและการเมือง ทั้งหมดนี้คือ “ความท้าทาย” ที่รัฐบาลพร้อมจะประสานพลังกับทุกภาคส่วน (Collaboration) เปลี่ยนความท้าทายให้กลายเป็น “ความหวัง โอกาส และความเสมอภาค ทางเศรษฐกิจและสังคม” ของคนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม (Inclusiveness) รัฐบาลพร้อมเสริมศักยภาพ สร้างโอกาสให้ประชาชนทั้งบทบาทและสิทธิ (Empowerment) เพื่อพลิกฟื้นประเทศจากปัญหาที่รุมเร้าและทำให้ประเทศไทยเดินไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง จึงมีนโยบายที่รัฐบาลจะดำเนินการทันที ดังนี้

นโยบายที่ 1 : รัฐบาลจะผลักดันให้เกิดการปรับโครงสร้างหนี้ทั้งระบบ
นโยบายที่ 2 : รัฐบาลจะดูแลและส่งเสริมพร้อมกับปกป้องผลประโยชน์ของผู้ประกอบการ ไทยโดยเฉพาะ SMEs
นโยบายที่ 3 : รัฐบาลจะเร่งออกมาตรการเพื่อลดราคาค่าพลังงานและสาธารณูปโภค
นโยบายที่ 4 : รัฐบาลจะสร้างรายได้ใหม่ของรัฐด้วยการนำเศรษฐกิจนอกระบบภาษี (Informal Economy) และเศรษฐกิจใต้ดิน (Underground Economy) เข้าสู่ระบบภาษี
นโยบายที่ 5 : รัฐบาลจะเร่งกระตุ้นเศรษฐกิจ
นโยบายที่ 6 : รัฐบาลจะยกระดับการทำเกษตรแบบดั้งเดิมให้เป็นเกษตรทันสมัย โดยใช้แนวคิด “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” นำเทคโนโลยีด้านการเกษตร (Agri-Tech) เพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหาร รวมถึงการคว้าโอกาสในตลาดใหม่ๆ และเร่งเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและราคาพืชผล การเกษตร รวมทั้งเพื่อยกระดับรายได้ของเกษตรกร
นโยบายที่ 7 : รัฐบาลจะเร่งส่งเสริมการท่องเที่ยว
นโยบายที่ 8 : รัฐบาลจะแก้ปัญหาเสพติดอย่างเด็ดขาดและครบวงจร
นโยบายที่ 9 : รัฐบาลจะเร่งแก้ปัญหาอาชญากรรม อาชญากรรมออนไลน์/ มิจฉาชีพ และอาชญากรรมข้ามชาติ เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประชาชน
นโยบายที่ 10 : รัฐบาลจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ และจัดสวัสดิการสังคม ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

รูปภาพที่ 55 : นโยบายรัฐบาลของคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับองค์การตลาด

ที่มา : คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี โดยนางสาวแพทองธาร ชินวัตร นายกรัฐมนตรี

แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 12 กันยายน 2567

ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การตลาด คือ นโยบายที่ 5 รัฐบาลจะเร่งกระตุ้นเศรษฐกิจ และนโยบายที่ 6 รัฐบาลจะยกระดับการทำเกษตรแบบดั้งเดิมให้เป็นเกษตรทันสมัย โดยใช้แนวคิด “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” นำเทคโนโลยีด้านการเกษตร (Agri-Tech) เพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหาร รวมถึงการคว้าโอกาสในตลาดใหม่ๆ และเร่งเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและราคาพืชผล การเกษตร รวมทั้งเพื่อยกระดับรายได้ของเกษตรกร รัฐบาลจะต่อยอดการพัฒนาของภาคการผลิตและการบริการ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อวางรากฐานสู่การพัฒนาประเทศในอนาคต ซึ่งเป็นนโยบายระยะกลางและระยะยาวต่อไป ดังนี้ 1.การสร้างโอกาสต่อยอดจากอุตสาหกรรมเดิม 2.ส่งเสริมโอกาสในอุตสาหกรรมแห่งอนาคต 3. รัฐบาลจะพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อขยายโอกาส 4.ส่งเสริมผลักดันให้เกิดการพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยอย่างเต็มกำลังและความสามารถ 5.ไม่สามารถมองผ่านความท้าทายและโอกาสของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปได้ 6.ต้องพลิกฟื้นความเชื่อมั่นของทั้งคนไทยและต่างชาติ 7.แปลงความท้าทายด้านภูมิรัฐศาสตร์ระหว่างประเทศมหาอำนาจไปสู่ยุทธศาสตร์ที่จะเสริมสร้างโอกาสให้ประเทศไทย

3.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economics)

ภาวะเศรษฐกิจโลก

ภาวะเศรษฐกิจโลกในปี 2568 มีแนวโน้มเติบโตระดับ 3% ท่ามกลางความไม่แน่นอนเชิงนโยบาย เศรษฐกิจโลกปี 2568 จะมีอัตราการเติบโตใกล้เคียงกับปี 2567 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากพัฒนาการด้านเทคโนโลยี และนโยบายการเงินที่ผ่อนคลายลงในช่วงที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม มาตรการกีดกันทางการค้า โดยเฉพาะนโยบายขึ้นภาษีนำเข้าของสหรัฐฯ ต่อจีนเป็น 60% และต่อประเทศอื่นประมาณ 10-20% ตลอดจนมาตรการตอบโต้ของบรรดาประเทศคู่ค้า เป็นความเสี่ยงสำคัญต่อเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะในช่วงครึ่งหลังของปี 2568 เป็นต้นไป ที่คาดว่าจะเป็ช่วงเริ่มต้นของมาตรการ นอกจากนี้ ยังต้องติดตามความขัดแย้งด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่อาจทำให้ราคาพลังงานในตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้น รวมถึงความผันผวนของตลาดเงินและตลาดทุนจากความไม่แน่นอนของนโยบายการเงินสหรัฐฯ เนื่องจาก Trump 2.0 มาตรการกีดกันการค้าเร่งขึ้น เศรษฐกิจจีนชะลอตัวกว่าจะกระทบการส่งออกและการผลิตในประเทศ ดังนั้น แนวโน้มธุรกิจไทยยังมีความเสี่ยงอยู่มาก ทั้งความผันผวนของเศรษฐกิจโลก นโยบาย Trump 2.0 ปัญหาเชิงโครงสร้างของไทย การแข่งขันรุนแรง และแรงกดดันจาก Mega trends แต่ขนาดของผลกระทบขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวของแต่ละธุรกิจ และมีความเสี่ยงที่ต้องติดตาม อาทิ การบริโภคในประเทศเปราะบาง Demand โลกผันผวน ปัญหา Geopolitics การกลับมาของทรัมป์ที่ส่งผลกระทบหลายด้าน ทั้งการค้าการลงทุน โครงสร้างการผลิตปรับตัวซ้ำ การแข่งขันรุนแรงทั้งภายในและภายนอกประเทศ และแรงกดดันจาก Mega trend อาทิ Digital Disruption Climate change & Transition Risk เป็นต้น



รูปที่ 56 : นโยบายการดำเนินงานของ TRUMP 2.0 ที่เริ่มส่งผลในวงกว้างตั้งแต่ช่วงครึ่งหลังของปี 2568
ที่มา: SCB EIC (As of 25 November 2024)

ภาวะเศรษฐกิจไทยในปี 2568 มีแนวโน้มขยายตัว 3.0% (เพิ่มขึ้นจาก 2.6% ในปี 2567) โดยมีแรงขับเคลื่อนหลักมาจากภาคบริการ (+4.0%) โดยเฉพาะการท่องเที่ยว ขณะที่ภาคเกษตรและอุตสาหกรรมฟื้นตัวเล็กน้อยที่ 1.6% และ 1.5% ตามลำดับ โดยกรุงเทพฯ และปริมณฑล จะเป็นภูมิภาคที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ คาดว่าจะขยายตัวได้ที่ 3.3% (สูงกว่าค่าเฉลี่ยประเทศ) เนื่องจากมีสัดส่วน 46.6% ของ GDP รวม โดยได้แรงหนุนจากภาคบริการที่คาดว่าจะเติบโต 4.0% และความเชื่อมั่นผู้บริโภคที่ปรับตัวดีขึ้น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคตะวันออกจะเป็นภูมิภาคที่มีการฟื้นตัวโดดเด่น โดย

คาดว่าจะขยายตัวได้ที่ 3.1% และ 2.6% ตามลำดับเพราะได้อานิสงส์จากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว การบริโภคภายในประเทศ และการลงทุนในภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจทุกภูมิภาค โดยคาดว่าจะขยายตัวในช่วง 2.8-4.7% ทั่วประเทศ ส่วนภาคเกษตรและอุตสาหกรรมจะฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป สะท้อนการเปลี่ยนผ่านโครงสร้างเศรษฐกิจไทยที่พึ่งพาภาคบริการมากขึ้น หากแต่มีประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องติดตาม ได้แก่ (1) ความไม่แน่นอนของมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจภาครัฐ (2) โอกาสที่ไทยอาจถูกสหรัฐฯ ขึ้นภาษี 10-15% และ (3) ความเสี่ยงจากสงครามที่อาจขยายตัวเป็นวงกว้าง ซึ่งอาจทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยต่ำกว่ากรณีฐาน

ตารางสรุปประมาณการ GDP ด้านการผลิตในปี 2567-2568 (ณ พ.ย. 2567)						
เครื่องชี้ทางเศรษฐกิจ	หน่วย	2564	2565	2566	2567F (ณ พ.ย. 67)	2568F* (ณ พ.ย. 67)
ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)	%	1.6	2.5	1.9	2.6	3.0
- GDP ภาคเกษตร	%	2.2	2.5	2.0	-0.8	1.6
- GDP ภาคอุตสาหกรรม	%	1.5	2.5	1.9	2.9	3.2
+ GDP ภาคบริการ	%	3.8	-0.5	-2.4	1.2	1.5
+ GDP ภาคบริการ	%	0.4	4.3	4.3	3.8	4.0

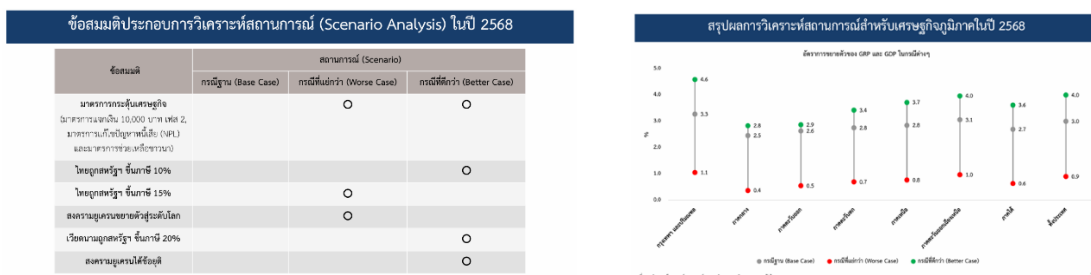
ตารางสรุปประมาณการเศรษฐกิจภูมิภาคในปี 2567-2568						
เครื่องชี้ทางเศรษฐกิจ	หน่วย	2564	2565	2566F	2567F (ณ พ.ย. 67)	2568F* (ณ พ.ย. 67)
ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)	%	1.6	2.5	1.9	2.6	3.0
- GDP ภาคเกษตร	%	2.2	2.5	2.0	-0.8	1.6
- GDP ภาคอุตสาหกรรม	%	1.5	2.5	1.9	2.9	3.2
GDP ของภาคสาขา เกษตรปศุสัตว์	%	0.5	3.6	2.4	3.1	3.3
GDP ของภาคสาขา อุตสาหกรรม	%	4.9	-3.2	1.5	1.5	2.5
GDP ของภาคสาขา บริการ	%	4.4	2.3	0.1	2.5	2.6
GDP ของภาคสาขา อื่นๆ	%	2.5	2.6	1.5	2.7	2.8
GDP ของภาคเหนือ	%	1.2	1.6	2.9	0.7	2.8
GDP ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	%	3.6	0.3	2.3	1.7	3.1
GDP ของภาคใต้	%	-3.2	3.2	1.6	2.0	2.7

ตารางสรุปประมาณการเศรษฐกิจภูมิภาคในปี 2567-2568						
เครื่องชี้ทางเศรษฐกิจ	หน่วย	2564	2565	2566F	2567F (ณ ส.ย. 67)	2568F* (ณ ส.ย. 67)
ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)	%	1.6	2.5	1.9	2.6	3.0
- GDP ภาคเกษตร	%	2.2	2.5	2.0	-0.8	1.6
- GDP ภาคอุตสาหกรรม	%	1.5	2.5	1.9	2.9	3.2
GDP ภาคเกษตร	%	0.5	3.6	2.4	3.1	3.3
GDP ภาคอุตสาหกรรม	%	4.9	-2.2	1.5	1.5	2.5
GDP ภาคบริการ	%	4.4	2.2	0.1	2.5	2.6
GDP ภาคบริการ	%	2.5	2.6	1.5	2.7	2.8
GDP ภาคเกษตร	%	1.2	1.4	2.9	0.7	2.8
GDP ภาคอุตสาหกรรม	%	3.6	0.3	2.3	1.7	3.1
GDP ภาคบริการ	%	-3.2	3.2	1.4	2.0	2.7

รูปภาพที่ 57 : แสดงประมาณการ GDP การผลิต ปี 2567-2568 และรายภูมิภาค

ที่มา : ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ ม.หอการค้าไทย

จากการวิเคราะห์สถานการณ์แสดงให้เห็นช่วงการเติบโตที่เป็นไปได้ของแต่ละภูมิภาค โดยในกรณีที่ดีที่สุด (Better Case) พื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑลอาจขยายตัวสูงถึง 4.6% แต่ขณะที่ในกรณีที่แย่ที่สุด (Worse Case) อาจโตได้เพียงแค่ 1.1% สะท้อนความอ่อนไหวของเศรษฐกิจต่อปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจและสถานการณ์การค้าระหว่างประเทศ (ที่มา : ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย)



รูปภาพที่ 58 : แสดงการวิเคราะห์สถานการณ์สำหรับเศรษฐกิจปี 2568

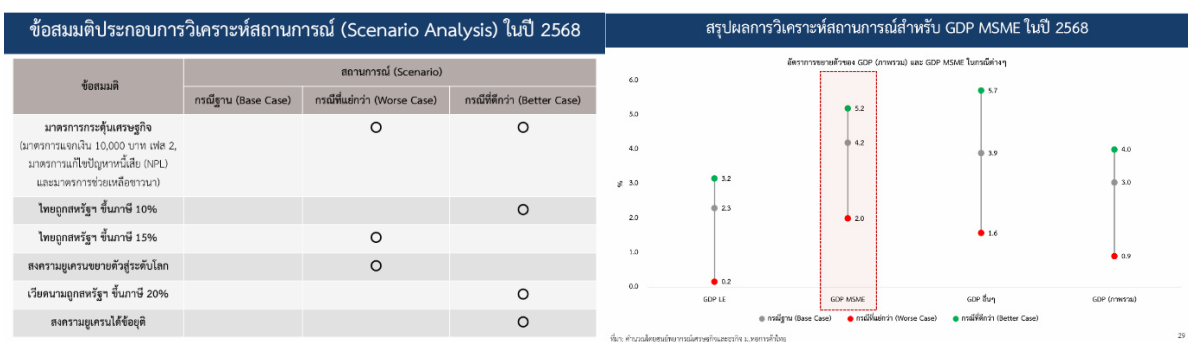
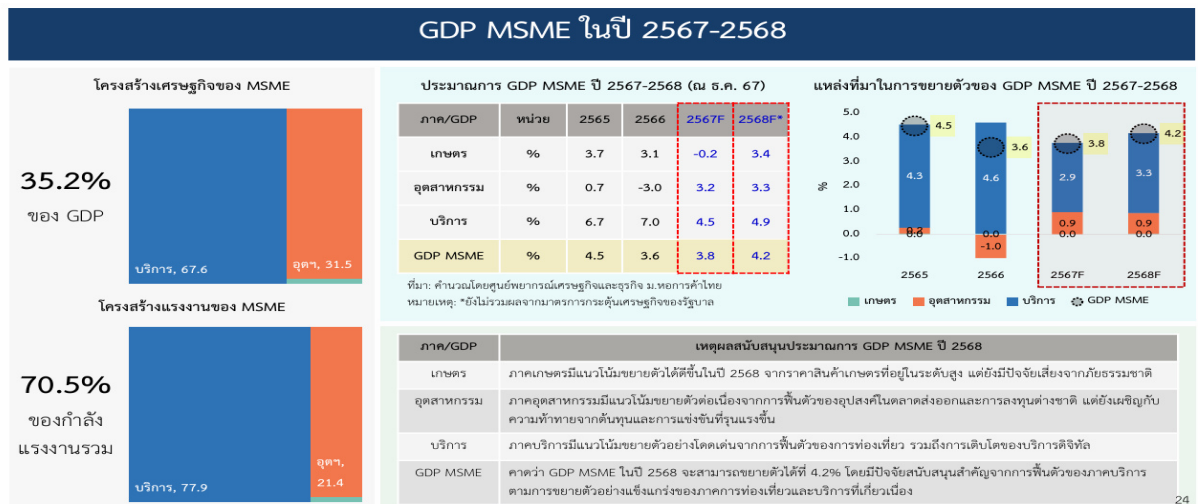
ที่มา : ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ ม.หอการค้าไทย

ภาวะเศรษฐกิจไทยได้แรงสนับสนุนสำคัญจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว โดยคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติจะเพิ่มขึ้นจาก 27.7 ล้านคนในปี 2566 เป็น 35.6 ล้านคนในปี 2567 และ 40 ล้านคนในปี 2568 ซึ่งเป็นระดับเดียวกับช่วงก่อนเกิดโควิดในปี 2562 และการเติบโตของการบริโภคภาคเอกชนจากการฟื้นตัวของภาคท่องเที่ยวและการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งปัจจัยบวกจากนโยบายของรัฐบาลที่จะสนับสนุนการ

ใช้จ่ายให้เร่งตัวขึ้นโดยเฉพาะในปี 2567 รวมถึงการขยายตัวของการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมภายในประเทศ การลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และการส่งเสริมการลงทุนของ ธุรกิจอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิด BCG

ในปี 2568 มีแนวโน้มขยายตัวได้ที่ 2.4-3.0% (เพิ่มขึ้นจาก 2.6% ในปี 2567) โดยมี แรงขับเคลื่อนหลักมาจากภาคบริการ (+4.0%) ขณะที่การส่งออกจะขยายตัว 1.5-2.5% ซึ่งต่ำกว่าปี 2567 ส่วน ภาคเกษตรและอุตสาหกรรมพื้นฐานตัวเล็กน้อยที่ 1.6% และ 1.5% ตามลำดับส่วนอัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มอยู่ใน ระดับต่ำที่ 0.8-1.2% โดยเศรษฐกิจไทยยังอาศัยภาคการท่องเที่ยวเป็นเครื่องยนต์หลัก จำนวนนักท่องเที่ยว ต่างชาติจะเพิ่มขึ้นเป็น 39.0 ล้านคน ประกอบกับมาตรการของภาครัฐที่จะทยอยในช่วงครึ่งแรกของปี ทั้ง การกระตุ้นเศรษฐกิจระยะที่ 2 และ 3 แต่ GDP ยังเติบโตต่ำกว่าศักยภาพ เนื่องจากปัญหาเชิงโครงสร้าง เช่น หนี้ครัวเรือนที่สูงถึง 104% ของ GDP เมื่อรวมหนี้ในระบบ เศรษฐกิจนอกระบบที่มีสัดส่วนถึงเกือบครึ่งหนึ่งของ GDP แต่ GDP MSME⁴ คาดว่าจะขยายตัวที่ 4.2% ในปี 2568 (สูงกว่าค่าเฉลี่ยประเทศ) เทียบกับ 3.8% ในปี 2567 โดยมีปัจจัยสนับสนุนหลักจากการฟื้นตัวของภาคบริการ (+4. %) โดยเฉพาะธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่ เกี่ยวเนื่องกัน ซึ่ง MSME มีสัดส่วนถึง 35.2% ของ GDP รวม และครองสัดส่วนการจ้างงาน 70.5% ของกำลัง แรงงานทั้งประเทศ เนื่องจากธุรกิจ SME ขาดความสามารถในการปรับตัวและการแข่งขัน ที่จะรับมือกับการตี ตลาดของสินค้านำเข้าทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้าง เศรษฐกิจไทย อาทิ ผันเศรษฐกิจเข้าสู่ในระบบ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการและก้าวทัน กระแสโลกและลดอุปสรรคในการทำธุรกิจ ดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ แก้ไขปัญหาหนี้ครัวเรือนอย่างเป็น ระบบ และเติมเครื่องมือให้ SME ปรับตัวได้ และให้ความสำคัญกับภาคบริการที่เป็นกลไกสำคัญในการ ขับเคลื่อน MSME โดยมีสัดส่วนสูงถึง 67.6% ของ GDP MSME รวม ทั้งนี้ การเติบโตของ MSME มี แนวโน้ม แข็งแกร่งกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ (LE) ที่คาดว่าจะขยายตัวเพียง 2.3% ในปี 2568 สะท้อนบทบาทสำคัญของ MSME ในการฟื้นฟูเศรษฐกิจไทย (ที่มา : ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย)

⁴ MSME (Micro, Small and Medium Enterprises) หมายถึง ประเภทของกิจการ และการแบ่งตามขนาดของวิสาหกิจ ซึ่งในปัจจุบันนั้น สสว. ได้กำหนดขนาดของ วิสาหกิจเป็น 3 ขนาด (MSME) คือ วิสาหกิจรายย่อย (Micro) วิสาหกิจขนาดย่อม (Small) และวิสาหกิจขนาดกลาง (Medium) ธุรกิจ SME มี 3 ประเภท ได้แก่ จึงถือเป็น ธุรกิจที่เป็นรากฐานสำคัญของระบบเศรษฐกิจในประเทศไทย



รูปภาพที่ 59 : การวิเคราะห์สถานการณ์ GDP MSME ในปี 2568

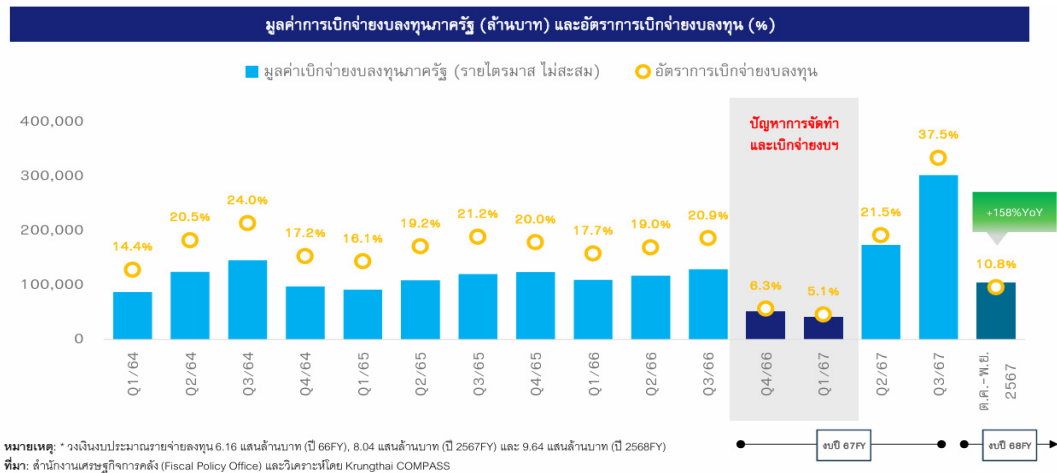
ที่มา : ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ ม.หอการค้าไทย

นอกจากนี้ยังมีมาตรการกีดกันการค้าส่งผลโดยตรงต่อประเทศไทย แม้ว่านักท่องเที่ยวมีการขยายตัวดีขึ้นในกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง ทั้งภาครัฐยังสนับสนุนการลงทุนจากต่างประเทศ แต่เศรษฐกิจโลกยังได้รับผลกระทบจากสงครามการค้ารุนแรง ส่งผลให้เงินเฟ้อปรับตัวสูงขึ้น นโยบายการดิ่งตัว ตลาดการเงินผันผวน มีการบริโภคขยายตัวต่ำจากความเชื่อมั่นและหนี้ที่สูงขึ้น แต่ยังคงต้องเผชิญกับปัญหาที่ส่งผลให้การเติบโตมีแนวโน้มต่ำกว่าศักยภาพ (ที่มา : คณะกรรมการร่วมสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย) อาทิ ปัญหานี้ครัวเรือน & SMEs จะพบว่า ร้อยละ 63 ของครัวเรือนไทยขาดรายได้ ร้อยละ 40 ไม่มีการวางแผนการเก็บออมเงิน ทั้งยังมีปัญหาการเข้าถึงและ affordability ของบริการพื้นฐาน นำไปสู่การพึ่งพาหนี้ในระบบทำให้หนี้ครัวเรือน 89.6% ต่อ GDP ร้อยละ 27 ของครัวเรือนเข้าไม่ถึงสินเชื่อในระบบ มี SMEs เพียง ร้อยละ 17 ที่เข้าถึงสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ส่วนปัญหาเศรษฐกิจนอกระบบสูงคือ เศรษฐกิจนอกระบบคิดเป็น 48% ของ GDP ร้อยละ 51 ของกำลังแรงงานอยู่นอกระบบ เกิดจาก Rule of law & enforcement ขาดประสิทธิภาพ จนทำให้เกิดหลุมรายได้กว่า 2 ล้านล้านบาท กว่า 1 ใน 5 ของผู้มีงาน

ทำนอกภาคเกษตร ซึ่งรายได้ยังต่ำกว่าก่อนโควิด มีการว่างงานจริง 4-5% เมื่อนับรวมคนทำงานไม่เต็มศักยภาพ และรายใหญ่ดูแลคู่ค้ารายเล็กใน ecosystem ไม่เพียงพอ (ที่มา : Krungthai COMPASS)

ด้านการผลิตของภาคเกษตร ขยายตัวร้อยละ 1.2 ปรับตัวดีขึ้นจากการลดลงร้อยละ 1.0 ในไตรมาสก่อนหน้า ปัจจัยสำคัญมาจากการเพิ่มขึ้นของปริมาณผลผลิต ข้าวเปลือก มันสำปะหลัง ผลไม้ สุกกร ไก่เนื้อ และประมงขณะที่ผลผลิตปาล์มน้ำมัน และยางพารา ลดลง ส่วนภาคนอกเกษตร ขยายตัวร้อยละ 3.5 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 3.2 ในไตรมาสที่ 3/2567 ประกอบด้วย กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ขยายตัวร้อยละ 1.0 ชะลอลงจากไตรมาสก่อนหน้า และกลุ่มบริการ ขยายตัวร้อยละ 4.7 เติบโตจากร้อยละ 4.1 ในไตรมาสก่อนหน้า เป็นผลจากการเร่งตัวของสาขาการก่อสร้าง สาขาข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร สาขาที่พักแรมและบริการ ด้านอาหาร และสาขาการขนส่งและขายปลีกฯ การใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคขั้นสุดท้ายของเอกชน ขยายตัวร้อยละ 3.4 ต่อเนื่องจากร้อยละ 3.3 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยการอุปโภคบริโภคประเภทสินค้าคงทน สินค้าไม่คงทน และบริการขยายตัว ขณะที่การอุปโภคบริโภคสินค้าคงทนลดลง การใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคขั้นสุดท้ายของรัฐบาล ขยายตัวร้อยละ 5.4 ชะลอลงจากร้อยละ 6.1 จากไตรมาสก่อนหน้า ตามการชะลอตัวของการโอนเพื่อสวัสดิการสังคมที่ไม่เป็นตัวเงินสำหรับสินค้าและบริการในระบบตลาด ส่งผลให้ดุลการค้าและบริการ ณ ราคาประจำปีเกินดุล 207.4 พันล้านบาท โดยดุลการค้าและดุลบริการเกินดุล 182.3 พันล้านบาท และ 25.1 พันล้านบาท ตามลำดับ (ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

ส่วนการเบิกจ่ายงบลงทุน ณ Q4/66 และ Q1/67 (ไตรมาสที่ 1-2 ของ 67FY) พบว่าได้รับปัญหาจากการจัดทำและเบิกจ่ายงบประมาณที่ล่าช้า ทำให้มีมูลค่าเบิกจ่ายอยู่ในระดับต่ำที่ไตรมาสละ 4-5 หมื่นล้านบาท คิดเป็นอัตราเบิกจ่ายรวม 5-6% ลดลงจากอัตราเบิกจ่ายในภาวะปกติที่ควรอยู่ในระดับไตรมาสละ 15-20% และด้วยปัจจัยฐานต่ำดังกล่าว ประกอบกับงบลงทุนปี 68FY ที่สูงขึ้นเกือบ 2 แสนล้านบาท* คาดว่าจะส่งเสริมให้การเบิกจ่ายงบลงทุนใน Q4/67 และ Q1/68 (ไตรมาสที่ 1-2 ของ 68FY) อยู่ในทิศทางขยายตัว โดยล่าสุด มูลค่าเบิกจ่ายงบลงทุนสะสม ณ ต.ค.-พ.ย. 2567 อยู่ที่ 1.04 แสนล้านบาท ปรับตัวสูงขึ้น +158%YoY



รูปที่ 60 : มูลค่าการเบิกจ่ายงบลงทุนภาครัฐ (ล้านบาท) และอัตราการเบิกจ่ายงบลงทุน (%)

ที่มา : สรุปภาวะเศรษฐกิจไทยรายเดือน โดยชมรมนักวิเคราะห์เศรษฐกิจ สมาคมธนาคารไทย

ดังนั้น การนำเศรษฐกิจนอกระบบเข้าสู่ในระบบโดยการกระตุ้นให้เกิดการลงทุนจากต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจในภูมิภาค แก้ปัญหาหนี้ครัวเรือน เพื่อลดหนี้ที่ชัดเจน รวมถึงการการจัดหนี้ระบบ และเพิ่มเติมเครื่องมือเพื่อช่วยให้ SMEs ปรับตัวได้ เพิ่ม Financial inclusion⁵ และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด เนื่องจากการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาวขึ้นอยู่กับระดับการเติบโตศักยภาพที่ต้องมีการใช้ทรัพยากรทั้งแรงงานและทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมควบคู่กับการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมในการยกระดับผลิต

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมค้าส่งค้าปลีกซึ่งมีมูลค่ารวม 2.8 ล้านล้านบาทในปี 2566 คิดเป็นสัดส่วน 15.7% ของ GDP สูงเป็นอันดับสองรองจากภาคอุตสาหกรรมการผลิตที่มีสัดส่วน 24.9% ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นนายทุนรายใหญ่ที่มีเครือข่ายสาขาจำนวนมากและเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ จึงมีอำนาจต่อรองเหนือผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายสินค้า⁶ มีการบริหารจัดการร้านค้าอย่างเป็นระบบซึ่งรวมถึงระบบขนส่งและกระจายสินค้าที่ทันสมัย ตลอดจนการเพิ่มช่องทางการค้าออนไลน์และการนำเทคโนโลยีด้านต่างๆ มาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาด ทำให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในไทยเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพฯ และเมืองหลักที่มีความเป็นสังคมเมืองสูง รวมถึงเมืองท่องเที่ยว โดยมีปัจจัยหนุนจาก (1) นโยบายรัฐเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการต่างชาติซึ่งมีเทคโนโลยีบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาลงทุนธุรกิจ

⁵ Financial Inclusion หมายถึง การที่ประชาชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มที่ยังไม่เข้าถึงบริการทางการเงิน (unserved) สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินที่หลากหลายและเท่าเทียม ใช้งานได้อย่างต่อเนื่องด้วยความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องผ่านผู้ให้บริการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ มั่นคง และปลอดภัย

⁶ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่มักรายใหญ่สามารถใช้กลยุทธ์ขายสินค้าได้ในราคาต่ำกว่าร้านค้าปลีกดั้งเดิม เนื่องจากมีอำนาจกำหนดเงื่อนไขและเรียกเก็บค่าใช้จ่ายจากผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายที่ต้องการวางสินค้าจำหน่ายในร้านค้า อาทิ (1) ค่าแรกเข้าเมื่อวางสินค้าครั้งแรก (2) ค่าสนับสนุนกิจกรรมการตลาดและบริการ อาทิ ค่าเช่าที่วางของ ค่าตั้งวาง ค่าติดป้าย ค่าธรรมเนียมพิเศษจากยอดขายรายเดือนกรณีขายได้ตามเป้า ค่าจัดส่งและกระจายสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าไปสาขาของห้าง (3) ค่าใช้จ่ายการส่งเสริมการขายที่พบในแผ่นพับ ใบปลิว ฯลฯ รวมทั้งขอสินค้าแถมและส่วนลดเพิ่มตามโอกาส เช่น ครบรอบปี เปิดสาขาใหม่ ปรับปรุงกิจการ เทศกาล (4) เครดิตชำระค่าสินค้า 90-120 วัน และ (5) มีสัญญาบอกเลิกธุรกิจฝ่ายเดียว

ค้าปลีกได้ (2) ลักษณะร้านค้าตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบาย และมีค่าใช้จ่ายเพื่อซื้ออาหารและเครื่องดื่มประมาณ 40% ของค่าใช้จ่ายเพื่อซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งหมด โดยผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าหลายประเภทในที่แห่งเดียวตั้งแต่อาหาร ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน อีกทั้งราคาสินค้ามักต่ำกว่าร้านค้าปลีกดั้งเดิม (Traditional trade) และ (3) การลงทุนขยายสาขาต่อเนื่องเพื่อขยายฐานลูกค้า ประกอบกับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ส่วนใหญ่เป็นทุนไทยรายใหญ่ มีฐานะกิจการมั่นคง มีศักยภาพและความสามารถในการสร้างรายได้ ซึ่งเป็นผลจากความได้เปรียบด้านขนาด เงินทุน เครือข่ายสาขา และมีการขยายธุรกิจต่อเนื่องหลายรูปแบบ อาทิ กลุ่ม Central กลุ่ม Charoen Pokphand (CP) กลุ่ม Thai Charoen Corporation (TCC) และกลุ่ม The Mall ซึ่งมีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงใน Community mall และสถานบริการน้ำมัน หรือในทำเลที่มีหมู่บ้านจำนวนมาก มีการจรรยาบรรณ คัดลอกจนมีการปรับรูปแบบและขนาดของร้านค้าให้เหมาะสมกับพื้นที่และกลุ่มลูกค้า ส่งผลให้ปี 2566 จำนวนสาขาของร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีมากกว่า 20,000 สาขา ซึ่งกว่า 90% เป็นสาขาของร้านสะดวกซื้อ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังใช้กลยุทธ์การลดราคาสินค้าเพื่อดึงดูดลูกค้าและทำธุรกิจแบบ O2O⁷ โดยนำสาขามาเป็นฐานการจัดส่งสินค้าออนไลน์แก่ผู้บริโภคในทำเลใกล้เคียง ทำให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วซึ่งช่วยกระตุ้นยอดขายได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นการเติบโตของคู่แข่งทางธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันหากแต่รูปแบบการดำเนินการมีการพัฒนาสู่การค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) ซึ่งยอดขายของค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) น่าจะโตสูงกว่าภาพรวมของตลาด โดยในปี 2568 คาดว่าจะขยายตัว 4.8% แต่การเติบโตดังกล่าวอาจไม่ได้ทำให้ตลาดในภาพรวมโตสูงเมื่อเทียบกับอดีต แต่เป็นการดึงแชร์มาจากผู้เล่นอื่นๆ โดยเฉพาะกลุ่มค้าปลีกดั้งเดิม (Traditional trade) สะท้อนจากส่วนแบ่งตลาดของค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) คาดว่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็น 45% ในปี 2568 จาก 5 ปีก่อนที่มีสัดส่วนอยู่ที่ 40% (ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย) ซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาดของการค้าปลีกสมัยใหม่แต่ละประเภทในปี 2567-2569 มีรายละเอียดดังนี้

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 ซึ่งรวมถึงระดับพรีเมียมเพื่อขยายฐานสู่กลุ่มลูกค้าระดับบน ทำให้เข้าถึงลูกค้าครอบคลุมหลายกลุ่มมากขึ้น รวมถึงมีการพัฒนาช่องทาง

⁷ O2O Marketing หมายถึง โมเดลธุรกิจแบบ Online to Offline เป็นการผสมผสานข้อดีของการขายออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อยกระดับการให้บริการ เพิ่มยอดขายและฐานลูกค้า

แพลตฟอร์มดิจิทัลต่อเนื่อง และยังจำหน่ายสินค้าในราคาต่ำกว่าร้านค้าประเภทอื่น อย่างไรก็ตาม ธุรกิจจะเผชิญการแข่งขันรุนแรง เนื่องจากสินค้าที่จำหน่ายส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างหรือเป็นสินค้าใกล้เคียงกับที่วางขายในร้านค้าปลีกรูปแบบอื่น

ซูเปอร์มาร์เก็ต: คาดรายได้เติบโตเฉลี่ย 6.5-7.0% ต่อปี จาก 6.5% ปี 2566 เป็นอัตราการเติบโตสูงสุดเมื่อเทียบกับร้านค้าปลีกประเภทอื่น ผลจากลูกค้าเป็นกลุ่มกำลังซื้อสูง ขณะที่ผู้ประกอบการมีกลยุทธ์การตลาดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค อาทิ (1) การปรับรูปแบบร้านค้าให้ทันสมัยและเน้นสินค้าระดับไฮเอนด์มากขึ้นเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (เช่น เพิ่มสินค้าคุณภาพสูงจากทั่วโลก สินค้าสุขภาพ และสินค้าออร์แกนิก) (2) การขยายสาขาในแหล่งชุมชนใหญ่และจังหวัดที่มีกำลังซื้อสูง และ (3) การพัฒนารูปแบบการขายผ่านออนไลน์ต่อเนื่องเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภค นอกจากนี้ ซูเปอร์มาร์เก็ตยังมีความได้เปรียบจากขนาด จึงมีผลประกอบการดีต่อเนื่อง

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

ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในไทยเติบโตอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพฯ และเมืองหลักที่มีความเป็นสังคมเมืองสูง รวมถึงเมืองท่องเที่ยว โดยมีปัจจัยหนุนจาก (1) นโยบายรัฐเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการต่างชาติซึ่งมีเทคโนโลยีบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาลงทุนธุรกิจค้าปลีกได้ (2) ลักษณะร้านค้าตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบาย และมีค่าใช้จ่ายเพื่อซื้ออาหารและเครื่องดื่มประมาณ 40% ของค่าใช้จ่ายเพื่อซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งหมด โดยผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าหลายประเภทในที่แห่งเดียวตั้งแต่อาหาร ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน อีกทั้งราคาสินค้ามักต่ำกว่าร้านค้าปลีกดั้งเดิม (Traditional trade) และ (3) การลงทุนขยายสาขาต่อเนื่องเพื่อขยายฐานลูกค้า (ที่มา : <https://www.krungsri.com/>)

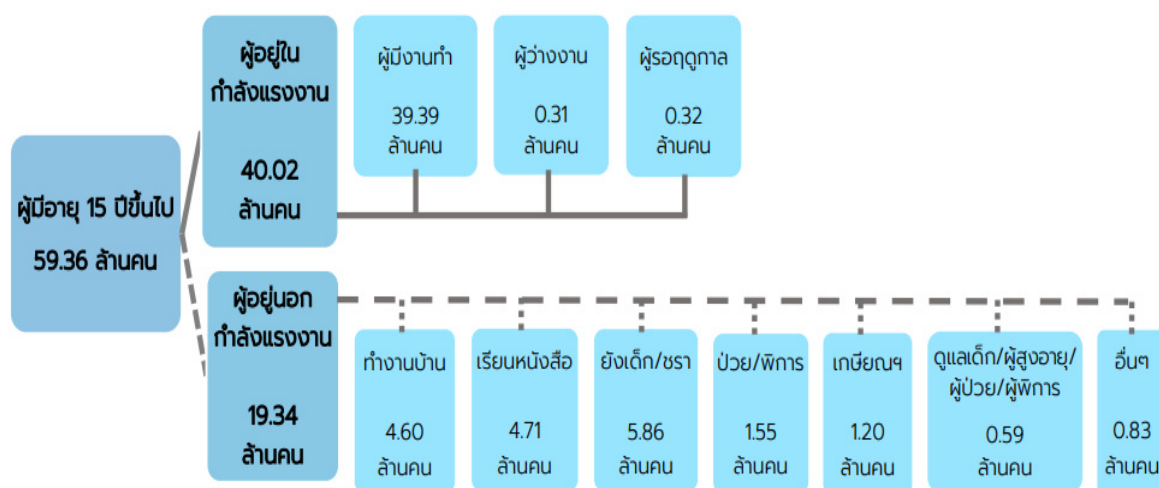
ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่เดินทางขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงใน Community mall และสถานบริการน้ำมัน หรือในทำเลที่มีหมู่บ้านจำนวนมาก มีการจรรยาบรรณ คัดลอกจนมีการปรับรูปแบบและขนาดของร้านค้าให้เหมาะสมกับพื้นที่และกลุ่มลูกค้า ส่งผลให้ปี 2566 จำนวนสาขาของร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีมากกว่า 20,000 สาขา ซึ่งกว่า 90% เป็นสาขาของร้านสะดวกซื้อ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังใช้กลยุทธ์การลดราคาสินค้าเพื่อดึงดูดลูกค้าและทำธุรกิจแบบ O2O⁸ โดยนำสาขามา

⁸ O2O Marketing คือ โมเดลธุรกิจแบบ Online to Offline เป็นการผสมผสานข้อดีของการขายออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อยกระดับการให้บริการ เพิ่มยอดขายและฐานลูกค้า

เป็นฐานการจัดส่งสินค้าออนไลน์แก่ผู้บริโภคในทำเลใกล้เคียง ทำให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วซึ่งช่วยกระตุ้นยอดขายได้เพิ่มขึ้น

3.2.3 ปัจจัยด้านสังคม (Socials)

สำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง ได้สำรวจจำนวนประชากรในปี 2567 มีจำนวนประชากรทั้งประเทศ 65.95 ล้านคน สามารถแยกตามช่วงอายุ ได้ดังนี้ 0-14 ปี (ชาย 5,134,620/หญิง 4,852,079) คิดเป็นร้อยละ 15.14 15-24 ปี (ชาย 4,134,936/หญิง 3,936,307) คิดเป็นร้อยละ 12.24 25-54 ปี (ชาย 14,501,788/หญิง 14,732,654) คิดเป็นร้อยละ 44.33 55-64 ปี (ชาย 4,301,747/หญิง 4,950,606) คิดเป็นร้อยละ 14.03 65 ปีขึ้นไป (ชาย 4,072,191/หญิง 5,334,282) คิดเป็นร้อยละ 14.26 โดยมีอายุมาตรฐานอยู่ที่ 41.5 ปี (ปี 2567 ประมวลการ) มีอายุคาดเฉลี่ยเมื่อแรกเกิด (จำนวนปีเฉลี่ยที่คาดว่าจะบุคคลที่เกิดมาแล้วจะมีชีวิตต่อไปอีกกี่ปี) (ปี 2567 ประมวลการ) เพศชายเฉลี่ยที่ 75.2 ปี เพศหญิงเฉลี่ยที่ 81.3 ปี (ที่มา : <https://www.boj.go.th/>)

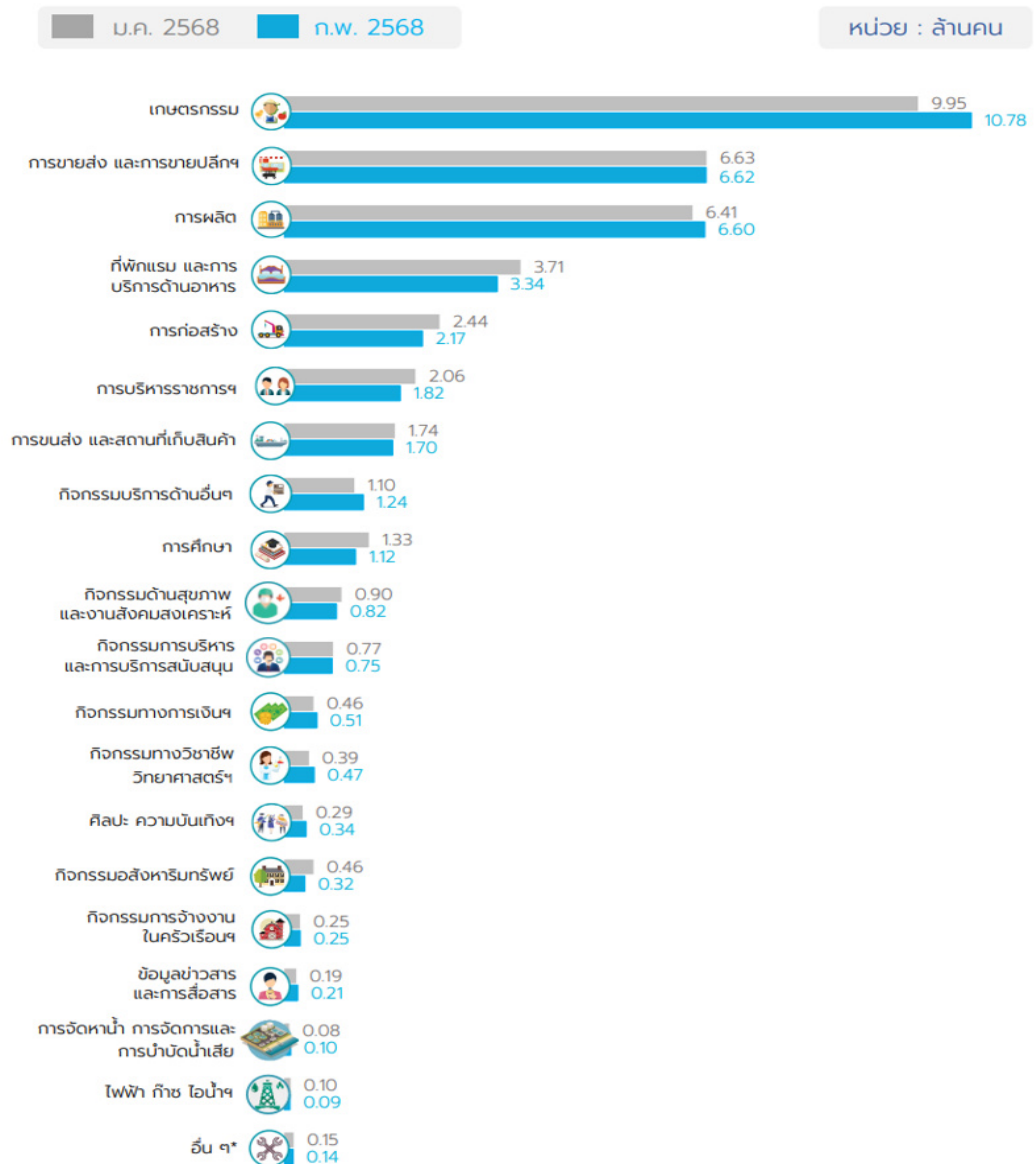


รูปภาพที่ 61 : โครงสร้างกำลังแรงงานของประชากรในประเทศไทย ณ กุมภาพันธ์ 2568

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ

จากการสำรวจภาวะการทำงานของประชากรในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 พบว่าผู้มีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปจำนวน 59.36 ล้านคน เป็นผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงานหรือผู้ที่พร้อมจะทำงาน 40.02 ล้านคน ซึ่งประกอบด้วยผู้มีงานทำ 39.39 ล้านคน ผู้ว่างงาน 0.31 ล้านคน และผู้ที่รอฤดูกาล 0.32 ล้านคน ส่วนผู้ที่ยอยู่นอกกำลังแรงงานหรือผู้ที่ไม่พร้อมทำงาน 19.34 ล้านคน เช่น แม่บ้าน นักเรียน ยังเด็ก/ชรา ป่วย/พิการ เป็นต้นเมื่อเปรียบเทียบกับเดือนมกราคม พ.ศ. 2568 พบว่าผู้มีงานทำลดลง 0.02 ล้านคน (จาก 39.41 ล้านคน เป็น 39.39 ล้านคน) ผู้มีงานทำในภาคเกษตรกรรมมีจำนวน 10.78 ล้านคน (เพิ่มขึ้นจากเดือนมกราคม จำนวน 0.83 ล้านคน) และผู้มีงานทำนอกภาคเกษตรกรรมมีจำนวน 28.61 ล้านคน (ลดลงจากเดือนมกราคม จำนวน 0.85 ล้านคน) โดยผู้ทำงานนอกภาคเกษตรกรรมลดลง 3 ลำดับแรกในสาขาที่พักแรมและบริการด้านอาหาร (ลดลง 3.7 แสนคน)

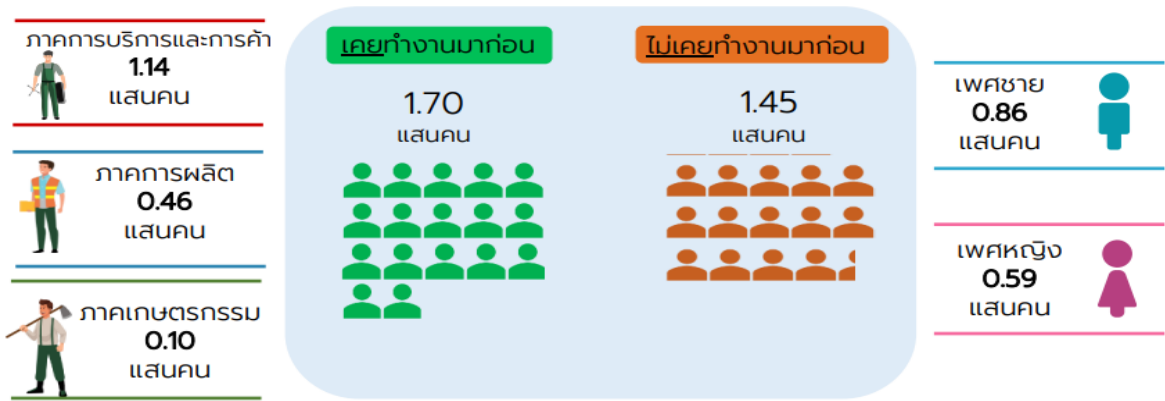
สาขาการก่อสร้าง (ลดลง 2.7 แสนคน) และสาขาการบริหารราชการการป้องกันประเทศ และการประกันสังคม ภาคบังคับ (ลดลง 2.4 แสนคน) ส่วน 3 ลำดับแรกที่มีผู้ทำงานเพิ่มขึ้น คือสาขาการผลิต (เพิ่มขึ้น 1.9 แสนคน) รองลงมาเป็นสาขากิจกรรมบริการด้านอื่นๆ (เพิ่มขึ้น 1.4 แสนคน) สาขากิจกรรมทางวิชาชีพ วิทยาศาสตร์ และเทคนิค (เพิ่มขึ้น 0.8 แสนคน)



รูปภาพที่ 62 : จำแนกผู้มีงานทำตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ประจำเดือน กุมภาพันธ์ 2568

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ส่วนประสมการดำเนินงานของผู้ว่าจ้าง พบว่า เป็นผู้ว่าจ้างที่เคยทำงานมาก่อน 1.70 แสนคน (ร้อยละ 54.0) โดยเป็นผู้ว่าจ้างจากนอกภาคเกษตรมากกว่าในภาคเกษตร (จำนวน 1.60 แสนคน และ 0.10 แสนคน ตามลำดับ) ส่วนผู้ว่าจ้างที่ไม่เคยทำงานมาก่อน 1.45 แสนคน (ร้อยละ 46.0)



รูปภาพที่ 63 : จำนวนผู้ว่างงานจำแนกตามประสบการณ์ทำงานประจำเดือน กุมภาพันธ์ 2568

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ

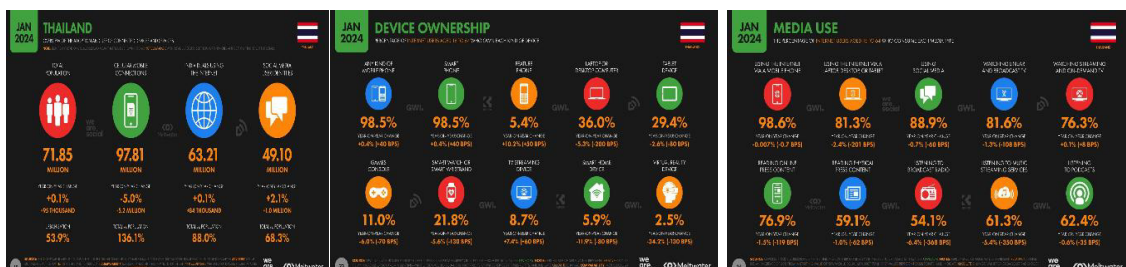
ในภาคเกษตรกรรมพบว่ามีจำนวนแรงงานลดลงในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่ในปัจจุบัน ยังคงมีแรงงานประมาณ 12.7 ล้านคน หรือคิดเป็นประมาณร้อยละ 30 ของกำลังแรงงานทั้งหมดในประเทศไทยอยู่ในภาคเกษตร ทั้งนี้ภาคเกษตรยังคงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของไทยโดยภาคเกษตรกรรม การป่าไม้และการประมงคิดเป็นร้อยละ 8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ เพราะในขณะที่เศรษฐกิจของไทยเติบโต และคนมีระดับการศึกษาสูงขึ้น แรงงานไทยเริ่มหันไปสู่อาชีพที่มีทักษะสูงขึ้น ทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานในภาคเกษตรกรรม (ที่มา : International Labour Organization) ส่งผลให้ต้องมีการจ้างแรงงานข้ามชาติแทนที่เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ในปี 2562 ร้อยละ 11.4 ของแรงงานข้ามชาติที่ขึ้นทะเบียน (317,996 คน) เป็นแรงงานในภาคเกษตรจำนวน 11.4 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 5.42 โดยยังไม่แนบรวมแรงงานข้ามชาติที่ไม่มีเอกสารในภาคการผลิตที่เรียกว่าแรงงานนอกระบบซึ่งจะไม่ได้ได้รับความคุ้มครองหรือไม่มีหลักประกันทางสังคมจากการทำงาน เช่นเดียวกับแรงงานในระบบอีกร้อยละ 94.6 การขาดแคลนแรงงานในภาคการเกษตรมีลักษณะเป็นการขาดแคลนเฉพาะช่วงฤดูกาลเพาะปลูกและเก็บเกี่ยว เช่น ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีแรงงานไม่เพียงพอหรือมีการขาดแคลนแรงงาน มีความต้องการจ้างแรงงานเพียงบางช่วงฤดูกาลผลิต (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร) เกษตรกรจึงมีความจำเป็นต้องใช้แรงงานรับจ้าง โดยส่วนใหญ่เป็นการจ้างเหมาแรงงานผ่านตัวแทนจัดหาแรงงานในหมู่บ้าน และมีการกำหนดเวลาล่วงหน้าซึ่งมักเป็นแรงงานต่างด้าว รวมถึงในบางครั้งมีการแย่งชิงแรงงานในพื้นที่โดยเฉพาะแรงงานที่มีทักษะ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงแรงงานของภาคเกษตรที่มีประชากรแรงงานเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมากขึ้น ประกอบกับคนรุ่นใหม่ขาดแรงจูงใจในการเข้าสู่ภาคการเกษตรและแรงงานภาคการเกษตรโดยส่วนใหญ่เป็นแรงงานนอกระบบที่ไม่ได้รับความคุ้มครองหรือไม่มีหลักประกันทางสังคมจากการทำงาน เช่นเดียวกับแรงงานในระบบ ล้วนส่งผลต่อวิกฤติการขาดแคลนแรงงานภาคการเกษตรในอนาคต จึงจำเป็นต้องพัฒนาความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะและคุณภาพของประชากรวัยแรงงานการปรับทัศนคติในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมให้มีความภูมิใจในการเป็นเกษตรกร สร้าง

เกษตรกรหรือแรงงานภาคการเกษตรให้มีความรู้มีการนำเทคโนโลยีภูมิปัญญา และวิธีการปฏิบัติที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ พร้อมทั้งพัฒนาเทคโนโลยีหรือเครื่องจักรกลทางการเกษตรให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงได้สะดวก ราคาประหยัด ใช้งานง่าย และส่งเสริมให้เกษตรกรมีความรู้ในการบำรุงรักษาเครื่องจักรกล รวมถึงสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานในการประกอบอาชีพ เช่น การพัฒนาแหล่งน้ำ การเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบโลจิสติกส์ด้านการเกษตร ตลอดจนการพัฒนาระบบประกันความเสี่ยงทางการเกษตรและระบบสวัสดิการ เพื่อสร้างความภูมิคุ้มกันให้กับเกษตรกรในการรองรับความเสี่ยงที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของรายได้ เช่น ความคุ้มครองความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติระบบสวัสดิการในยามชราภาพ ทุพพลภาพ หรือเสียชีวิต ตลอดจนสวัสดิการค่าจ้างสนับสนุนการศึกษาของบุตร เป็นต้น เพื่อเป็นหลักประกันในการประกอบอาชีพและสร้างความมั่นคงในการประกอบอาชีพเกษตรกรมให้ยั่งยืนต่อไป (ที่มา : สุภัทร คำมุงคุณ)

3.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technologies)

ในปัจจุบันประเทศไทยมีประชากรทั้งหมด 71.85 ล้านคน มีการเชื่อมต่อเครือข่ายมือถือรวมทั้งสิ้น 97.81 ล้านครั้ง โดยตัวเลขนี้คิดเป็นร้อยละ 136.1 ประชากรทั้งหมด มีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตรวม 63.21 ล้านคน โดยที่อัตราการใช้อินเทอร์เน็ตอยู่ที่ร้อยละ 88.0 ของประชากรทั้งหมด มีจำนวนผู้ใช้ Social Media มากถึง 49.10 ล้านคน นับเป็นร้อยละ 68.3 ของประชากรทั้งหมด

นอกจากนี้ยังมีการสำรวจพบว่าคนไทยใช้อินเทอร์เน็ตผ่านโทรศัพท์มือถือมากถึง 98.6% ซึ่งถือเป็นสัดส่วนมากที่สุด รองลงมาคือการใช้อินเทอร์เน็ตผ่านคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ (Desktop) คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Laptop) และแท็บเล็ต (Tablet) ที่ 81.3% ใช้อินเทอร์เน็ตไปกับช่องทาง Social มีเดียถึง 88.9% มีการดูหนัง Streaming กว่า 76.3% อ่านบทความและคอนเทนต์ออนไลน์ต่างๆ 76.9% ฟัง Broadcast Radio ที่ 54.1% ฟังเพลง Streaming ที่ 61.3% และ Podcast อยู่ที่ 62.4% มีการใช้อินเทอร์เน็ตต่อวันเฉลี่ยอยู่ที่ 7 ชั่วโมง 58 นาที โดยใช้เวลาไปกับการดูโทรทัศน์และ Streaming ต่อวันกว่า 3 ชั่วโมง 23 นาที ใช้เวลาไปกับการเล่น Social Media ต่อวันที่ 2 ชั่วโมง 31 นาที อ่านข่าวสาร ความรู้ และบทความต่างๆ ต่อวันที่ 2 ชั่วโมง 20 นาที และใช้เวลาในการฟังเพลงอยู่ที่ 1 ชั่วโมง 34 นาทีต่อวัน ดังนั้น จำนวนคนไทยที่ใช้อินเทอร์เน็ตอยู่ที่ 63.21 ล้านคน ซึ่งนับเป็น 88% ของประชากรทั้งหมด เพิ่มขึ้นมา 0.1% (84,000 คน) จากปีที่ผ่านมา (ที่มา : ปรีดี นุกุลสมปรารณา)



แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 ได้ผ่านการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2566 และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2566 โดยมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป มีวิสัยทัศน์ คือ **“บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน”** มุ่งยกระดับภาครัฐไทยสู่เป้าหมายการให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ การสร้างความโปร่งใส ที่เน้นการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเป็นภาครัฐที่ปรับตัวทันการณ์ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป แผนรัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ข้างต้นไว้ 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย **ยุทธศาสตร์ที่ 1:** ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น **ยุทธศาสตร์ที่ 2:** พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย **ยุทธศาสตร์ที่ 3:** สร้างมูลค่าเพิ่มอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ **ยุทธศาสตร์ที่ 4:** ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ

3.2.5 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law)

ตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 "ตลาด" หมายถึง สถานที่ซึ่งปกติจัดไว้ให้ผู้ค้าใช้เป็นที่ชุมนุม เพื่อจำหน่ายสินค้าประเภทสัตว์ เนื้อสัตว์ ผัก ผลไม้ หรืออาหารอื่นที่มีสภาพเป็นของสด ประกอบ หรือปรุงแล้ว หรือของเสียง่าย ทั้งนี้ไม่ว่าจะมีการจำหน่ายสินค้าประเภทอื่นด้วยหรือไม่ก็ตามและหมายความรวมถึง บริเวณซึ่งจัดไว้สำหรับผู้ค้าใช้เป็นที่ชุมนุม เพื่อจำหน่ายสินค้าประเภทดังกล่าวเป็นประจำหรือเป็นครั้งคราว 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

กรมอนามัย ได้มีการออกกฎกระทรวงว่าด้วยสุขลักษณะของตลาด พ.ศ. 2551 ตามความในพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 เพื่อควบคุมดูแลกำกับ ให้เกิดการพัฒนาตลาด ให้ถูกสุขลักษณะ เพื่อให้ราชการส่วนท้องถิ่นทุกระดับนำไปบังคับใช้ทั้งนี้จุดประสงค์เพื่อให้ตลาดเป็นสถานที่ที่สะอาดปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ ไม่เป็นแหล่งก่อกมลพิษและไม่เป็นแหล่งแพร่กระจายของเชื้อโรคต่างๆ และได้มีการออกประกาศกระทรวงสาธารณสุขเพื่อควบคุมอาหารปลอดภัยอย่างเข้มงวด โดยกำหนดให้ตลาดสดทั่วประเทศ ซึ่งมีจำนวนประมาณ 1,505 แห่ง ล้างทำความสะอาดใส่ยาฆ่าเชื้อเป็นประจำทุกวันอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง โดยเฉพาะช่วงหน้าร้อน ให้ล้างสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หากพบการฝ่าฝืน จะได้รับโทษปรับไม่เกิน 10,000 บาท ตลาด

สดที่ฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตาม นอกจากจะมีโทษปรับหรือจำคุกแล้ว อาจถูกสั่งปิดตลาดหรือแผงจำหน่ายอีกด้วย จนกว่าจะมีการปรับปรุงให้เกิดความปลอดภัย

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

กฎกระทรวงสุขลักษณะของสถานที่จำหน่ายอาหาร พ.ศ. 2561 ออกตามความในพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยหมวด 4 สุขลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบกิจการและผู้สัมผัสอาหาร ข้อ 22 (2) ผู้ประกอบกิจการและผู้สัมผัสอาหารต้องผ่านการอบรมตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่รัฐมนตรีโดยคำแนะนำคณะกรรมการประกาศกำหนดข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง สถานที่จำหน่ายอาหารและสถานที่เสิร์ฟอาหาร พ.ศ. 2565

พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 เพื่อใช้บังคับแก่ธุรกรรมในทางแพ่งและพาณิชย์ที่ดำเนินการโดยใช้ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

พระราชบัญญัติมาตรฐานสินค้าเกษตร พ.ศ. ๒๕๕๑ พระราชบัญญัติมาตรฐานสินค้าเกษตร (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๖ และพระราชบัญญัติมาตรฐานสินค้าเกษตร (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๑ เนื่องจากประเทศไทยกำลังเร่งพัฒนาสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐาน และโดยที่ในปัจจุบันสินค้าเกษตรหลายชนิดทั้งที่ผลิตขึ้นในประเทศและนำเข้าจากต่างประเทศยังไม่มีมาตรฐานใช้บังคับเป็นเหตุให้สินค้าเกษตรด้อยคุณภาพและไม่ปลอดภัยต่อผู้บริโภค ประชาชนขาดความเชื่อถือ และส่งผลกระทบต่อการประกอบกิจการค้าสินค้าเกษตรของไทย ทำให้ไม่สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ อันก่อให้เกิดความเสียหายแก่เศรษฐกิจของประเทศโดยรวม สมควรมีกลไกในการกำหนดมาตรฐานและการตรวจสอบและรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรขึ้น เพื่อส่งเสริมสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐาน เพื่อความปลอดภัยหรือป้องกันความเสียหายอันอาจจะเกิดแก่ประชาชนหรือแก่กิจการค้าสินค้าเกษตรหรือเศรษฐกิจของประเทศ และเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกรณีระหว่างประเทศจึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ แบ่งเนื้อหาเป็น 9 หมวด พร้อมบทเฉพาะกาลประกอบด้วยบทบัญญัติ 80 มาตรา และ กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมท้ายพระราชบัญญัติพระราชบัญญัตินี้ สาระสำคัญสรุปได้ดังนี้ หมวด 1 คณะกรรมการมาตรฐานสินค้าเกษตร หมวด 2 การกำหนดมาตรฐาน หมวด 3 ผู้ผลิต ผู้ส่งออก หรือผู้นำเข้าสินค้าเกษตรตามมาตรฐานบังคับ หมวด 4 การตรวจสอบและรับรองมาตรฐาน หมวด 5 การประกอบกิจการตรวจสอบมาตรฐาน หมวด 6 การควบคุม หมวด 7 เครื่องหมายรับรองมาตรฐาน หมวด 8 การอุทธรณ์ หมวด 9 บทกำหนดโทษ

นอกจากนี้ยังมี มีสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) ได้รับมอบหมายจาก กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2546 ให้ทำหน้าที่เป็นหน่วยรับรองระบบงาน (Accreditation Body :AB) ด้านสินค้าเกษตรและอาหาร และทำหน้าที่ในการออกใบอนุญาต พักใช้ และเพิกถอนใบอนุญาตแก่ผู้ประกอบการตรวจสอบมาตรฐาน ภายใต้พระราชบัญญัติมาตรฐานสินค้าเกษตร พ.ศ. 2551 นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการมาตรฐานแห่งชาติ พ.ศ. 2551 มอบหมายให้ มกอช. เป็นหน่วยงานรับผิดชอบภายใต้ คณะกรรมการการมาตรฐานแห่งชาติ (กมช.) ตามมาตรา 30 ของพระราชบัญญัติการมาตรฐานแห่งชาติ พ.ศ. 2551 ดำเนินการรับรองระบบงานให้แก่หน่วยรับรองและหน่วยตรวจสอบข่ายความปลอดภัยของสินค้าเกษตรและอาหาร เกษตรอินทรีย์ และการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี ซึ่งหน่วยรับรองระบบงาน (Accreditation body : AB) มีหน้าที่ให้การรับรองระบบงานแก่หน่วยรับรอง (Certification Body : CB) และหน่วยตรวจ (Inspection Body :IB) ในขอบข่ายต่าง ๆ เช่น การรับรองผลิตภัณฑ์ (Product Certification) การรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System Certification) เพื่อให้หน่วยรับรอง (CB) และหน่วยตรวจ (IB) ไปตรวจสอบและรับรองมาตรฐานให้แก่ ฟาร์ม โรงงาน ผู้ประกอบการ ในขอบข่ายต่าง ๆ เช่น หลักการทั่วไปเกี่ยวกับสุขลักษณะอาหาร (GMP), การวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุม (HACCP), การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP), ด้านเกษตรอินทรีย์ (Organic Agriculture), ระบบการจัดการความปลอดภัยอาหาร (Food Safety Management System: FSMS), Preventive Control for Human Food (PCHF) และ Preventive Control for Animal Food (PCAF) เป็นต้น

พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อให้การคุ้มครองผู้บริโภคด้านความปลอดภัยของสินค้าและบริการมีความเหมาะสมและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอันจะเป็นประโยชน์ต่อการคุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งการตราพระราชบัญญัตินี้สอดคล้องกับเงื่อนไขที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๒๖ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยแล้ว ได้ให้คำจำกัดความของผู้บริโภคว่า หมายถึงหรือผู้ได้รับบริการจากผู้ประกอบธุรกิจ หรือผู้ซื้อสินค้า หรือผู้ได้รับบริการจากผู้ประกอบธุรกิจโดยชอบ แม้จะมีได้เสียค่าตอบแทนก็ตาม รวมถึงผู้ได้รับเสนอหรือชักจูงจากผู้ประกอบธุรกิจ เพื่อให้ซื้อสินค้าหรือรับบริการสิทธิของผู้บริโภคตามกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภคพ.ศ. 2522 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2541) ได้บัญญัติสิทธิของผู้บริโภคที่จะได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย 5 ประการดังนี้ 1. สิทธิที่จะได้รับข่าวสาร 2. สิทธิที่จะมีอิสระในการเลือกหาสินค้าหรือบริการ 3. สิทธิที่จะได้รับความปลอดภัยจากการใช้สินค้าหรือบริการ ซึ่งสิทธินี้จะสอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยอาหารและยา โดยสาระสำคัญ คือ อาหารจะต้องมีฉลากแสดง รวมถึงต้องบรรจุในภาชนะที่สะอาด มีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับยา จะให้ความคุ้มครองผู้บริโภคโดยตรง เช่น การบริโภคยาปลอม, ยาผิดมาตรฐาน, ยาเสื่อมคุณภาพ และการโฆษณายาที่อวดอ้างสรรพคุณยาเกินความเป็นจริง 4. สิทธิที่จะได้รับความเป็นธรรมในการทำสัญญา 5. สิทธิที่จะได้รับการพิจารณาและชดเชยความเสียหาย

3.2.6 ปัจจัยด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behavior)

จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจในปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริโภคในประเทศไทย ธุรกิจต่างๆ ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้และปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การคำนึงถึงความสามารถในการซื้อ คุณภาพ และการลดราคาเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ธุรกิจต่างๆ สามารถสนับสนุนผู้ซื้อได้ดีขึ้นในช่วงเวลาที่ท้าทายเหล่านี้และสามารถรับประกันถึงการมีส่วนร่วมของผู้ซื้ออย่างต่อเนื่อง จนเกิดวัฒนธรรมการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามช่วงวัยดังนี้

Generation	Behavior	Social Media Platform	Popular products to buy
 Gen Alpha อายุ 0 - 24 ปี	เป็นวัยที่เติบโตมาพร้อมกับแท็บเล็ต และ AI	ใช้สื่อออนไลน์ที่หลากหลายและพร้อมเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ตลอดเวลา	ชมประเภท Plant-Based, สินค้าภายในท้องถิ่น, สินค้ามือสองคุณภาพดี และสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 Gen Z อายุ 25 - 40 ปี	เกิดในยุคที่เทคโนโลยีเจริญแล้ว มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในรูปแบบดิจิทัลมากกว่า 35 % มีอิทธิพลในการตัดสินใจ เลือกซื้อสินค้าของครอบครัว	YouTube, Blog, E-Sport และมักใช้ Google ในการค้นหาข้อมูลถึง 70%	สินค้าตามรสนิยมและความต้องการของตัวเองและสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 Gen Y อายุ 41 - 60 ปี	มีการใช้อินเตอร์เน็ตสูงถึง 75 % เมื่อเทียบกับ Gen อื่นๆ	Line , Facebook, YouTube	สินค้าที่จัดกิจกรรมกลางแจ้งสินค้าเกี่ยวกับสุขภาพ
 Gen X อายุ 61 - 80 ปี	มีความซื่อสัตย์ต่อแบรนด์สูง ตัดสินใจซื้อสินค้าจากการโฆษณา หรือรีวิวบน Facebook	Facebook, YouTube	สินค้ากลุ่มเทคโนโลยี และGadget ที่มีคุณภาพสูง
 Gen B (Baby Boomer) อายุ 81 - 95 ปี	ติดตาม content สูง 54% มีความสนใจใน Tik Tok ใช้ Line เป็นหลักสำหรับการแชร์ข้อมูลข่าวสาร และใช้ Facebook ซื้อสินค้าออนไลน์สูงถึง 90%	Line, Facebook	สินค้าเกี่ยวกับสุขภาพ

รูปภาพที่ 65 : การจำแนกพฤติกรรมของแต่ละช่วงวัย

ที่มา : กองข้อมูลธุรกิจ ส่วนประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

จากข้อมูลผู้บริโภคในแต่ละช่วงวัย พบว่า หลายช่วงวัยมีความยังคงนิยมซื้อผ่าน Social Commerce⁹ มากขึ้น โดยให้ความสนใจกับประสบการณ์และความบันเทิงควบคู่ไปกับคุณค่าของสินค้าที่เน้นไปที่คุณค่าและคุณภาพของสินค้า/บริการที่จับต้องได้ (ที่มา : สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า) เป็นหลัก จึงมีอัตราการซื้อสินค้าไม่บ่อยเท่า Gen Z แต่ยอดรวมเฉลี่ยต่อเดือนที่สูงกว่า เพราะกลุ่ม Gen Z เป็นกลุ่มผู้ที่กำลังซื้อและเติบโตมากับเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้มีการซื้อสินค้าออนไลน์สูง และยังคงให้ความสำคัญกับการซื้อสินค้าในช่องทางดั้งเดิมด้วย ทำให้การซื้อสินค้าของ Gen Z โดยส่วนใหญ่ยอดรวมการซื้อสินค้าเฉลี่ยอยู่ไม่เกิน 1,000 บาท/เดือน ซึ่งเติบโตกว่า Gen อื่น ๆ ถึงเกือบ 2 เท่า ซึ่งโซเชียลคอมเมิร์ซ (Social Commerce) เป็นช่องทางที่ตอบโจทย์รสนิยมการบริโภคมากขึ้น เพราะเน้นการได้รับประสบการณ์ที่เชื่อมโยงกับคุณค่าของผู้บริโภคมากกว่าการได้รับคุณค่าพื้นฐานทั่วไปของสินค้า/บริการ ประกอบกับโซเชียลคอมเมิร์ซเป็นการค้าที่มอบ

⁹ Social Commerce เป็นการขายสินค้า/บริการผ่านโซเชียลมีเดีย (Social Media) โดยตรง เช่น TikTok Facebook และ Instagram

ประสบการณ์ด้านความบันเทิงเพื่อสร้างความสุขให้ผู้บริโภคเพิ่มเติม (Shoppertainment) ขณะที่การซื้อสินค้าในช่องทางดั้งเดิมของ Gen Z ก็มีส่วนช่วยพยุงการบริโภคด้วยเช่นกัน เพราะ Gen Z ถือเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่น่าสนใจสำหรับภาคธุรกิจ เนื่องจากจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริโภคในระยะข้างหน้า ตามวัยที่เริ่มมีรายได้และเข้าสู่ตลาดแรงงาน โดย Gen Z เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล จึงถนัดในการซื้อสินค้า/บริการผ่านช่องทางออนไลน์เป็นพิเศษ

จากการสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันมีความต้องการความสะดวกและความน่าเชื่อถือจากบริการเก็บเงินปลายทางยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มความสะดวกสบายและความมั่นใจให้กับผู้บริโภค โดยเฉพาะผู้ที่ยังไม่คุ้นเคยกับการชำระเงินออนไลน์ หรือต้องการตรวจสอบสินค้าก่อนชำระเงิน การมีบริการนี้จึงช่วยลดความกังวลและกระตุ้นการตัดสินใจซื้อได้ นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลของ Content จาก Influencer ในการสร้างความน่าเชื่อถือและการโน้มน้าวโดย Content จาก Influencer มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสูงกว่าโปรมชั่น โดยเฉพาะ Content ที่มีการแนะนำสินค้าอย่างจริงใจ ให้ข้อมูลและประโยชน์ของสินค้าอย่างละเอียด ซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือและกระตุ้นให้เกิดความต้องการซื้อสูงกว่าการลดราคาเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค คือ ปัจจัยทางด้านอารมณ์ (Emotion) อาทิ ความน่าเชื่อถือ, แรงบันดาลใจ/เทรนด์, การซื้อเพื่อความสุขส่วนตัว และปัจจัยในการใช้งาน (Function) อาทิ ประโยชน์ใช้สอย, สินค้าใหม่ที่ดีกว่า, ความสะดวกคุ้มค่าและการจัดส่งที่น่าเชื่อถือ (ที่มา : อินไซด์TikTok Shop 2024) จึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีและน่าเชื่อถือ ควบคู่ไปกับการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพและตอบโจทย์การใช้งานจริง เพื่อเข้าถึงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนบทบาทของ Influencer ยังคงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อออนไลน์ โดยใช้กลยุทธ์ Affiliate Marketing¹⁰ และโปรมชั่น เป็นเครื่องมือสำคัญในการกระตุ้นยอดขาย นอกจากนี้ การจัดส่งที่รวดเร็วกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดลูกค้า และประสบการณ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการซื้อทั้งออนไลน์และออฟไลน์มีความสำคัญมากขึ้น

ส่วนพฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศไทย ในปี 2567 พบว่า ยอดขายของธุรกิจค้าปลีกในภาพรวมมาจากการใช้จ่ายของคนไทย ซึ่งคิดเป็นสัดส่วน 82% นักท่องเที่ยวต่างชาติ ที่มีสัดส่วนราว 18% ของยอดขายของธุรกิจค้าปลีกทั้งหมด (ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย) เนื่องจาก มีความกังวลด้านค่าครองชีพ อาทิ ค่าสาธารณูปโภคและค่าอาหารที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บริโภคลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและมองหาส่วนลด ผู้บริโภคจำนวนมากมีสถานะทางการเงินที่แย่ลง ทำให้มีการวางแผนการใช้จ่ายมากขึ้น จึงให้ความสำคัญกับคุณภาพและความคุ้มค่ามากขึ้น โดยเน้นคุณภาพของสินค้ามากขึ้น และยินดีจ่ายเพื่อความสะดวกและประหยัดเวลา พร้อมทั้งเปิดรับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และนิยมการซื้อบ่อยแต่ยอดน้อยสำหรับผู้มีรายได้น้อย โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยจะซื้อ

¹⁰ Affiliate Marketing คือ รูปแบบการทำตลาดให้กับบุคคลหรือบริษัทอื่นด้วยการโปรโมตสินค้าและบริการผ่านช่องทางของเรา เช่น สื่อออนไลน์อย่าง Social Media หรือการสร้างเว็บไซต์และแอปพลิเคชัน โดยมีวัตถุประสงค์ให้กลุ่มลูกค้าเลือกซื้อสินค้าหรือสมัครสมาชิกจากแพลตฟอร์มที่สร้างขึ้น ซึ่งเราจะได้รับค่าตอบแทนจากแบรนด์ที่เราทำการตลาดให้

สินค้าบ่อยขึ้น แต่ยอดขายต่อครั้งลดลง และนิยมซื้อออนไลน์ ส่วนพฤติกรรมผู้บริโภคในสหรัฐอเมริกาเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศไทย คือ ผู้บริโภคซื้อสินค้าบ่อยขึ้น แต่ซื้อในปริมาณที่น้อยลง คือ กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไปในชีวิตประจำวัน (Consumer Packaged Goods :CPG) ได้แก่ อาหาร ของใช้ส่วนตัว ไปจนถึงสิ่งของเครื่องใช้ภายในบ้าน โดยมีปัจจัยหลักคือราคาสินค้าที่สูงขึ้น การรอสินค้าลดราคา และข้อจำกัดทางเศรษฐกิจ และหันมาซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น แต่ไม่สามารถชดเชยการลดลงของการซื้อหน้าร้านได้ทั้งหมด จึงให้ความสำคัญกับความคุ้มค่าของเงินที่เสียไปในการซื้อสินค้า/บริการมากขึ้น รวมถึงการบริโภคในอนาคตจากกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เน้นการได้รับประสบการณ์มากกว่าคุณค่าพื้นฐานของสินค้า/บริการ อาจต้องปรับเปลี่ยนช่องทางการขายให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้ามากขึ้น โดยหันมาเน้นช่องทางการขายที่ยังเติบโตได้ดีและปิดบางช่องทางเพื่อลดต้นทุน หรืออาจเปิดช่องทางโซเชียลคอมเมอร์ซเพิ่ม ซึ่งสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คือสิ่งที่ทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อ คือ “ความคุ้มค่า” ไม่ว่าจะเป็นราคาที่ถูกลงกว่าคุณภาพที่ดีกว่า หรือประสบการณ์ที่แตกต่าง

ส่วนพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อธุรกิจค้าปลีก พบว่ามีการแข่งขันที่รุนแรงทั้งจากร้านค้าที่มีหน้าร้านและธุรกิจออนไลน์ ผลจากสินค้ามีความคล้ายคลึงกัน จำนวนสาขาที่มีมาก และต้องแข่งขันกับธุรกิจการค้าออนไลน์ที่เติบโตอย่างรวดเร็วจากการเข้าถึงสมาร์ทโฟนและอินเทอร์เน็ตได้สะดวก โดยเฉพาะในช่วงแพร่ระบาดของ COVID-19 สะท้อนจากยอดขายสินค้าออนไลน์ของไทยปี 2565 เพิ่มขึ้นมากกว่า 3 เท่าจากปี 2562 ก่อนการแพร่ระบาด ขณะที่ปี 2566 สัดส่วนยอดขายสินค้าออนไลน์คิดเป็น 20.9% ของมูลค่าค้าปลีกทั้งหมด เทียบกับสัดส่วน 6.2% ปี 2562 หรือเติบโตเฉลี่ย 41.2% ต่อปี (ปี 2563-2566) โดยสินค้าที่นิยมซื้อผ่านออนไลน์มากที่สุด คือ สินค้าแฟชั่น (สัดส่วน 9.6% ของยอดขายปลีกออนไลน์ทั้งหมดในปี 2566) รองลงมา ได้แก่ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (สัดส่วน 10.1%) สินค้าสุขภาพและเครื่องสำอาง (สัดส่วน 6.8%) และอาหาร (สัดส่วน 5.4%) (ที่มา: Euromonitor) นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้บริโภคกลุ่มรายได้ระดับกลาง-บนมีความต้องการซื้อสินค้าผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel มากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มแฟชั่น (ที่มา: เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชัน-CRC) สะท้อนจากยอดใช้จ่ายเฉลี่ยที่สูงกว่าลูกค้าที่ซื้อสินค้าผ่านช่องทางเดียว (Single channel customer) 4-5 เท่า และมีการซื้อสินค้าหลากหลายประเภทมากกว่า ทำให้ผู้ประกอบการมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับการทำตลาดออนไลน์เพื่อเพิ่มสัดส่วนยอดขายกันมากขึ้น

เมื่อพฤติกรรมผู้บริโภคเริ่มเปลี่ยนแปลงไป โดยหันมาสนใจตลาดออนไลน์ จึงมีการคาดว่าในปี 2568 ธุรกิจ Commerce จะกลับมาเป็นที่ได้รับความนิยมอีกครั้ง เพราะจุดขายคือการส่งสินค้าที่รวดเร็ว กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดใจผู้บริโภค ประกอบกับตลาดนี้มีแนวโน้มเติบโต 20-30% ต่อปี และสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีโอกาสครองใจลูกค้าได้ง่ายขึ้น ใน

ขณะเดียวกันการสร้างประสบการณ์ Seamless¹¹ โดยใช้เครื่องมือ Social Listening ช่วยให้ค้นหาสินค้า และดึง อินฟลูเอนเซอร์ (Influencer) และการตลาดแบบพันธมิตรมาสร้างความต่อเนื่องระหว่างออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อเพิ่ม Engagement มากขึ้น ส่วนศูนย์การค้าเริ่มปรับบทบาทเป็น Social Hub โดยผู้คนเข้ามาเพื่อพบปะ ทำ กิจกรรม และสัมผัสประสบการณ์ที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ นอกจากนี้ ผู้บริโภคยังมีการ

3.2.7 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis) ที่ส่งผลกระทบต่อการค้า

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis) ที่ส่งผลกระทบต่อการค้า (ทบทวนปี 2569)

ปัจจัยภายนอก	ผลกระทบต่อ
1. Politics : ■ นโยบายรัฐบาลมุ่งผลักดัน “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” โดยต้องใช้ กลไกความร่วมมือจากภาคเอกชน/ผู้ประกอบการ รวมถึงการขยายตลาดเดิม และ เพิ่มตลาดใหม่ทั้งในและต่างประเทศ โดยการใช้นวัตกรรมมาเป็นจุดขายสินค้า เกษตร ผ่านแอปพลิเคชันทั้งออนไลน์และออฟไลน์ ■ นโยบายรัฐบาลที่ส่งเสริม ปกป้องผลประโยชน์ของผู้ประกอบการไทย โดยเฉพาะ SMEs จากการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมของคู่แข่งทางการค้าต่างชาติ โดยเฉพาะผ่าน แพลตฟอร์มออนไลน์ แก้นี้ของ SMEs การจัดทำ Matching Fund เพื่อให้ กลับมาเป็นกลไกที่แข็งแกร่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ■ นโยบายรัฐบาลที่เร่งกระตุ้นเศรษฐกิจ สร้างความเชื่อมั่น ควบคู่กับบรรเทาภาระ ค่าใช้จ่ายและเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพ ให้มีความสำคัญกับกลุ่มเปราะบาง เป็นลำดับแรก และผลักดันโครงการดิจิทัลวอลเล็ต (Digital Wallet) เพิ่มโอกาส ในการเข้าถึงแหล่งทุนเพื่อการพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนและการประกอบอาชีพ ■ นโยบายการดำเนินงานของ TRUMP 2.0 ส่งผลให้กำลังซื้อภายในประเทศชะลอ ลงตามทิศทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัว กระทบต่อเนื่องไปยังภาคการผลิตและการจ้าง งานในประเทศให้ชะลอลง กัดดันการใช้จ่ายสินค้าในส่วนของเงินเฟ้อพื้นฐาน (core inflation)	+ + + -
2. Economic : ■ เงินเฟ้อแต่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินงานและการขนส่งที่ได้รับผลกระทบจากเงิน เฟ้อและอัตราดอกเบี้ยที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งอัตราเงินเฟ้อปี 2567 เฉลี่ยอยู่ที่ 0.4% มีการประมาณการเงินเฟ้อปี 2568 ชัยบขึ้นมายุที่ 0.7% (ที่มา : ศูนย์วิจัย	-

¹¹ Seamless Experience หมายถึงการเชื่อมโยงประสบการณ์ลูกค้าในทุกช่องทาง (Omnichannel) ให้เป็นหนึ่งเดียว ไม่ว่าจะเป็นการช้อปปิ้งในร้านค้า การสั่งซื้อสินค้า ออนไลน์ การรับบริการผ่านแอปพลิเคชัน หรือการติดตามข้อมูลผ่านโซเชียลมีเดีย เพื่อให้ลูกค้าสามารถโต้ตอบกับแบรนด์ได้อย่างราบรื่นโดยไม่มีความสับสนหรือความ ยุ่งยาก

ปัจจัยภายนอก	ผลกระทบต่อ อต.
กสิกรไทย) โดยสาเหตุเงินเฟ้อของไทยที่ต่ำมาจากปัจจัยด้านอุปทานเป็นส่วนใหญ่ (ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย) ▪ ราคาสินค้ามีเสถียรภาพด้านราคา (Price Stability) โดยเฉพาะราคาสินค้าเกษตรหลายรายการปรับลดลงจากปัจจัยฐานของช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนหน้าที่อยู่ในระดับสูง ขณะที่ปี 2568 ราคาสินค้าปรับลดลงจากสภาพอากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเพาะปลูกมากขึ้น ▪ ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีการแข่งขันในรูปแบบ “ตลาดแข่งขันสมบูรณ์”¹² และมีแนวโน้มเติบโตในอัตราเฉลี่ย 5.0-5.5% ต่อปี ▪ กำลังซื้อในประเทศมีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ตามการเติบโตของเศรษฐกิจไทยที่ระดับ 2.7-3.4% ต่อปี โดยคาดว่าจะกำลังซื้อส่วนใหญ่มาจากภาคท่องเที่ยวจะช่วยกระตุ้นยอดขายของร้านค้าปลีกในพื้นที่ท่องเที่ยวเติบโตดีขึ้น	  
3. Socials : ▪ ความหลากหลายของช่วงวัยมีเพิ่มขึ้น และทุกช่วงวัยยังมีความนิยมใช้โซเชียลมีเดียถึง 49.1 ล้านคน หรือ 68.3% ของประชากรทั้งประเทศ ซึ่งเพิ่มขึ้น 1 ล้านคน หรือ 2.1% จากปี 2566 ▪ การย้ายถิ่นของแรงงานทำให้แรงงานภาคเกษตรน้อยลง เกษตรกรต้องการช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ▪ สังคมความคาดหวังในการดำเนินงานได้อย่างโปร่งใส และช่วยเหลือเกษตรกรได้อย่างเป็นรูปธรรม	  
4. Technology : ▪ แนวโน้มการตลาดออนไลน์ ยังคงได้รับความสนใจ และมีแนวโน้มที่จะซื้อขายสินค้าผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลมากขึ้น ในปี 2566 E - Commerce ไทยมีมูลค่า 6.34 แสนล้านบาท เติบโตเฉลี่ยปีละ 6% และจะมีมูลค่าถึง 7.50 แสนล้านบาท ในปี 2568 (ที่มา :กรมพัฒนาธุรกิจการค้า) แสดงว่าตลาด E-Commerce ไทยโตขึ้นปีละ 30% ส่งผลให้มีการซื้อขายสินค้าได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ส่วน Euromonitor คาดว่ามูลค่าค้าปลีก E-commerce ของไทยจะเพิ่มขึ้นเป็น 9.1 แสนล้านบาทในปี 2569 จาก 4.2 แสนล้านบาทปี 2565 นอกจากนี้ การพัฒนาช่องทางการขายผ่านแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียหรือการขายออนไลน์ตรงสู่ผู้บริโภค (Direct to Consumer: D2C)¹³ เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบาย โดยการจัดส่งสินค้าแบบ Quick commerce จะเป็นที่ยอมรับมากขึ้น	

¹²ตลาดแข่งขันสมบูรณ์ หมายถึง ผู้ซื้อเยอะ ผู้ขายเยอะ สินค้ามีความเหมือนกัน

¹³ D2C หรือ Direct to Consumer คือ ช่องทางการขายออนไลน์ตรงถึงผู้บริโภคผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน โดยไม่ผ่านคนกลาง

ปัจจัยภายนอก	ผลกระทบต่อ
เพื่อสนองการซื้อสินค้าแบบ On demand ซึ่งเป็นการซื้อแบบตะกร้าขนาดเล็ก และจัดส่งภายในเวลาไม่เกินครึ่งชั่วโมง ■ แนวโน้มภัยคุกคามทาง Cyber มีเพิ่มขึ้นอาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจ ■ การพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดต้นทุนการจัดการและการกระจายสินค้าได้ดีขึ้นหากแต่มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนจำนวนมาก ■ การเร่งผสมผสานเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริโภค เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อทำตลาดแบบเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เพื่อจะเข้าถึงความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า/ผู้บริโภคแต่ละราย (Personalization) มากขึ้น หรือการใช้ Big data มาวางแผนการตลาดบนพื้นฐานข้อมูลของลูกค้า/ผู้บริโภคได้อย่างเป็นรูปธรรม ■ การใช้ Technology cloud เพื่อลดค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที และการใช้ Data science เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อน ช่วยในการเตรียมแผนงานสำหรับอนาคต ■ คู่แข่งจากร้านค้าออนไลน์มีจำนวนเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง จากระบบนิเวศของธุรกิจค้าปลีกที่เข้าสู่ออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบ จึงมีคู่แข่งทั้งในประเทศ (รวมคู่แข่งในตลาด C2C10/) และต่างชาติบน 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 ■ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกมีแนวโน้มจะพัฒนากลยุทธ์ Omnichannel¹⁴ ซึ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI และ Big data เข้ามาช่วยสร้างการเติบโตของยอดขายออนไลน์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเป็นพันธมิตรกับคู่ค้าทางธุรกิจ อาทิ ผู้ให้บริการด้านการชำระเงิน เพื่อหนุนกลยุทธ์การซื้อสินค้าแบบซื้อก่อนจ่ายทีหลัง ซึ่งได้รับความนิยมมากขึ้นเป็นลำดับ	     
5. Environments : ■ ภัยธรรมชาติต่างๆ ส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพของสินค้าที่ต้องนำเข้าสู่ตลาด	 

¹⁴ Omnichannel หมายถึง รูปแบบการตลาดและการขายที่เป็นออนไลน์ (เว็บไซต์, Social Media, E-commerce) และออฟไลน์ (หน้าร้านจริง) โดยข้อมูลของลูกค้าจากแต่ละช่องทางจะถูกรวมเก็บไว้ด้วยกันทีเดียวเพื่อให้ธุรกิจเห็นภาพรวมการซื้อ-ขาย เข้าใจลูกค้า สามารถอำนวยความสะดวกในการซื้อสินค้า/บริการและให้ความช่วยเหลือได้ครบวงจร

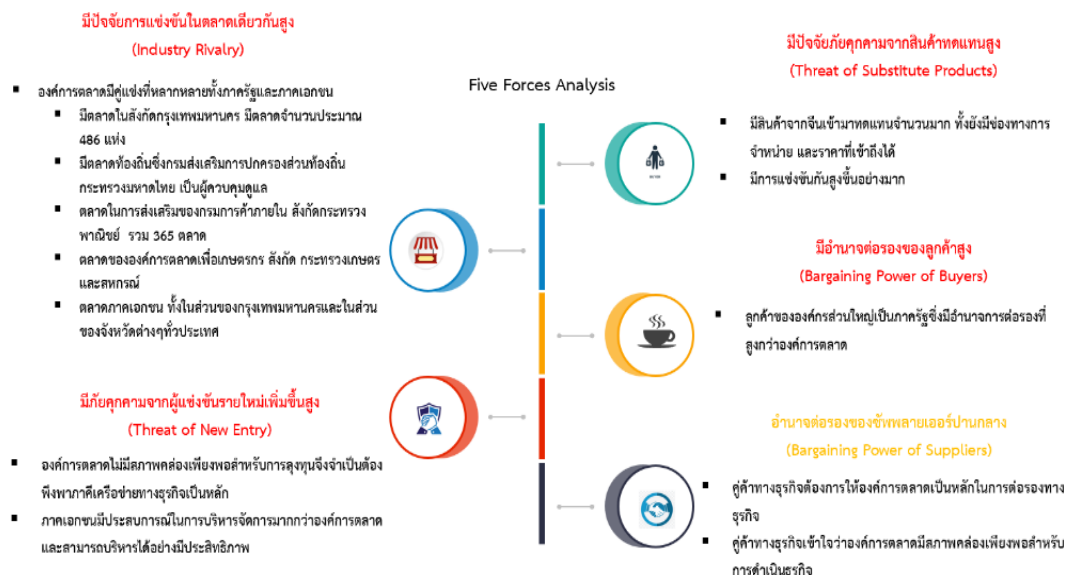
ปัจจัยภายนอก	ผลกระทบต่อ อต.
■ กระแสความยั่งยืน (Sustainability) ถูกคาดหวังให้สนับสนุนการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อาทิ การปรับภูมิทัศน์ของธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่สู่การเติบโตแบบยั่งยืน เพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม อาทิ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การลดของเสีย และการใช้พลังงานทางเลือก ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสนใจมากขึ้นสำหรับผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ความสดใหม่ของสินค้า และใช้สารกันเสียน้อยหรือไม่ใช้เลย	
6. Laws : ■ มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตลาดที่ต้องถือปฏิบัติ ประกอบด้วย ตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และกฎกระทรวงว่าด้วยสุขลักษณะของตลาด พ.ศ. 2551 ตามความในพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 ■ กฎหมายมีปรับปรุงกฎหมายเพื่อรองรับธุรกิจในปัจจุบันมากขึ้น ■ มีกฎระเบียบควบคุมการค้าให้น่าเชื่อถือให้โปร่งใสเป็นจำนวนมาก ■ กฎหมายด้านเกษตร/อาหาร เช่น มาตรฐานสินค้าเกษตร กฎหมายความปลอดภัย ได้แก่ พระราชบัญญัติมาตรฐานสินค้าเกษตร พ.ศ. ๒๕๕๑ ■ กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งต้องคำนึงถึงข้อมูลสินค้าและความปลอดภัยในการบริโภค	+ + + + +
7. Customer Behavior : ■ ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับ “ราคา” และ “ความคุ้มค่า” มากขึ้นในใช้จ่ายและเลือกใช้จ่ายเท่าที่จำเป็นมากขึ้น เนื่องจากกำลังซื้อและการใช้จ่ายของผู้บริโภคในภาพรวมยังคงถูกกดดันจากค่าครองชีพและภาระหนี้ครัวเรือนสูงโดยเฉพาะกลุ่มครัวเรือนฐานราก ■ พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มสนใจสินค้าปลอดภัย สินค้าเกษตรอินทรีย์ และแหล่งผลิตที่โปร่งใส และสินค้าที่ตอบสนองความต้องการในชีวิตประจำวัน อาทิ อาหารสด อาหารพร้อมทาน เครื่องดื่ม สินค้าสุขภาพ และสินค้า FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) ที่ต้องใช้ในชีวิตประจำวันหรือใช้แล้วหมดไป รวมถึงสินค้าแพ็คเกจใหญ่ และต้องการพื้นที่นั่งทานอาหารซึ่งเพิ่มโอกาสการขายสินค้า FMCG ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการเพิ่มบริการต่างๆ ซึ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภค อาทิ รับชำระค่าสาธารณูปโภคและค่าบริการเครดิต บริการ Delivery บริการฝากส่งพัสดุ เพิ่มจุดบริการจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ (Vending machine) บริการชำระและจองตั๋ว และบางสาขามีการติดตั้งสถานีชาร์จประจุไฟฟ้าสำหรับรถยนต์ไฟฟ้าซึ่งมีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ■ การเปิดร้านค้าโมเดลขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นจากโมเดลปกติ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการหาทำเล และทำให้ลูกค้าเข้าถึงได้ง่าย นอกจากนี้ยังนิยมการเปิด	- + -

ปัจจัยภายนอก	ผลกระทบต่ อต.
ร้านค้ารูปแบบใหม่ อาทิ Lifestyle shopping mall ที่มีขนาดไม่ใหญ่มากใน อำเภอขนาดใหญ่หรือจังหวัดขนาดเล็ก หรือการเปิดร้านค้าปลีกไฮสโปลัสเล็กใกล้บ้าน ตามพฤติกรรมผู้บริโภคที่ลดความถี่ในการซื้อสินค้าที่ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ และ หันมาซื้อสินค้าจากร้านค้าใกล้บ้าน รวมถึงร้านค้าในรูปแบบ Hybrid wholesale	

3.2.8 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการองค์กร

องค์กรตลาด ได้วิเคราะห์จากปัจจัยข้างต้นและพบว่า มี สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการ
กำหนดทิศทางขององค์กร ผ่านการวิเคราะห์ Five Forces Analysis คือ

การวิเคราะห์ Five Forces Analysis ขององค์กรตลาด



รูปภาพที่ 66 : การวิเคราะห์ Five Forces Analysis ขององค์กรตลาด

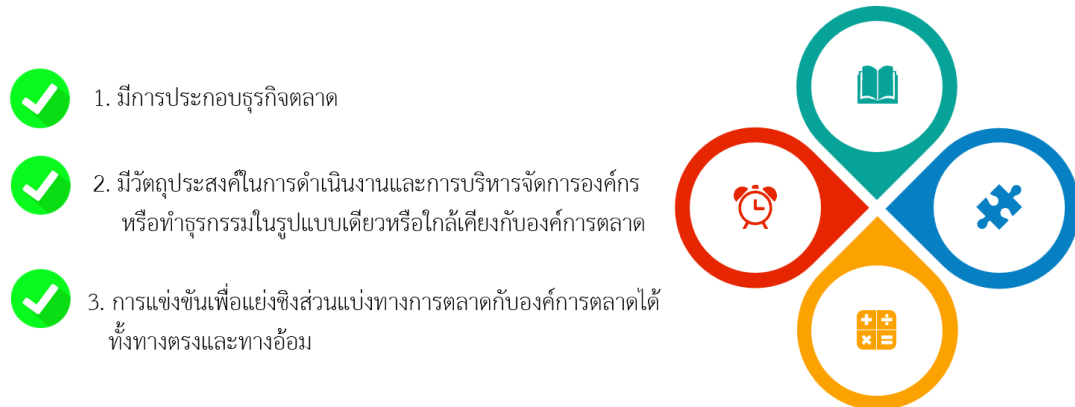
4. การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking Analysis)

4.1 การคัดเลือกคู่เทียบ

การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking Analysis) ขององค์กรตลาด คือ หน่วยงาน
ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนที่มีการประกอบธุรกิจตลาด มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและ
การบริหารจัดการองค์กร หรือทำธุรกรรมในรูปแบบเดียวหรือใกล้เคียงกับองค์กรตลาด ซึ่งสามารถทำให้เกิด
การแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกับองค์กรตลาดได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับธุรกิจตลาด

มีคู่แข่งประกอบด้วย องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ตลาดในสังกัดกรุงเทพมหานคร ตลาดท้องถิ่นซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เป็นผู้ควบคุมดูแล และตลาดในการส่งเสริมของกรมการค้าภายใน สังกัดกระทรวงพาณิชย์ และตลาดเอกชน ส่วนธุรกิจการจำหน่ายสินค้าประเภทข้าวสารและสินค้าอุปโภคบริโภคให้กับส่วนราชการ มีคู่แข่งประกอบด้วย องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร และองค์การคลังสินค้า ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และภาคเอกชน

หลักเกณฑ์การคัดเลือกคู่แข่ง/คู่แข่งที่สำคัญ (Benchmarking Analysis)

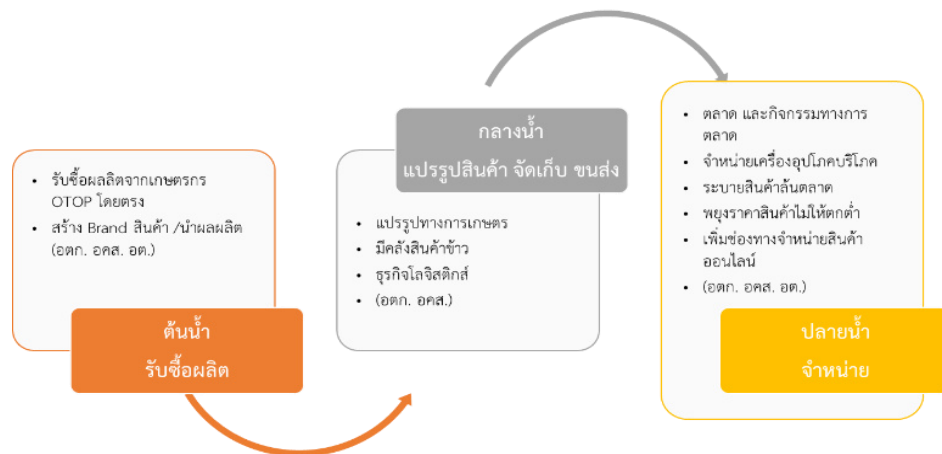


รูปภาพที่ 67 : หลักเกณฑ์การคัดเลือกคู่แข่ง/คู่แข่งที่สำคัญ (Benchmarking Analysis)

4.2 การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่แข่งที่สำคัญ

จากการวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่แข่งที่สำคัญสำหรับธุรกิจตลาดจะแสดงให้เห็นภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานของคู่แข่ง โดยพิจารณาจาก 3 หน่วยงานภาครัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย อต อตก. อคส. ที่ปัจจุบันมีภารกิจที่ใกล้เคียงกันหรือบางภารกิจทับซ้อนกัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดการทบทวนทิศทางและบทบาทขององค์กรให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงควรพิจารณาบทบาทของทั้ง 3 หน่วยงาน องค์การตลาดจึงสรุปเป็นประเด็นสำหรับการพิจารณาเปรียบเทียบภารกิจเบื้องต้นพบว่าแต่ละหน่วยงานมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นแตกต่างกัน หากแต่มีเป้าหมายเดียวกัน คือ การมุ่งเน้นการพัฒนาตามหมุดหมายการพัฒนาประเทศ แผนฯ 13 ที่กำหนดมิติการพัฒนา 4 ด้าน หากแต่องค์การตลาดและคู่แข่งได้รับการกิจให้ตอบสนองในมิติที่เกี่ยวข้องเดียวกัน ดังนี้

การวิเคราะห์ภารกิจเบื้องต้นคู่แข่งจาก 3 หน่วยงาน (อตก. อคส. อต)

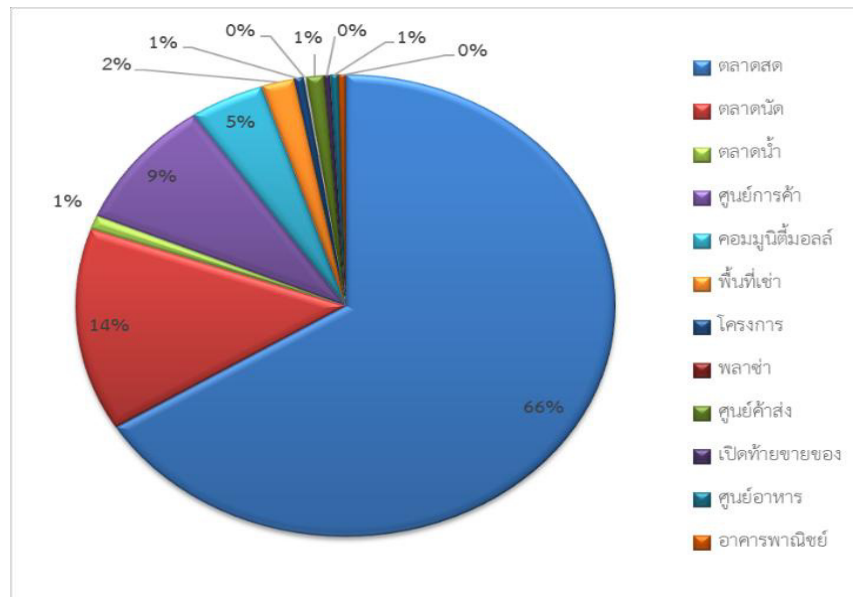


รูปภาพที่ 68 : การวิเคราะห์ภารกิจเบื้องต้นคู่เทียบจาก 3 หน่วยงาน (อตก. อคส. อด)

องค์การตลาดมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรในการบริหารตลาด เมื่อวิเคราะห์รูปแบบตลาดจะพบว่า มีพัฒนาการ ตั้งแต่ ในอดีตตลาดมีรูปแบบเป็นตลาดสดเป็นหลัก ต่อมาพัฒนาเป็นร้านโชห่วย ปัจจุบันมีการพัฒนาสู่โมเดิร์นเทรด ดังนั้น โมเดิร์นเทรดจึงได้เข้ามามีส่วนแบ่งทางการตลาดจากผู้บริโภคในตลาดประเภทต่างๆ ไปเป็นจำนวนมากเพราะมีความสะดวกมากขึ้น หากแต่การวางตำแหน่งของตลาดยังคงมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนแม้ว่าจะมีวัตถุประสงค์ และรูปแบบ/ลักษณะการดำเนินงานใกล้เคียงกัน แต่เมื่อเกิดวิกฤตโรคระบาด รูปแบบทางธุรกิจได้มีการปรับตัวอีกครั้ง โดยมุ่งสู่ธุรกิจ E-Commerce เต็มตัว ส่งผลให้ตลาดต้องปิดตัวลงจำนวนมาก ร้านค้าเกิดใหม่ก็หายไปไม่น้อยจากจำนวนผู้ขายที่มากกว่าผู้ซื้อ ดังนั้น ตลาดจึงต้องปรับภาพลักษณ์ให้เป็นตลาดสะดวกซื้อ และเปิดรับกระแสด้านดิจิทัล (Digital Transformation) พร้อมทั้งต้องรักษาคุณภาพสินค้าให้ได้ นอกจากนี้ยังต้องมีมาตรฐาน 5 ส. หรือ สะอาด-สะดวก-สะอาด-สุขลักษณะ-สร้างนิสัย เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของตลาดอีกทางหนึ่ง ทั้งนี้ ยอดขายของธุรกิจค้าปลีกในภาพรวมมาจากการใช้จ่ายของกลุ่มลูกค้าพบว่าเป็นการบริโภคของคนไทย

จากวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรในการบริหารตลาด จะพบว่าองค์การตลาดไม่ได้มีคู่แข่งเพียง 3 รัฐวิสาหกิจ หากแต่มีหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอีกจำนวนมากที่มีการบริการด้านตลาดในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป องค์การตลาดจึงได้วิเคราะห์คู่แข่งด้านตลาดในประเทศไทยเพิ่มเติม ซึ่งพบว่าในตลาดในกรุงเทพมหานคร จำนวน 486 แห่ง (ที่มา : <https://data.bangkok.go.th/>) และส่วนภูมิภาคจะเป็นตลาดท้องถิ่น จำนวน 670 แห่ง จึงได้มีการแบ่งประเภทตลาดตามรูปแบบการจัดจำหน่าย ทั้งนี้สามารถประมาณการพื้นที่สำหรับขายสินค้าในประเทศไทย ได้ดังนี้ ตลาดในประเทศไทยจำนวน 1,156 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66 ตลาดนัด จำนวน 248 แห่งคิดเป็นร้อยละ 14 ตลาดน้ำ จำนวน 17 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.97 ศูนย์การค้า จำนวน 159 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 9 คอมมูนิตีมอลล์ จำนวน 78 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 4.47 พื้นที่เช่า จำนวน 35 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2 ศูนย์ค้าส่ง จำนวน 19 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1 โครงการ จำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.57 ศูนย์

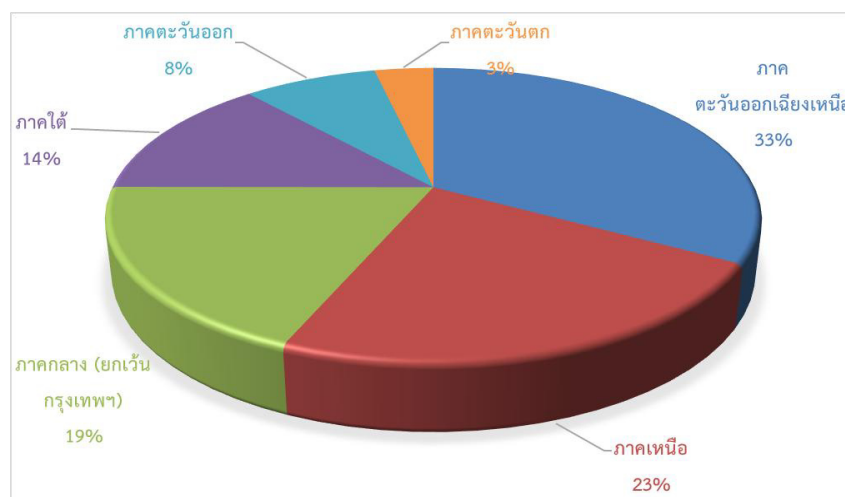
อาหาร จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.52 อาคารพาณิชย์ จำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.4 เปิดท้ายขายของ จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.34 พลาซ่า จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.11



รูปภาพที่ 69 : จำนวนประเภทพื้นที่ค้าขาย

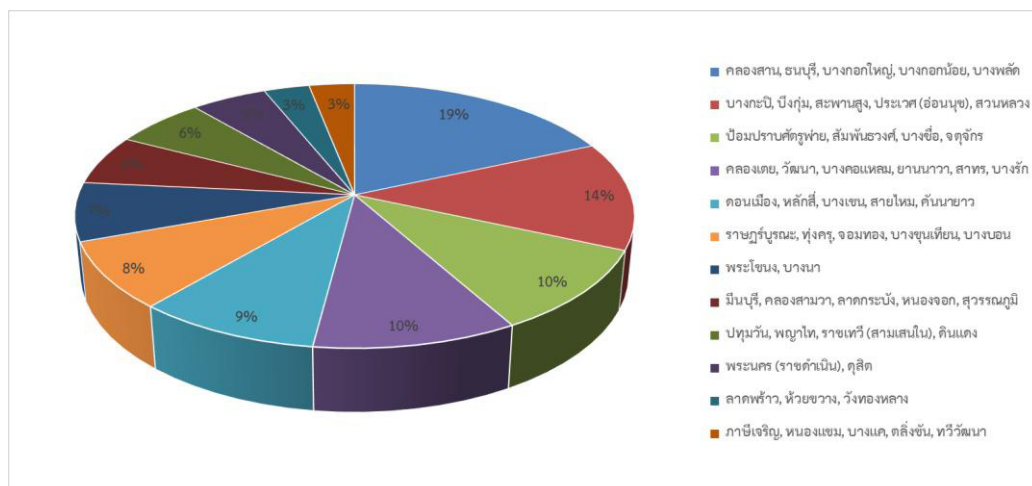
ที่มา : <https://www.thaifranchisecenter.com/>

ส่วนพื้นที่เช่า ตลาดสด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 351 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33 ภาคเหนือ จำนวน 245 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 23 ภาคกลาง (ยกเว้นกรุงเทพฯ) จำนวน 198 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 19 ภาคใต้ จำนวน 143 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14 ภาคตะวันออก จำนวน 84 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8 ภาคตะวันตก 37 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3



รูปภาพที่ 70 : สัดส่วนตลาดสดในประเทศไทย

ที่มา : <https://www.thaifranchisecenter.com/>



รูปภาพที่ 71 : สัดส่วนตลาดสดในพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานคร

ที่มา : <https://www.thaifranchisecenter.com/>

การบริหารตลาดสิ่งสำคัญคืออัตราค่าเช่าที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และเพื่อให้มีการบริหารอัตราค่าเช่าพื้นที่ให้สอดคล้องกับตลาดที่มีลักษณะเดียวกันกับองค์การตลาดด้วย จึงได้มีการพิจารณาวิเคราะห์อัตราค่าบริการจากคู่แข่งในพื้นที่นี้ขอเทียบเฉพาะบางตลาด เนื่องจากแต่ละแห่งมีอัตราค่าบริการที่แตกต่างกัน ดังนี้

เปรียบเทียบอัตราค่าเช่าจากคู่แข่ง/คู่แข่งที่สำคัญสำหรับธุรกิจตลาด



รูปภาพที่ 72 : เปรียบเทียบอัตราค่าเช่าจากคู่แข่ง/คู่แข่งที่สำคัญสำหรับธุรกิจตลาด

สำหรับคู่เทียบที่มีการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกับองค์กรตลาดได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ได้มีเพียงธุรกิจตลาดเท่านั้น

5. การวิเคราะห์ SWOT Analysis

5.1 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เป็นการประเมินสถานการณ์ โดยใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีต่อศักยภาพในการทำงานขององค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และนำผลที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญ (Ranking) ของการประเมินสภาพแวดล้อมดังกล่าว นำมาประเมินความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอก ด้วยเครื่องมือ Internal Factors Analysis Summary : IFAS-External Factors Analysis Summary Matrix : EFAS โดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 56 คน จึงนำข้อมูลมาจัดเก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาคำนวณค่าถ่วงน้ำหนักของข้อมูล เพื่อจัดอันดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนประจำปี 2569) พบว่า มีประเด็นที่ผ่านเกณฑ์ทั้งสิ้น จำนวน 32 ประเด็น โดยจุดแข็ง (Strengths : S) มีประเด็นสำคัญ จำนวน 8 ประเด็น มีค่าถ่วงน้ำหนัก 0.48 จุดอ่อน (Weakness : W) มีประเด็นสำคัญ จำนวน 7 ประเด็น มีค่าถ่วงน้ำหนัก 0.42 โอกาส (Opportunities : O) มีประเด็นสำคัญ จำนวน 8 ประเด็น มีค่าถ่วงน้ำหนัก 0.47 และภัยคุกคาม (Threats : T) มีประเด็นสำคัญ จำนวน 9 ประเด็น มีค่าถ่วงน้ำหนัก 0.46 ทำให้สามารถสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์กรตลาดได้ รวมถึงมีการแนบคำอธิบาย (Evidence-based) และที่มา/ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ พร้อมวิเคราะห์ผลกระทบของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามต่อผลประกอบการด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการ/การดำเนินงานภายใน ภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths : S)

S ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
S1	องค์กรตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของ กระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยง กับ หน่วยงานในสังกัดกระทรวง ได้แก่ จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และ	4.68	0.13	0.58	1

S ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
	กรมในสังกัด ได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึง แหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
S2	องค์การตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหาร บุคลากรและหน่วยงานกิจการพิเศษที่มีความ คล่องตัว ทำให้สามารถบูรณาการความร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอกได้อย่าง กว้างขวาง เป็นประโยชน์ใน การสร้างรายได้ และผลประโยชน์ให้แก่องค์การตลาด	4.14	0.13	0.52	2
S3	องค์การตลาด เป็นหน่วยงานภาครัฐ ประเภท รัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยตาม พระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง ได้กำหนดวัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่อย่างกว้างไว้ ทำให้องค์การ ตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้าการ พาณิชย์ได้	4.05	0.13	0.51	3
S4	องค์การตลาดมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับชุมชนมาก มีตลาดภายในกำกับดูแลของอต. จำนวน ๕ ตลาด กระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีลูกค้าชั้นดี และเชื่อมั่นใน อต. มากในการขายอาหารดิบ เช่น เรือนจำ เป็นต้น	4.02	0.13	0.50	4
S5	โครงสร้างขององค์การตลาดมีขนาดเล็ก มีความ ยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน กระบวนการทำงานเป็นแบบครอบครัว สามารถ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานได้อย่างดี	3.95	0.13	0.49	5
S6	องค์การตลาดเป็นหน่วยงานที่สามารถเลี้ยงดู ตัวเองได้โดยไม่ต้องพึ่งงบประมาณกลางของ รัฐบาล	3.68	0.13	0.46	6
S7	องค์การตลาดมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายที่ต้องการ (SDG/ยุทธศาสตร์ 20 ปี	3.57	0.13	0.45	7
S8	นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลของ องค์การตลาด มีความชัดเจนในเรื่อง	2.84	0.13	0.35	8

S ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วง น้ำหนัก	อันดับ
	วัตถุประสงค์ อัตรากำลัง งบประมาณ ระยะเวลา และหน่วยปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพ และสร้างรายได้ให้แก่องค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม				

จุดอ่อน (Weakness : W)

W ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วง น้ำหนัก	อันดับ
W1	รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือ ปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนด และจะส่งผล กระทั่งถึงตัวชี้วัด	4.30	0.13	0.54	1
W2	บุคลากรบางส่วนขององค์การตลาดมีสมรรถนะไม่ตรง ไม่สอดคล้องกับงาน ยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็น	3.86	0.13	0.48	2
W3	บุคลากรขององค์การตลาด จำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อมดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการคาดหวังหรือมอบหมายได้อย่างครบถ้วน	3.79	0.13	0.47	3
W4	บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออก ระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคมกับ วิสาหกิจเพื่อการพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนอง เป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้ เป็นไปตามเป้าหมาย	3.30	0.13	0.41	4
W5	บุคลากรส่วนใหญ่มีคุณวุฒิไม่ตรงสายงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยเฉพาะทักษะด้านการตลาดซึ่งเป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน ขาดทักษะการใช้	3.38	0.13	0.42	5

W ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วง น้ำหนัก	อันดับ
	เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ นอกจากนี้ทัศนคติและความแตกต่างของช่วงอายุอาจส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน				
W6	พนักงานบางส่วนขององค์การตลาดไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติการกิจที่รัฐบาลมอบหมายให้ได้	2.80	0.13	0.35	6
W7	มุมมองบางส่วนของพนักงานองค์การตลาดยังมองแคบอยู่ เช่น มองว่ามีทรัพย์สิน 5 ตลาด ทั้งๆ ที่ตลาดที่เป็นนามธรรมที่สำคัญกว่า เช่น ตลาดออนไลน์ ตลาดในอินเทอร์เน็ตซึ่งขายได้ทั่วโลก	2.30	0.13	0.29	7

โอกาส (Opportunities : O)

O ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วง น้ำหนัก	อันดับ
O1	นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรง โดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่ม ให้แก่พื้นที่เช่าขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ ส่งเสริมให้องค์การ สามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่อง สนับสนุนเกษตรกร และสินค้าชุมชน	4.55	0.13	0.57	1
O2	หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทาง และใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาด ท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือ กิจกรรมพิเศษได้	4.54	0.13	0.57	2
O3	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์การตลาดไปสู่องค์กรสู่ดิจิทัลได้	4.05	0.13	0.51	3

○ ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
O4	ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.98	0.13	0.50	4
O5	โอกาสในการขยายตลาดมีอยู่อีกมากในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศโดยมีกระทรวงมหาดไทยเป็นฐานสนับสนุนเครือข่าย	3.68	0.13	0.46	5
O6	ทุนของผู้ประกอบการจีนที่ขยายกิจการเข้ามาในประเทศไทย ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่ง ผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์การ ตลาดจึงสามารถใช้ จุดแข็งเรื่องสถานะและ เครือข่ายขององค์การ เชื่อมโยงผู้ประกอบการ จีน กับ ผู้ผลิต หรือ เกษตรกร เพิ่มรายได้ให้แก่ องค์การ	3.48	0.13	0.44	6
O7	เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างหลากหลาย สามารถเข้าถึงผู้ใช้ได้อย่างรวดเร็วกว้างขวาง ในขณะที่ มีราคาถูกลง เป็นโอกาสที่องค์การ ตลาด จะสามารถ เลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับประสิทธิภาพ ทางการบริหาร จัดการ และการสร้างรายได้ ได้ในต้นทุนที่ต่ำลง	2.95	0.13	0.37	7
O8	ปัญหาของชุมชนการเกษตรยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช้กลไกทางการตลาดเพื่อเชื่อมระหว่าง ผู้บริโภคและผู้ซื้อ ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญ เป็นโอกาสในการดำเนินงานขององค์การ ตลาด ที่สามารถเข้าไปช่วยเหลือ/แก้ไขปัญหานี้ได้	2.61	0.13	0.33	8

ภัยคุกคาม (Threats : T)

T ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
T1	ปริมาณคู่แข่ง ที่ร่วมแข่งขันประมูลราคาอาหารดิบ มีจำนวนมากขึ้น และบางหน่วยงานมีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า และไม่ต้องยึดโยงกับกฎระเบียบมากมาย	4.59	0.13	0.51	1
T2	สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปส่งผลกระทบต่อต้นทุนและแหล่งผลิตสินค้าเกษตร ทั้งน้ำแล้ง น้ำท่วม การขนส่ง เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การตลาด	4.48	0.13	0.50	2
T3	การขยายตัวอย่างรวดเร็วของซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์ รวมทั้งการส่งเสริม การขายในช่องทางต่าง ๆ อาจทำให้ตลาดขององค์การตลาด ไม่ใช่เป้าหมายของผู้บริโภค และส่งผลต่ออัตรา การเช่า และรายได้ในที่สุด	4.00	0.13	0.44	3
T4	การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ค่อนข้างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งเทคโนโลยีสมัยใหม่จะทำให้ลายเทคโนโลยีสมัยเก่า ดังนั้นการละเลยไม่สนใจ หรือไม่รู้เท่าทันเทคโนโลยีจะทำให้ธุรกิจที่ผลิตและขายเทคโนโลยีแบบเก่าต้องประสบภาวะขาดทุน และอาจจะถูก Disruption ในที่สุด	3.82	0.13	0.42	4
T5	การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่ส่งผลต่อสถานะและนโยบายการดำเนินงานขององค์การตลาด	3.43	0.13	0.38	5
T6	กฎหมายด้าน digital และข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้ เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศสูงขึ้น	3.29	0.13	0.37	6
T7	พฤติกรรมผู้บริโภคของประชาชนเปลี่ยนแปลงจากการเลือกซื้อสินค้าตามตลาดสดเป็นการเลือกซื้อ สินค้าจาก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทาง ออนไลน์มากขึ้น	3.00	0.13	0.33	7

T ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
T8	มีหน่วยงานภาครัฐที่มีมุมมองการทำงานที่ทับซ้อนกัน หรือมีภารกิจที่ใกล้เคียงกันกับองค์การตลาด	2.96	0.13	0.33	8

5.2 SWOT Analysis ฉบับทบทวนปี 2569

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ขององค์การตลาด ทำให้สามารถสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภัยคุกคามขององค์การตลาดได้ รวมถึงมีการแนบคำอธิบาย (Evidence-based) และที่มา/ข้อมูลที่น่ามาอ้างอิง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis (SW)

จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
S1: องค์การตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยงกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ได้แก่ จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และกรมในสังกัดได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	W1: รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือ ปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนดและจะส่งผลกระทบต่อถึงตัวชีวิต
S2: องค์การตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหาร บุคลากรและหน่วยงานกิจการพิเศษที่มีความคล่องตัว ทำให้สามารถบูรณาการความร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวาง เป็นประโยชน์ใน การสร้างรายได้และผลประโยชน์ให้แก่องค์การตลาด	W2: บุคลากรบางส่วนขององค์การตลาดมีสมรรถนะไม่ตรง ไม่สอดคล้องกับงาน ยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็น
S3: องค์การตลาด เป็นหน่วยงานภาครัฐ ประเภท รัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง ได้กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่อย่างกว้างไว้ ทำให้องค์การตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้าการพาณิชย์ได้	W3: บุคลากรขององค์การตลาด จำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อมดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการคาดหวังหรือมอบหมายได้อย่างครบถ้วน
S4: องค์การตลาดมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับชุมชนมาก มีตลาดภายในกำกับดูแลของอต. จำนวน 5 ตลาด	W4: บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออก ระหว่างวิสาหกิจเพื่อ

จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
กระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีลูกค้าชั้นดีและเชื่อมั่นใน อต. มากในการขายอาหารดิบ เช่น เรือนจำ เป็นต้น	สังคมกับ วิชาชีพเพื่อการพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนอง เป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้ เป็นไปตามเป้าหมาย
S5: โครงสร้างขององค์การตลาดมีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน กระบวนการทำงานเป็นแบบครอบครัว สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้อย่างดี	W5: บุคลากรส่วนใหญ่มีคุณวุฒิไม่ตรงสายงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยเฉพาะทักษะด้านการตลาดซึ่งเป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน ขาดทักษะการใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ นอกจากนี้ทัศนคติและความแตกต่างของช่วงอายุอาจส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน
S6 : องค์การตลาดเป็นหน่วยงานที่สามารถเลี้ยงดูตัวเองได้โดยไม่ต้องพึ่งงบประมาณกลางของรัฐบาล	W6 : พนักงานบางส่วนขององค์การตลาดไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติการกิจที่รัฐบาลมอบหมายให้ได้
S7 : องค์การตลาดมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายที่ต้องการ (SDG/ยุทธศาสตร์ 20 ปี	W7 : มุมมองบางส่วนของพนักงานองค์การตลาดยังมองแคบอยู่ เช่น มองว่ามีทรัพย์สิน 5 ตลาด ทั้งๆ ที่ตลาดที่เป็นนามธรรมที่สำคัญกว่า เช่น ตลาดออนไลน์ ตลาดในอินเทอร์เน็ตซึ่งขายได้ทั่วโลก
S8 : นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ องค์การตลาด มีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ อัตรากำลัง งบประมาณ ระยะเวลา และหน่วยปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพและสร้างรายได้ให้แก่องค์การได้อย่างเป็น รูปธรรม	

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis (OT)

โอกาส (Opportunities : O)	ภัยคุกคาม (Threats : T)
O1: นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรง โดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่เช่าขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็	T1: ปริมาณคู่แข่ง ที่ร่วมแข่งขันประมูลราคาอาหารดิบ มีจำนวนมากขึ้น และบางหน่วยงานมีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า และไม่ต้องยึดโยงกับกฎระเบียบมากมาย

โอกาส (Opportunities : O)	ภัยคุกคาม (Threats : T)
ส่งเสริมให้องค์การ สามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่อง สนับสนุนเกษตรกร และ สินค้าชุมชน	
O2: หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทาง และใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาด ท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เข้าร่วมใหม่ หรือ กิจกรรมพิเศษได้	T2: สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปส่งผลกระทบต่อ ต้นทุนและแหล่งผลิตสินค้าเกษตร ทั้งน้ำแล้ง น้ำท่วม การขนส่ง เป็นอุปสรรคต่อการ ดำเนินงานขององค์การตลาด
O3: ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นโอกาสในการ พัฒนาองค์การตลาดไปสู่องค์กรสู่ดิจิทัลได้	T3: การขยายตัวอย่างรวดเร็วของซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์ รวมทั้งการส่งเสริม การขายในช่องทางต่างๆ อาจทำให้ตลาดขององค์การตลาด ไม่ใช่เป้าหมาย ของผู้บริโภค และส่งผลต่ออัตราการเข้า และรายได้ในที่สุด
O4: ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการ บริหารทรัพยากรบุคคล	T4: การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ค่อนข้าง รวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งเทคโนโลยีสมัยใหม่จะ ทำลายเทคโนโลยีสมัยเก่า ดังนั้นการละเลยไม่ สนใจ หรือไม่รู้เท่าทันเทคโนโลยีจะทำให้ธุรกิจที่ ผลิตและขายเทคโนโลยีแบบเก่าต้องประสบ ภาวะขาดทุน และอาจจะถูก Disruption ในที่สุด
O5: โอกาสในการขยายตลาดมีอยู่อีกมากในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศโดยมีกระทรวงมหาดไทยเป็นฐาน สนับสนุนเครือข่าย	T5: การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่ส่งผลต่อ สถานะ และนโยบายการดำเนินงานขององค์การ ตลาด
O6 : ทุนของผู้ประกอบการเงินที่ขยายกิจการเข้ามาใน ประเทศไทย ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับ หน่วยงาน ที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่ง ผลิตสินค้าหรือ เกษตรกร องค์การตลาดจึงสามารถใช้ จุดแข็งเรื่อง สถานะและเครือข่ายขององค์การ เชื่อมโยง ผู้ประกอบการเงิน กับ ผู้ผลิต หรือ เกษตรกร เพิ่มรายได้ ให้แก่องค์การ	T6 : กฎหมายด้าน digital และข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้ เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการระบบ สารสนเทศสูงขึ้น
O7 : เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างหลากหลาย สามารถเข้าถึงผู้ใช้ได้อย่างรวดเร็วกว้างขวาง ในขณะที่ มี ราคาถูกลง เป็นโอกาสที่องค์การตลาด จะสามารถ	T7 : พฤติกรรมผู้บริโภคของประชาชน เปลี่ยนแปลงจากการเลือกซื้อสินค้าตามตลาดสด

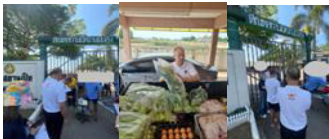
โอกาส (Opportunities : O)	ภัยคุกคาม (Threats : T)
เลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการสร้างรายได้ ได้ในต้นทุนที่ต่ำลง	เป็นการเลือกซื้อ สินค้าจาก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทาง ออนไลน์มากขึ้น
O8 : ปัญหาของชุมชนการเกษตรยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช้กลไกทางการตลาดเพื่อเชื่อมระหว่างผู้บริโภคและผู้ซื้อ ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญ เป็นโอกาสในการดำเนินงานขององค์การตลาดที่สามารถเข้าไปช่วยเหลือ/แก้ไขปัญหานี้ได้	T8 : มีหน่วยงานภาครัฐที่มีมุมมองการทำงานที่ทับซ้อนกัน หรือมีภารกิจที่ใกล้เคียงกันกับองค์การตลาด

ทั้งนี้ SWOT Analysis ขององค์การตลาด ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะผู้บริหารขององค์การตลาดเสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในการประชุมคณะกรรมการองค์การตลาด เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2568 ซึ่งเป็นการทบทวน SWOT ขององค์การตลาด ประจำปี 2569

จุดแข็ง (Strengths :S)

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
S1	องค์การตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยงกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ได้แก่ จังหวัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และกรมในสังกัด ได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง องค์ การตลาด พ.ศ. 2496 ได้กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ให้องค์การตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้าการพาณิชย์ได้จำนวนภาคีเครือข่ายที่อยู่ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่กำกับดูแล 76 จังหวัดทั่วประเทศ ความคิดเห็นของพนักงาน องค์การตลาด ร้อยละ 0.102202 ซึ่งเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับคู่แข่งของกลุ่มอุตสาหกรรม ได้แก่ อตก. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และ อคส. กระทรวงพาณิชย์	1. พระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง องค์การตลาด พ.ศ. 2496 2. ข้อบังคับองค์การตลาดว่าด้วยการจัดหาสินค้าเพื่อการค้าขององค์การตลาด พ.ศ. 2561 3. กฎกระทรวงการคลัง กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563 4. ข้อมูลจาก กระทรวงมหาดไทย 5. ข้อมูลจาก Website อตก. และ อคส.

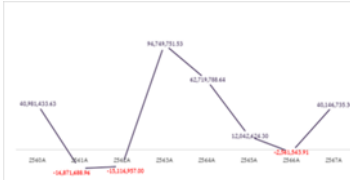
	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
			■ แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานปี 2567
S2	องค์การตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหาร บุคลากร และหน่วยงานกิจการพิเศษที่มีความคล่องตัว ทำให้สามารถบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวาง เป็นประโยชน์ในการสร้างรายได้และผลประโยชน์ให้แก่องค์กร	1. องค์การตลาดมีโครงสร้างดังนี้  2. มีบุคลากรดังนี้  3. ความสามารถในการดำเนินงานบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกของฝ่ายกิจการพิเศษ ดังนี้ 3.1. การดำเนินงานกับภาครัฐ ภายใต้โครงการจัดตลาดนัดสัปดาห์ทั้งหมดในปี 2567 จำนวน 8 แห่ง 3.2. การดำเนินงานกับภาครัฐ ภายใต้โครงการจัดตลาดนัดสัปดาห์ทั้งหมดในปี 2567 จำนวน 3 ราย 	■ โครงสร้างองค์การตลาด (ที่มา : เว็บไซต์องค์การตลาด) ■ ข้อมูลบุคลากร จากฝ่ายบริหารบุคคล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567 ■ ข้อมูลความสามารถในการดำเนินงานบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกจากฝ่ายกิจการพิเศษ
S3	องค์การตลาด เป็นหน่วยงานภาครัฐ ประเภทรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง ได้กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่อย่างกว้างไว้ ทำให้องค์การตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้าการพาณิชย์ได้	กฎหมายที่กำหนดอำนาจหน้าที่ ทำให้องค์การตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้าการพาณิชย์ได้ ได้แก่ 1. พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล พ.ศ. 2496 มาตรา 3 2. พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม	■ พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล พ.ศ. 2496 ■ 2. พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496 ■ กฎกระทรวงการคลัง กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐ

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล																		
		3.กฎกระทรวงการคลัง กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563 หมวด 1 “ข้อ 3 ให้พัสดุส่งเสริมและพัฒนาด้านการเกษตรดังต่อไปนี้ เป็นพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน (1)... (4) ข้าวสารและสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคขององค์การคลังสินค้า องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร องค์การตลาด ชุมชนสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด หรือสถาบันเกษตรกร”	ต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563																		
S4	องค์การตลาดมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับชุมชนมาก มีตลาดภายในกำกับดูแลของอต. จำนวน ๕ ตลาด กระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีลูกค้าชั้นดีและเชื่อมั่นในอต. มากในการขายอาหารดิบ เช่น เรือนจำ เป็นต้น	องค์การตลาดมีตลาดภายในกำกับดูแลของอต. จำนวน 5 ตลาด  2.ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้ามีความสามารถในการดำเนินงานร่วมกับภาครัฐ ในปี 2567 ทั้งหมด 134 แห่ง  3.องค์การตลาดมีการสำรวจความพึงพอใจและความเชื่อมั่นในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้กับกรมราชทัณฑ์ ประจำปี 2567 <table><thead><tr><th>ความพึงพอใจในด้านต่างๆ</th><th>ค่าเฉลี่ยของข้อมูลอย่างง่าย</th><th>ผลการสำรวจ</th></tr></thead><tbody><tr><td>1.ด้านการปฏิบัติตามสัญญา</td><td>4.75</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr><tr><td>2.ด้านคุณภาพสินค้า</td><td>4.60</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr><tr><td>3.ด้านบุคลากรให้บริการ</td><td>4.64</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr><tr><td>4.ด้านการจัดส่งสินค้า</td><td>4.61</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr><tr><td>5.ภาพรวมในการบริการ</td><td>4.75</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr></tbody></table>	ความพึงพอใจในด้านต่างๆ	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลอย่างง่าย	ผลการสำรวจ	1.ด้านการปฏิบัติตามสัญญา	4.75	พอใจมากที่สุด	2.ด้านคุณภาพสินค้า	4.60	พอใจมากที่สุด	3.ด้านบุคลากรให้บริการ	4.64	พอใจมากที่สุด	4.ด้านการจัดส่งสินค้า	4.61	พอใจมากที่สุด	5.ภาพรวมในการบริการ	4.75	พอใจมากที่สุด	- ข้อมูลภารกิจขององค์การตลาด 5 ตลาด (ที่มา : เว็บไซต์องค์การตลาด) - ข้อมูลความสามารถในการดำเนินงานของฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
ความพึงพอใจในด้านต่างๆ	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลอย่างง่าย	ผลการสำรวจ																			
1.ด้านการปฏิบัติตามสัญญา	4.75	พอใจมากที่สุด																			
2.ด้านคุณภาพสินค้า	4.60	พอใจมากที่สุด																			
3.ด้านบุคลากรให้บริการ	4.64	พอใจมากที่สุด																			
4.ด้านการจัดส่งสินค้า	4.61	พอใจมากที่สุด																			
5.ภาพรวมในการบริการ	4.75	พอใจมากที่สุด																			

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
S5	โครงสร้างขององค์การตลาดมีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน กระบวนการทำงานเป็นแบบครอบครัว สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้อย่างดี	โครงสร้างขององค์การตลาดมีขนาดเล็ก ตามข้อบังคับองค์การตลาดว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารงาน พ.ศ. 2555 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 9-10 	■ ข้อบังคับองค์การตลาดว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารงาน พ.ศ. 2555 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
S6	องค์การตลาดเป็นหน่วยงานที่สามารถเลี้ยงดูตัวเองได้โดยไม่ต้องพึ่งงบประมาณกลางของรัฐบาล	ที่ผ่านมาองค์การตลาดมีรายได้เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการ หากแต่ต่อมามีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้นส่งผลให้องค์การตลาดประสบภาวะกำไร(ขาดทุน) สุทธิ ตั้งแต่ปี 2561 2562 และ 2566 โดยมีรายละเอียดดังนี้ ปี 2561 -16,871,688.96 บาท ปี 2562 -15,116,957.00 บาท ปี 2566 -2,561,543.91 บาท 	งบการเงินขององค์กรย้อนหลัง ปี 2566-2570
S7	องค์การตลาดมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายที่ ต้องการ (SDG/ ยุทธศาสตร์ 20 ปี	1.นโยบายSDG คือ เป้าหมายที่ 2 ขจัดความหิวโหย เกษตรยั่งยืน และเป้าหมายที่ 8 การเติบโต เศรษฐกิจที่ยั่งยืน  2.ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)ภายใต้วิสัยทัศน์ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” จึงมีความเชื่อมโยงกับภารกิจขององค์การ	■ นโยบายที่ต้องการ SDG ■ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ■ ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจองค์การตลาดปี 2566-2570

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
		ตลาด (อต.) ใน 2 ส่วนคือความ มั่นคง และความยั่งยืน ผ่านการ พัฒนาตลาดและการส่งเสริมการ จำหน่ายสินค้าเกษตรและสินค้า OTOP 	
S8	นโยบายและแผนปฏิบัติการด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลของ องค์การ ตลาด มีความชัดเจนในเรื่อง วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ กำลัง งบประมาณ ระยะเวลา และหน่วย ปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพและสร้างรายได้ ให้แก่องค์กรได้อย่างเป็น รูปธรรม	นโยบายและแผนปฏิบัติการด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลของ องค์การ ตลาด ปี 2566-2570 	แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล ขององค์การตลาด

จุดอ่อน (Weaknesses : W)

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
W1	รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไป ตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็น อุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณ หรือปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่ กำหนด และจะส่งผลกระทบต่อ ตัวชี้วัด	1.รายได้ขององค์การตลาดยังไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้ องค์การตลาดประสบภาวะกำไร (ขาดทุน) สุทธิ ตั้งแต่ปี 2561 2562 และ2566 ดังนี้ ปี 2561 -16,871,688.96 บาท ปี2562 -15,116,957.00 บาท ปี 2566 -2,561,543.91 บาท 	■ ข้อมูลงบการเงินของ องค์การตลาด ปี 2566- 2570 ■ รายงานสรุปผลการ ดำเนินงานประจำปีของ รัฐวิสาหกิจ ประจำปี บัญชี 2567 ของ องค์การตลาด (อต.) โดยสำนักงาน คณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ (สคร.)

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
		2.ผลกระทบต่อผลการประเมินตัวชี้วัดประจำปี 2567 	■
W2	บุคลากรบางส่วนขององค์การตลาดมีสมรรถนะไม่ตรง ไม่สอดคล้องกับงาน ยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็น	รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง และการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร	-ข้อมูลจากฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคล
W3	บุคลากรขององค์การตลาด จำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อม ดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการคาดหวัง หรือ มอบหมายได้อย่างครบถ้วน	แผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามโครงการทุนมนุษย์ ปี 2568 1.โครงการยกระดับค่านิยม วัฒนธรรม ความผูกพันองค์กร และความสุขในการทำงานให้บุคลากรที่ สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ปี 2568 เมื่อวันที่ 22-23 มกราคม 2568 ณ หาดจำรวลาว จังหวัดจันทบุรี  2.โครงการส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากร มีความรู้ ทักษะสมรรถนะที่ตรงกับงาน ประจำปี พ.ศ.2568 เมื่อวันที่ 28 - 30	-ข้อมูลจากFacebook องค์การตลาด

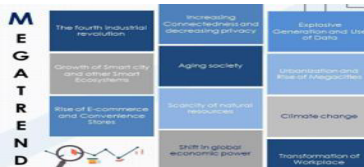
	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
		เม.ย. 2568 ณ โรงแรม MIDA DE SEA HUA HIN จังหวัดเพชรบุรี 	
W4	บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออก ระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคมกับวิสาหกิจเพื่อการพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	องค์การตลาดไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ เพราะฝ่ายกิจการพิเศษมีบุคลากรทั้งหมด 4 อัตรา และมีคุณสมบัติที่ตรงกับสายงาน 1 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 0.04	ที่ปรึกษาที่จัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาดในปี 2564
W5	บุคลากรส่วนใหญ่มีคุณสมบัติไม่ตรงสายงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยเฉพาะทักษะด้านการตลาดซึ่งเป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน ขาดทักษะการใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ นอกจากนี้ทัศนคติและความแตกต่างของช่วงอายุอาจส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน	รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง และการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร	ข้อมูลฝ่ายบริหารบุคคล
W6	พนักงานบางส่วนขององค์การตลาดไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติการที่รัฐบาลมอบหมายให้ได้	รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง และการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร	-ข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
W7	มุมมองบางส่วนของพนักงานองค์การตลาดยังมองแคบอยู่ เช่น มองว่ามีทรัพย์สิน 5 ตลาด ทั้งๆ ที่ตลาดที่เป็นนามธรรมที่สำคัญกว่า	รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง และการประเมินช่องว่างสมรรถนะ	-ข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
	เช่น ตลาดออนไลน์ ตลาดในอินเทอร์เน็ตซึ่งขายได้ทั่วโลก	(Competency Gap) ของบุคลากร	

โอกาส (Opportunities : O)			
	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
O1	นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรงโดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่เช่าขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์การสามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่องสนับสนุนเกษตรกรและ สินค้าชุมชน	สนับสนุนให้เกษตรกรมีรายได้ที่เหมาะสมด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ลดต้นทุนการผลิต การช่วยเหลือในเรื่องปัจจัยการผลิตอย่างทั่วถึง ในด้านเกษตรกรรม ดำเนินการใน 2 เรื่องใหญ่ คือ การปรับโครงสร้างการผลิตสินค้าเกษตรให้สอดคล้องกับความต้องการด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันจำนวนเกษตรกรประเทศไทยเป็นผู้ถือครองทำการเกษตร จำนวน 8.7 ล้านราย (ร้อยละ 37.5 ของครัวเรือนทั่วประเทศ)	■ นโยบายภาครัฐบาล
O2	หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทาง และใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาดท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือ กิจกรรมพิเศษได้	วิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจปี 2566 ซึ่งประเมินจาก 1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ แนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ภาคเกษตรที่ดีขึ้นทั้งด้านดีมานด์และซัพพลายมาตรการช่วยเหลือของภาครัฐ	■ ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ TMB
O3	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์การตลาดไปสู่องค์กรสู่ดิจิทัลได้	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบันจะช่วยให้ประสบการณ์ของลูกค้าที่ดีขึ้นเพราะความคาดหวังของลูกค้าสูงขึ้นมาก ประกอบกับแรงกดดันจากการแข่งขันทางการตลาดก็เป็นสาเหตุหลักของ	■ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 https://thegrowthmaster.com/

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล																																																												
		Digital Transformation ของธุรกิจต่าง ๆ เหมือนกัน โดย 70% ขององค์กรที่ทำการสำรวจมา พบว่าเกือบ 1 ใน 3 ของธุรกิจเหล่านั้นเชื่อว่า คู่แข่งจะใช้โอกาสนี้ช่วงชิงลูกค้า หากไม่ประสบความสำเร็จในการทำ Digital Transformation เมื่อนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำธุรกิจจะเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการหารายได้ใหม่และเพิ่มผลกำไร เนื่องจากการสำรวจพบว่า 80% ขององค์กรที่ทำ Digital Transformation เสร็จแล้วมีกำไรเพิ่มขึ้นและ85% ช่วยให้ได้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น เพราะองค์กรคาดหวังว่ารายได้จะเติบโตสูงกว่าคู่แข่งถึง 23%เป็นอย่างน้อย																																																													
O4	ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2567 ขององค์การตลาด <table border="1"><thead><tr><th></th><th>2563</th><th>2564</th><th>2565</th><th>2566</th><th>2567</th></tr></thead><tbody><tr><td>Core Business Enablers</td><td>2,673</td><td>2,395.5</td><td>2,038.2</td><td>1,765</td><td>2,067</td></tr><tr><td>5.1 (การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ)</td><td>1,616.2</td><td>1,376.2</td><td>1,576.2</td><td>1,429</td><td>1,776.8</td></tr><tr><td>5.2 (การวางแผนเชิงกลยุทธ์)</td><td>1,542.5</td><td>1,492.5</td><td>1,456.5</td><td>1,485</td><td>1,565</td></tr><tr><td>5.3 (การมีทักษะความรู้และศักยภาพบุคลากร)</td><td>1.61</td><td>1.62</td><td>1.62</td><td>1.67</td><td>1.72</td></tr><tr><td>5.4 (การมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะ)</td><td>1,100.2</td><td>1,093.6</td><td>1,115</td><td>1,076</td><td>1,076</td></tr><tr><td>5.5 (การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)</td><td>1,818.6</td><td>1,631</td><td>1,212.7</td><td>1,268</td><td>1,672.6</td></tr><tr><td>5.6 การมีทรัพยากรบุคคล</td><td>1,624</td><td>1,716.8</td><td>1,751.8</td><td>1,635.5</td><td>1,617.8</td></tr><tr><td>5.7 (การมีระบบเงินเดือนและโบนัส)</td><td>1,031.5</td><td>1,076.2</td><td>1,067.5</td><td>1,053</td><td>1,166.3</td></tr><tr><td>5.8 (การมีระบบการประเมินผล)</td><td>1,985.6</td><td>2,05</td><td>2,126.2</td><td>2,203.2</td><td>2,217.6</td></tr></tbody></table>		2563	2564	2565	2566	2567	Core Business Enablers	2,673	2,395.5	2,038.2	1,765	2,067	5.1 (การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ)	1,616.2	1,376.2	1,576.2	1,429	1,776.8	5.2 (การวางแผนเชิงกลยุทธ์)	1,542.5	1,492.5	1,456.5	1,485	1,565	5.3 (การมีทักษะความรู้และศักยภาพบุคลากร)	1.61	1.62	1.62	1.67	1.72	5.4 (การมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะ)	1,100.2	1,093.6	1,115	1,076	1,076	5.5 (การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)	1,818.6	1,631	1,212.7	1,268	1,672.6	5.6 การมีทรัพยากรบุคคล	1,624	1,716.8	1,751.8	1,635.5	1,617.8	5.7 (การมีระบบเงินเดือนและโบนัส)	1,031.5	1,076.2	1,067.5	1,053	1,166.3	5.8 (การมีระบบการประเมินผล)	1,985.6	2,05	2,126.2	2,203.2	2,217.6	■ ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablersทั้ง 8 หัวข้อขององค์การตลาดปี2563-2567
	2563	2564	2565	2566	2567																																																										
Core Business Enablers	2,673	2,395.5	2,038.2	1,765	2,067																																																										
5.1 (การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ)	1,616.2	1,376.2	1,576.2	1,429	1,776.8																																																										
5.2 (การวางแผนเชิงกลยุทธ์)	1,542.5	1,492.5	1,456.5	1,485	1,565																																																										
5.3 (การมีทักษะความรู้และศักยภาพบุคลากร)	1.61	1.62	1.62	1.67	1.72																																																										
5.4 (การมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะ)	1,100.2	1,093.6	1,115	1,076	1,076																																																										
5.5 (การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)	1,818.6	1,631	1,212.7	1,268	1,672.6																																																										
5.6 การมีทรัพยากรบุคคล	1,624	1,716.8	1,751.8	1,635.5	1,617.8																																																										
5.7 (การมีระบบเงินเดือนและโบนัส)	1,031.5	1,076.2	1,067.5	1,053	1,166.3																																																										
5.8 (การมีระบบการประเมินผล)	1,985.6	2,05	2,126.2	2,203.2	2,217.6																																																										
O5	โอกาสในการขยายตลาดมีอยู่อีกมากในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ โดยมีกระทรวงมหาดไทยเป็นฐานสนับสนุนเครือข่าย	สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สนค.) กระทรวงพาณิชย์ กระจายตลาดใหม่ ๆ เพิ่มเติมจากตลาดเดิม เพื่อเป็นแนวทางให้ภาคธุรกิจได้สร้างโอกาสในการเพิ่มมูลค่า	■ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สนค.) กระทรวงพาณิชย์																																																												
O6	ทุนของผู้ประกอบการจีนที่ขยายกิจการเข้ามาในประเทศไทย	นักลงทุนจีนมากกว่า 2 ใน 3 มีความสนใจที่จะขยายการลงทุน	ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยกลุ่มธุรกิจเงิน ร่วมกับ																																																												

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
	ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่ง ผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์การตลาดจึงสามารถใช้ จุดแข็งเรื่องสถานะและเครือข่ายขององค์การ เชื่อมโยงผู้ประกอบการจีน กับ ผู้ผลิต หรือเกษตรกร เพิ่มรายได้ให้แก่องค์การ	มายังประเทศไทยภายในระยะเวลา 1-2 ปีข้างหน้า ที่น่าสนใจคือราว 60% เป็นกลุ่มที่ไม่เคยลงทุนหรือทำธุรกิจในประเทศไทยมาก่อน ประเมินประเทศไทยเป็นตลาดที่มีศักยภาพ อีกทั้งมีความพร้อมและอยู่ในจุดยุทธศาสตร์ที่จะสามารถก้าวเป็นศูนย์กลางแห่งอาเซียน	ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (Economic Intelligence Center: EIC)
O7	เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างหลากหลาย สามารถเข้าถึงผู้ใช้ได้อย่างรวดเร็วกว้างขวาง ในขณะที่มีราคาถูกลง เป็นโอกาสที่องค์การตลาด จะสามารถ เลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับประสิทธิภาพ ทางการบริหารจัดการ และการสร้างรายได้ ได้ในต้นทุนที่ต่ำลง	แนวโน้มทางเทคโนโลยี (Technology Trend) ที่จะมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อเศรษฐกิจดิจิทัลโลกและประเทศไทยในอีก 15-20 ปีข้างหน้า ได้แก่ การสร้างและการใช้ประโยชน์การใช้ข้อมูลปริมาณมหาศาล การปฏิวัติทางอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 การเติบโตของเมืองอัจฉริยะและระบบนิเวศอัจฉริยะอื่นๆ การขยายตัวของเมืองและการเพิ่มขึ้นของมหานคร การเพิ่มขึ้นของธุรกิจE-Commerce และร้านค้าสะดวกซื้อการเชื่อมต่อเพิ่มขึ้นและความเป็นส่วนตัวลดลง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน การเปลี่ยนข้ามอำนาจเศรษฐกิจโลก สังคมผู้สูงอายุ การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ในแต่ละหัวข้อแนวโน้มสำคัญประกอบด้วยแนวโน้มสำคัญในบริบทโลก แนวโน้มเทคโนโลยีผลกระทบต่อประเทศไทย	■ พรอสท์ แอนด์ ชัลลวัน จัดทำเพื่อสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

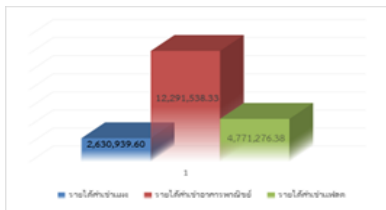


	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
08	ปัญหาของชุมชนการเกษตรยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช้กลไกทางการตลาดเพื่อเชื่อมระหว่างผู้บริโภคและผู้ซื้อ ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญ เป็นโอกาสในการดำเนินงานขององค์การตลาดที่สามารถเข้าไปช่วยเหลือ/แก้ไขปัญหานี้ได้	1.เศรษฐกิจภาคการเกษตรของไทย ปี 65 ขยายตัวเพียง 7.7% ต่ำสุดในรอบ 10 ปี 2.ยึดติดกับการขายสินค้าที่ไม่ได้แปรรูป ซึ่งไม่ได้ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม และยังต้องพึ่งพิงพ่อค้าคนกลาง 3.คนรุ่นใหม่เลือกทำงานภาคการเกษตรมากขึ้น เนื่องจากได้ผลตอบแทนที่ต่ำ 4.เกษตรกรไทยมีอายุเฉลี่ยสูงถึง 62 ปี ซึ่งกำลังทยอยออกจากตลาดแรงงานการเกษตร 5.เกษตรกรส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับการขายสินค้าเกษตรโดยไม่ผ่านการแปรรูปที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ 6.ปัญหาการกระจายรายได้จากผลผลิตที่ไม่เป็นธรรม เช่น ในปี 2566 ข้าวขาวราคาเฉลี่ย 7 บาทต่อกิโลกรัม กำไรขั้นต้นของผู้ประกอบการก่อนหักต้นทุนการขายและการบริหารที่ราว 4.05 – 5.8 บาทต่อกิโลกรัม หรือคิดเป็นการกระจายรายได้จากผลผลิตขั้นสุดท้ายถึงมือผู้ประกอบการที่สัดส่วน 19.6% -24.5% ในขณะที่เกษตรกรไทยได้รับกำไรจากการเพาะปลูกข้าวเพียงราว 0.22 บาทต่อกิโลกรัม หรือคิดเป็นการกระจายรายได้ที่ย้อนกลับมาในมือของเกษตรกรในสัดส่วนเพียง 1.1% ของราคาข้าวขาวที่เป็นสินค้าบริโภคขั้นสุดท้าย ยังมีข้อจำกัดในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าเกษตรที่สามารถเพิ่มรายได้ เพื่อสร้างกำไรที่	■ ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีทีบี หรือ ttb analytics

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
		สูงขึ้นย้อนกลับไปหาเกษตรกรเพื่อใช้ยังชีพและเลี้ยงดูครอบครัว รวมถึงผลกำไรที่ถือเป็นส่วนสำคัญของเกษตรกรที่จะนำมาใช้เพื่อลงทุนพัฒนาต่อยอด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจในมิติต่าง ๆ เช่น การซื้อที่ดินเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร ซื้อเครื่องจักรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลงทุนสร้างแหล่งกักเก็บน้ำในช่วงน้ำเยอะสำรองไว้ในช่วงน้ำน้อย หรือการลงทุนในเทคโนโลยีการเพาะปลูกทางการเกษตรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการเพาะปลูกในระยะยาว 	

ภัยคุกคาม (Threats: T)

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
T1	ปริมาณคู่แข่ง ที่ร่วมแข่งขันประมูลราคาอาหารดิบ มีจำนวนมากขึ้น และบางหน่วยงานมีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า และไม่ต้องยึดโยงกับกฎระเบียบมากมาย	อ.ต.ก. และ อคส. มีภารกิจในการดำเนินงานที่คล้ายกับ อต. และบางภารกิจมีความทับซ้อนกันทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจและผลิตภัณฑ์ 	■ แผนวิสาหกิจองค์การตลาดปี 2568 (ข้อมูลคู่เทียบ) ■ ข้อมูลจาก Website อตก. และ อคส.
T2	สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปส่งผลกระทบต่อต้นทุนและแหล่งผลิตสินค้าเกษตร ทั้งน้ำแล้ง น้ำท่วม การขนส่งเป็นอุปสรรคต่อการ	สภาพภูมิอากาศได้ส่งผลกระทบต่อปริมาณผลผลิตเกษตรของไทยโดยเฉพาะภาคเกษตรและอาหาร ของไทยที่อาจต้องเผชิญความเสี่ยงจากผลผลิตผันผวนและมาตรการด้านสิ่งแวดล้อมที่	■ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
	ดำเนินงานขององค์การ ตลาด	เข้มงวดมากขึ้นของคู่ค้า รวมถึงธุรกิจ กลางน้ำ-ปลายน้ำในอุตสาหกรรม อาหารราว 82,000 รายที่ต้องเผชิญ การขาดแคลนวัตถุดิบ กระทบ ต่อเนื่องมายังต้นทุนวัตถุดิบที่เป็น ต้นทุนหลักในแทบทุกธุรกิจ โดยมี สัดส่วนเฉลี่ยราว 40-70% ของต้นทุน รวมให้ขยับสูงขึ้นด้วย และส่งผลให้ สินค้าเกษตรและอาหารที่จำเป็นบาง ประเภทมีการปรับขึ้นราคาตาม ต้นทุน หรืออาจถูกจำกัดการซื้อจาก ผลผลิตที่ไม่เพียงพอ เช่น น้ำมันพืช และน้ำตาลทรายขาว เป็นต้น	
T3	การขยายตัวอย่างรวดเร็ว ของซูเปอร์มาร์เก็ต ร้าน สะดวกซื้อ หรือช่องทาง ออนไลน์ รวมทั้งการส่งเสริม การขายในช่องทางต่าง ๆ อาจทำให้ตลาดขององค์การ ตลาด ไม่ใช่เป้าหมายของ ผู้บริโภค และส่งผลต่ออัตรา การเข้า และรายได้ในที่สุด	ระดับราคาสินค้าและบริการที่มี แนวโน้มลดต่ำลงจากการแข่งขันที่ รุนแรงขึ้นของภาคธุรกิจ จึงทำให้ ช่องทางออนไลน์สามารถตอบโจทย์ ความต้องการของผู้บริโภคได้เป็น อย่างดีซึ่งรายได้จากค่าเช่าพื้นที่ของ องค์การตลาด ในปี 2567 ดังนี้ รายได้ ค่าเช่าแผง 2,630,939.60 บาท รายได้ ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ 12,291,538.33 บาท รายได้ค่าเช่า แพลต 4,771,276.38 บาท 	■ ธนาคารแห่งประเทศไทย ■ ข้อมูลอัตราค่าเช่าตลาดสาขา 5 แห่ง ตามข้อมูลงบการเงิน ขององค์การตลาดปี 2567 ที่ ผ่านการรับรองจากผู้สอบ บัญชี
T4	การเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีที่ค่อนข้างรวดเร็ว ในปัจจุบัน ซึ่งเทคโนโลยี สมัยใหม่ จะ ทำ ลาย	การเปลี่ยนแปลง (Digital Disruption) ที่เกิดขึ้นเมื่อเทคโนโลยี ดิจิทัลรุ่งเรือง ซึ่งโดยมากการ เปลี่ยนแปลงเหล่านี้มักส่งผลกระทบ	■ https://thedigitaltips.com/

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
	เทคโนโลยีสมัยเก่า ดังนั้น การละเลยไม่สนใจ หรือไม่ รู้เท่าทันเทคโนโลยีจะทำให้ ธุรกิจที่ผลิตและขาย เทคโนโลยีแบบเก่าต้อง ประสบภาวะขาดทุน และ อาจจะถูก Disruption ใน ที่สุด	กับภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรม ทำให้ต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ เปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ ไปจนถึงต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมาย การทำงานให้สอดคล้องกับ ความ คาดหวังใหม่ ๆ ที่มาพร้อมความเจริญ ทางเทคโนโลยีด้วย ดังนั้น ในฐานะ ธุรกิจเก่าแก่ที่ก่อตั้งมานานตั้งแต่ก่อน ยุคดิจิทัล ที่กำลังประสบกับภาวะ Digital Disruption ต้องเร่งฝึกอบรม พนักงานเกี่ยวกับทักษะทางดิจิทัล ตัดสินใจทุก ๆ อย่างโดยอาศัยข้อมูล ปรับสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ ให้เอื้อต่อเครื่องมือดิจิทัลมากขึ้น พัฒนาระบบการทำงานใหม่ร่วมกับ พันธมิตร	
T5	การเปลี่ยนแปลงทาง การเมืองที่ส่งผลต่อสถานะ และนโยบายการดำเนินงาน ขององค์การตลาด	สภาพปัญหาการเมืองที่ผ่านมา มีการ เลือกตั้งที่ผูกขาด คนดีเข้าสู่อำนาจเมือง ยาก เกิดการทุจริตประทุพผิมิชอบ เกิดเผด็จการทางรัฐสภา การไร้ เสถียรภาพทางการเมืองการขาด ประสิทธิภาพทางการเมืองส่งผลให้ เกิดวงจรทางการเมืองแบบเดิม	■ วารสารดำรงราชานุภาพ
T6	กฎหมายด้าน digital และ ข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้ เกิด ต้นทุนในการบริหารจัดการ ระบบสารสนเทศสูงขึ้น	พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) โดยกำหนดสิทธิต่าง ๆ แก่ เจ้าของข้อมูลและกำหนดบทลงโทษ หากองค์กรใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตาม จะต้องโทษระวางโทษจำคุกไม่เกิน หนึ่งปีหรือปรับไม่เกินห้าล้านบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ	สำนักงานคณะกรรมการ คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล กระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจ และสังคม
T7	พฤติกรรมผู้บริโภคของ ประชาชนเปลี่ยนแปลงจาก การเลือกซื้อสินค้าตามตลาด สดเป็นการเลือกซื้อ สินค้า	พฤติกรรมผู้บริโภคของคนไทยใน กลุ่มผู้มีรายได้น้อยหรือรายได้ยังไม่ เข้มแข็งที่ต้องระมัดระวังในการใช้จ่าย มีพฤติกรรมแบบเดียวกับในสหรัฐฯ ที่	■ ธนาคารแห่งประเทศไทย

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
	จาก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์มากขึ้น	ผู้บริโภคไปซื้อสินค้าบ่อยครั้งมากขึ้น แต่จำนวนสินค้าหรือยอดใช้จ่ายต่อใบเสร็จลดลง ด้านพฤติกรรมการซื้อออนไลน์ พบว่า Gen Z ซื้อสินค้าบ่อยและมีแนวโน้มที่จะซื้อผ่านช่องทางนี้มากขึ้น แต่สินค้าที่ซื้อราคาที่แพง โดยส่วนใหญ่ยอดรวมการซื้อสินค้าเฉลี่ยอยู่ไม่เกิน 1,000 บาท/เดือน ขณะที่ Gen อื่นที่มีอายุมากกว่า อาจซื้อสินค้าไม่บ่อยเท่า แต่ยอดรวมเฉลี่ยต่อเดือนที่สูงกว่าโดยมีข้อสังเกตพฤติกรรมการซื้อออนไลน์ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่ง Gen Z นิยมซื้อผ่านโซเชียลคอมเมอร์ซ (Social Commerce) ที่เป็นการขายสินค้า/บริการผ่านโซเชียลมีเดีย (Social Media) โดยตรง เช่น TikTok Facebook และ Instagram ซึ่งเป็นช่องทางที่ตอบโจทย์รสนิยมการบริโภคของกลุ่มนี้ ที่เน้นการได้รับประสบการณ์ที่เชื่อมโยงกับคุณค่าของผู้บริโภคมากกว่าการได้รับคุณค่าพื้นฐานทั่วไปของสินค้า/บริการ ซึ่งโซเชียลคอมเมอร์ซเป็นการค้าที่มอบประสบการณ์ด้านความบันเทิงเพื่อสร้างความสุขให้ผู้บริโภคเพิ่มเติม (Shoppertainment) ขณะที่ Gen อื่นจะเน้นไปที่คุณค่าและคุณภาพของสินค้า/บริการที่จับต้องได้	
T8	มีหน่วยงานภาครัฐที่มีมุมมองการทำงานที่ทับซ้อนกัน หรือมีภารกิจที่ใกล้เคียงกันกับองค์การตลาด	หน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจที่ใกล้เคียงกันกับองค์การตลาด ด้านการบริหารตลาด ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร กรมการค้าภายใน	ข้อมูลคู่เทียบทางธุรกิจ

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
		กรมพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น เป็นต้น	

6. การวิเคราะห์ความท้าทาย/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix) เพื่อนำไปทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การตลาด ให้สามารถตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน ทั้งนี้ กระบวนการและผลจากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสมสามารถ บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ด้านการบริหารขององค์การตลาด เพื่อ สร้าง ความยั่งยืนขององค์การตลาดในระยะยาวและสมรรถนะหลักขององค์กร จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix เพื่อระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (ระยะสั้น ระยะยาว) ความ ยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว ซึ่งรวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น ทั้งนี้ สามารถสรุปประเด็น สภาพแวดล้อมองค์กรขององค์การตลาด โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

	STRENGTHS	WEAKNESSES
OPPORTUNITIES	SO การเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีขนาดเล็ก แต่มีการกิจกรรมครอบคลุมด้านพาณิชย์ทำให้สามารถจำหน่ายและส่งเสริมสินค้าเกษตรและสินค้าชุมชนได้ตามกฎหมาย นโยบายภาครัฐ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ จึงสามารถดำเนินงานได้ด้วยการสร้างเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจ S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7+O1 O2 O3 O5 O6 O7	WO การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลากรเป็นจุดอ่อนที่สำคัญ หากแต่ยังคงสามารถเร่งการพัฒนาไปพร้อมกับนโยบายภาครัฐ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค โดยสามารถนำระบบการประเมินผลมาเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการองค์กรได้ W1 W3+O2 O3 O4 O5 O7
THREATS	ST องค์การตลาดเป็นรัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก แต่มีการกิจกรรมครอบคลุมด้านพาณิชย์ตามที่กฎหมายกำหนด แต่ต้องเผชิญกับการแข่งขันจากหน่วยงานที่มีการเข้าซื้อ/ใกล้เคียง และยังมีความเสี่ยง ทั้งยังต้องปรับตัวเพื่อลดการถูก Disruption S2 S3 S5 S8+T2 T3 T4 T5 T7 T8	WT การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารจัดการองค์กร ประกอบกับรายได้ขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายจึงส่งผลต่อการพัฒนา/ลงทุนด้านเทคโนโลยีลดลงทั้งด้านการบริหารจัดการ และด้านธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค W1 W2 W3 W4 W5 W6 W7+T1 T4 T7 T8

รูปภาพที่ 73 : การวิเคราะห์ TOWS Matrix

6.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

จากข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) มาสู่วิเคราะห์เพื่อกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) โดยใช้ TOWS Matrix สามารถวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ได้ดังนี้



รูปภาพที่ 74 : การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

SC-1 มีช่องว่างด้านขีดความสามารถในการสร้างรายได้จากภารกิจด้านการพัฒนาและส่งเสริมตลาด แม้จะเป็นหน่วยงานที่มีกฎหมายรองรับการกิจด้านพาณิชย์ทำให้สามารถบูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและชุมชนได้ S2, W1, W4, W6, W7, T1, T2, T3, T8

SC-2 ขาดการพัฒนาศักยภาพในการขยายตลาดไปยังชุมชน และพัฒนาตลาดทั้ง 5 สาขา ให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม S7, W4, W5, W6, W7, T3, T4, T7

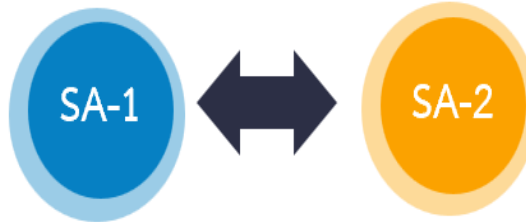
SC-3 การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นจุดอ่อนที่สำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์กรแบบมุ่งเน้นการรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านรูปแบบธุรกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมลูกค้า S2, S5, W2, W5, W6, O3, O4, O7, T4, T6, T7

SC-4 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาใช้ เพื่อเพิ่มรายได้และการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม S6, S8, W1, W5, W7, O3, O7, T4, T6, T7

6.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

เป็นหน่วยงานที่มีกฎหมาย
รองรับภารกิจด้านพาณิชย์ทำให้
สามารถบูรณาการกับหน่วยงาน
ภาครัฐ เอกชนและชุมชนได้ จึง
สามารถขยายตลาดไปยังชุมชน
และพัฒนาตลาดทั้ง 5 สาขาให้
มีศักยภาพ และเพิ่มขีด
ความสามารถในแข่งขันทาง
ธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม



บทบาทขององค์กรสามารถ
ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง
ทางด้านธุรกิจ เทคโนโลยี
และพฤติกรรมลูกค้าได้
อย่างสะดวกรวดเร็ว

Strategic Advantage: SA



รูปภาพที่ 75 : การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

SA-1 : เป็นหน่วยงานที่มีกฎหมายรองรับภารกิจด้านพาณิชย์ทำให้สามารถบูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและชุมชนได้ จึงสามารถขยายตลาดไปยังชุมชน และพัฒนาตลาดทั้ง 5 สาขา ให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม S2, S3, S4, S6, S7, O1, O5, O8, T1, T2, T5

SA-2 : บทบาทขององค์กรสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางด้านธุรกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมลูกค้าได้อย่างสะดวกรวดเร็ว S2, S3, S5, S8, O3, O5, O7, T4, T7

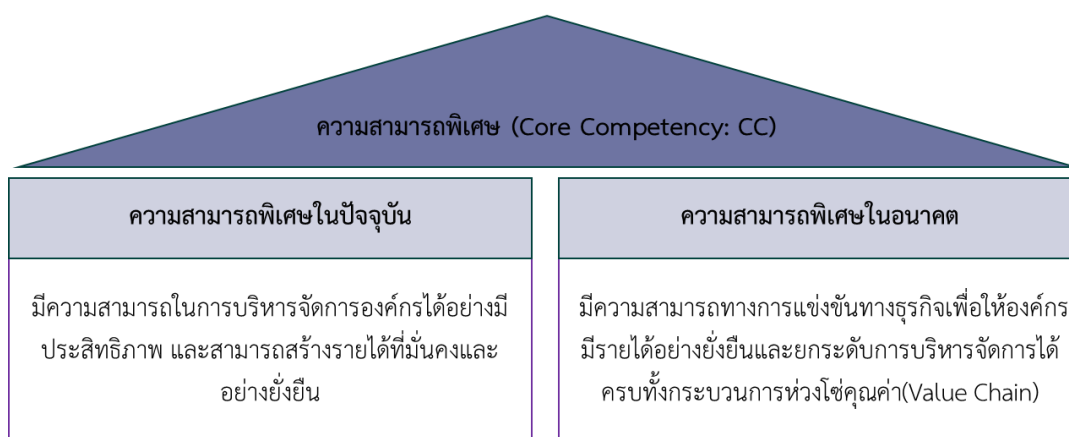
6.4 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC)

องค์กรตลาด ได้พิจารณาสรรณะหลัก หรือ CC (Core Competency) ขององค์กรตลาด โดยอาศัย
ตัวแบบจัดทำยุทธศาสตร์ VRIO (Value – Rareness – Imitation – Organization) ในการวิเคราะห์ทรัพยากร
สำคัญขององค์กรตลาด ทั้งนี้ เครื่องมือดังกล่าวจะวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กรจากปัจจัย 4 ประการ
ได้แก่ คุณค่า (Value) ความหายาก (Rarity) ความยากต่อการลอกเลียนแบบ (Inimitable) และ
การจัดการองค์กร (Organized) โดยจะถือว่าเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรหากผ่าน 2 ใน 3 ข้อในแต่ละปัจจัย
โดยสรุปได้ดังนี้

VRIO Framework ขององค์การตลาด

VRIO Framework	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
คุณค่า (Value : V)	✓		
ความหายาก (Rareness : R)		✓	
ความยากต่อการ ลอกเลียนแบบ (Imitability : I)	✓		
การจัดการองค์กร (Organization : O)	✓		

รูปภาพที่ 76 : VRIO Framework ขององค์การตลาด
ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC) ขององค์การตลาด



รูปภาพที่ 77 : ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC) ขององค์การตลาด

จากวิสัยทัศน์ขององค์การตลาด “องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์อย่างยั่งยืน” และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์การตลาด ที่ต้องการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบให้เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน ตลอดจนการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้ที่ยั่งยืน องค์การตลาด ต้องสร้างความสามารถพิเศษในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพก่อน จึงมีความพร้อม

ในการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น องค์การตลาดจึงได้วิเคราะห์ VRIO Framework สำหรับวิเคราะห์สมรรถนะหลักในปัจจุบันและอนาคต ดังนี้

VRIO Framework สำหรับวิเคราะห์สมรรถนะหลักในปัจจุบันและอนาคต

คุณค่า (Value : V)	V1 สมรรถนะนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นและต่อต้านหรือบรรเทาภัยคุกคาม
	V2 สมรรถนะนี้สร้างคุณค่าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือคู่ค้า
	V3 สมรรถนะนี้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรหรือทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง
ความหายาก (Rareness : R)	R1 สมรรถนะนี้องค์กรอื่นที่มีเช่นเดียวกันในจำนวนน้อยหรือใช้งานได้ในระดับเดียวกันน้อย
	R2 สมรรถนะนี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถพบเห็นได้โดยทั่วไป
	R3 สมรรถนะนี้คู่แข่งไม่สามารถครอบครองได้ในอนาคตอันใกล้
ความยากต่อการลอกเลียนแบบ (Imitability : I)	I1 สมรรถนะนี้ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย
	I2 สมรรถนะนี้ไม่สามารถสร้างของทดแทนอื่นมาใช้งานแทนได้โดยง่าย
	I3 สมรรถนะนี้เสียค่าใช้จ่ายสูงหรือเสียเวลามากในการลอกเลียนแบบหรือสร้างสิ่งทดแทน
การจัดการองค์กร (Organization : O)	O1 สมรรถนะนี้องค์กรมีแผนงานรองรับที่จะนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่
	O2 สมรรถนะนี้องค์กรมีโครงสร้างที่จะรองรับการนำไปปฏิบัติอย่างเต็มที่
	O3 สมรรถนะนี้องค์กรมีบุคลากรและการบริหารจัดการที่พร้อมจะนำมาดำเนินการอย่างเต็มที่

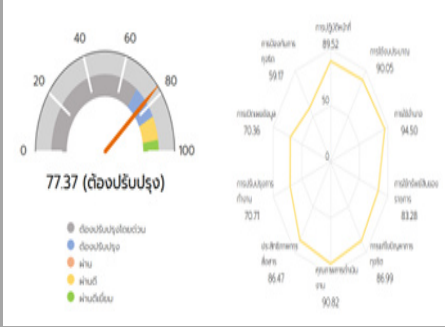
รูปภาพที่ 78 : VRIO Framework สำหรับวิเคราะห์สมรรถนะหลักในปัจจุบันและอนาคต

การระบุสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ขององค์การตลาด

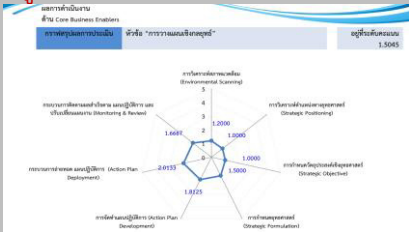
VRIO Framework	V			R			I			O		
	V1	V2	V3	R1	R2	R3	I1	I2	I3	O1	O2	O3
สมรรถนะหลักในปัจจุบัน												
CC1 : มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงและอย่างยั่งยืน	✓			✓	✓			✓		✓		
สมรรถนะหลักในอนาคต												
CC1 : มีความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain)	✓	✓			✓			✓				

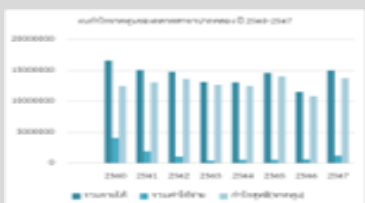
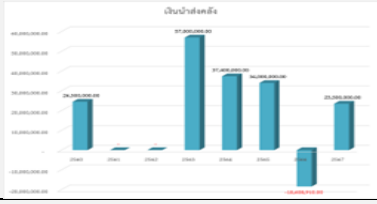
รูปภาพที่ 79 : การระบุสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

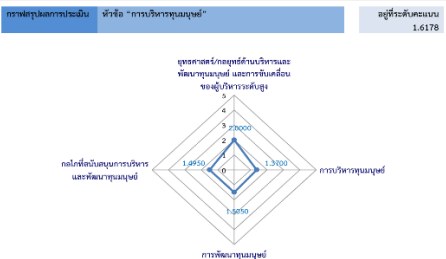
คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในปัจจุบัน			
คุณค่า (Value : V)	V1	นโยบายของภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด	สมรรถนะนี้สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงและอย่างยั่งยืน
		ตามแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 ที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามหมุดหมายขององค์การตลาด ในสาขาเกษตร คือ (หลัก) Synergy การบริหารจัดการสินค้าเกษตร ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ	

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในปัจจุบัน		
	V2 ศักยภาพในการบริหารจัดการตลาด ได้อย่างโปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ ผลประเมิน ITA ปี 2567 คะแนนเฉลี่ย 77.37 (ต้องปรับปรุง)  ส่วนผลการประเมินย้อนหลัง 	สมรรถนะนี้สามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	V3 การพัฒนาธุรกิจในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป แผนปฏิบัติการขององค์การตลาดยังไม่ปรากฏโครงการ/แผนงานใหม่ๆเกิดขึ้นในปี 2566-2570	สมรรถนะนี้สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงและอย่างยั่งยืน
ความหายาก (Rareness : R)	R1 ความสามารถในการพัฒนาตลาดโดยได้รับความร่วมมือจากเครือข่ายทางธุรกิจ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน องค์การตลาดได้มีการให้เอกชนเข้ามาร่วมบริหารจัดการตลาดขององค์การตลาด 1 ตลาด คือ ปากคลองตลาด และอยู่ระหว่างการพิจารณาให้เอกชนเข้ามาดำเนินการเพิ่มอีก 1 ตลาด คือ บางคล้า นอกจากนี้ยังได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการเข้ามาจัดกิจกรรมที่ตลาดสาขาลิ่งชั้น เช่น การจัดงานแข่งขันกีฬาฟิฟท์บอล ของ	สมรรถนะนี้สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงและอย่างยั่งยืน

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในปัจจุบัน																				
	รัฐวิสาหกิจ เป็นต้น อีกทั้งยังให้เอกชนเข้าร่วมโครงการต่างๆขององค์การตลาดหลายโครงการ อาทิ โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย โครงการ Life DD Market Roadshow by อต. และ โครงการมหกรรมสินค้า เป็นต้น																			
R2	ภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีมากกว่า 50 ปี สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับพันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า เครือข่ายทางธุรกิจ -ระยะเวลาในการก่อตั้งองค์กร ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด 2496 -ผลสำรวจความพึงพอใจในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้กับส่วนราชการ ปี 2567 พบว่า องค์การตลาดได้รับความพึงพอใจในด้านการปฏิบัติตามสัญญา ด้านคุณภาพสินค้า ด้านบุคลากรให้บริการ ด้านการจัดส่งสินค้า และภาพรวมในการบริการ ในระดับ พอดีมากที่สุด ทั้ง 5 ด้าน <table border="1"> <thead> <tr> <th>ความพึงพอใจในด้านต่างๆ</th><th>ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง</th><th>ผลการสำรวจ</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.ด้านการปฏิบัติตามสัญญา</td><td>4.75</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr> <tr> <td>2.ด้านคุณภาพสินค้า</td><td>4.60</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr> <tr> <td>3.ด้านบุคลากรให้บริการ</td><td>4.64</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr> <tr> <td>4.ด้านการจัดส่งสินค้า</td><td>4.61</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr> <tr> <td>5.ภาพรวมในการบริการ</td><td>4.75</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr> </tbody> </table>	ความพึงพอใจในด้านต่างๆ	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง	ผลการสำรวจ	1.ด้านการปฏิบัติตามสัญญา	4.75	พอใจมากที่สุด	2.ด้านคุณภาพสินค้า	4.60	พอใจมากที่สุด	3.ด้านบุคลากรให้บริการ	4.64	พอใจมากที่สุด	4.ด้านการจัดส่งสินค้า	4.61	พอใจมากที่สุด	5.ภาพรวมในการบริการ	4.75	พอใจมากที่สุด	สมรรถนะนี้สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงและอย่างยั่งยืน
ความพึงพอใจในด้านต่างๆ	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง	ผลการสำรวจ																		
1.ด้านการปฏิบัติตามสัญญา	4.75	พอใจมากที่สุด																		
2.ด้านคุณภาพสินค้า	4.60	พอใจมากที่สุด																		
3.ด้านบุคลากรให้บริการ	4.64	พอใจมากที่สุด																		
4.ด้านการจัดส่งสินค้า	4.61	พอใจมากที่สุด																		
5.ภาพรวมในการบริการ	4.75	พอใจมากที่สุด																		
R3	ทิศทางการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการประเมิน Core Business Enablers ด้าน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP) ขององค์การตลาดยังไม่สามารถดำเนินการได้ได้เป้าหมาย คือ ระดับ 3 ในปี 2567 องค์การตลาดได้ คะแนนที่ระดับ 1.5045	สมรรถนะนี้สามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ																		

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในปัจจุบัน			
		โดยเฉพาะส่วนของการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ได้ระดับคะแนนที่ 1.0000 ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่ายังไม่ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม 	
ความยากต่อการลอกเลียนแบบ (Imitability : I)	11	ศักยภาพในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ในปี 2567 องค์การตลาดมี ผลการประเมิน ดังนี้ 1.การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ได้ 2.0000 คะแนน 2.ผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ ได้ 2.8124 คะแนน 3.Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ได้ 1.5662 คะแนน ดังนั้น คะแนนรวมขององค์การตลาดได้ 2.0670 คะแนน ซึ่งบ่งชี้ได้ว่าองค์การตลาดยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ระดับ 3 คะแนนได้	สมรรถนะนี้สามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในปัจจุบัน			
		 4.ผลการดำเนินงานของสาขาลำพูน  5.ผลการดำเนินงานของสาขาปากคลอง  จากผลการดำเนินงานข้างต้น บ่งชี้ได้ว่ามีเพียงสาขาปากคลองตลาดเพียงสาขาเดียวที่มีกำไร ซึ่งเนื่องมาจากองค์การตลาดได้ให้สิทธิการลงทุนกับภาคเอกชนเป็นระยะเวลา 30 ปี จึงยังไม่มีภาระค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการในรูปแบบ Operation	
การจัดการองค์กร (Organization : O)	O1	ความสามารถในการนำส่งรายได้แผ่นดินไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60 องค์การตลาดมีการนำส่งรายได้แผ่นดินในระหว่างปี 2560-2567 โดยมีรายละเอียดดังนี้ 	สมรรถนะนี้สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงและอย่างยั่งยืน
	O2	การมีโครงสร้างและบุคลากรที่รองรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์การตลาดมีโครงสร้างตาม Organization Chart ในปัจจุบัน ดังนี้	สมรรถนะนี้สามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในปัจจุบัน			
		 แต่ยังมีไม่บุคลากรที่เพียงพอเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	
	O3	การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) ขององค์การตลาดยังไม่สามารถดำเนินการได้ได้เป้าหมาย คือ ระดับ 3 ในปี 2567 องค์การตลาดได้ คะแนนที่ระดับ 1.6178 	สมรรถนะนี้สามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในอนาคต			
คุณค่า (Value : V)	V1	นโยบายของภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาดและการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร ซึ่ง องค์การตลาดเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่มีภารกิจเชิงส่งเสริมให้ต้องมีการ Synergy การบริหารจัดการสินค้าเกษตรครบวงจร นโยบายตามแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามหมุดหมายขององค์การ ตลาด ในสาขาเกษตร คือ (หลัก) Synergy	สมรรถนะนี้สามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้ได้อย่างยั่งยืน และยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในอนาคต			
		การบริหารจัดการสินค้าเกษตร ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ	
	V2	นโยบายของภาครัฐที่ต้องการให้สนับสนุนผู้ด้อยโอกาส/ผู้มีรายได้น้อย จึงกำหนดให้องค์การตลาดมีภารกิจเชิงส่งเสริมการบริหารจัดการสินค้าเกษตรเป็นหลัก ในการสนับสนุนการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมและลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม นโยบายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามหมุดหมายขององค์การตลาด ในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (หลัก) การบริหารจัดการสินค้าเกษตรและสนับสนุนผู้ด้อยโอกาส/ผู้มีรายได้น้อย	สมรรถนะนี้สามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
	V3	การพัฒนาธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้มีรายได้ที่มั่นคงและอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับภารกิจเชิงส่งเสริมที่ต้องมีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร ยังไม่สามารถพัฒนาธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้มีรายได้ที่มั่นคงและอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับภารกิจเชิงส่งเสริมที่ต้องมีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร	สมรรถนะนี้สามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
ความหายาก (Rareness : R)	R1	การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจร่วมกับการสร้างเครือข่ายทางพันธมิตร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนแบบครบวงจร ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ	สมรรถนะนี้สามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในอนาคต			
		การแข่งขันทางธุรกิจรวมกับการสร้างเครือข่ายทางพันธมิตร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพียงบางส่วนหรือจำนวนไม่มากนัก	
	R2	ภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีมากกว่า 50 ปี สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับพันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า เครือข่ายทางธุรกิจ ในการบริหารจัดการระบบครบวงจร -ระยะเวลาในการก่อตั้งองค์กร ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด 2496 -ผลสำรวจความพึงพอใจในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้กับส่วนราชการ ปี 2567 พบว่า องค์การตลาดได้รับความพึงพอใจในด้านการปฏิบัติตามสัญญา ด้านคุณภาพสินค้า ด้านบุคลากรให้บริการ ด้านการจัดส่งสินค้า และภาพรวมในการบริการ ในระดับ พอใจมากที่สุด ทั้ง 5 ด้าน	สมรรถนะนี้สามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
	R3	ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ตามนโยบายของภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด ยังไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ตามนโยบายของภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด	สมรรถนะนี้สามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
ความยากต่อการลอกเลียนแบบ (Imitability : I)	I1	การลงทุนเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจยกระดับการบริหารจัดการด้านครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ยังไม่มีนโยบายสำหรับการลงทุนเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ	สมรรถนะนี้สามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้ง

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในอนาคต			
		ยกระดับการบริหารจัดการด้านครบทั้ง กระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	กระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
	12	ความน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นหน่วยงาน ภาครัฐที่พร้อมในการส่งเสริม/สนับสนุน สินค้าเกษตรกรไทยให้มีมูลค่าสูง ความเชื่อในภาพลักษณ์องค์กรที่เป็น รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย	สมรรถนะนี้สามารถสามารถ สร้างการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่าง ยั่งยืนและยกระดับการ บริหารจัดการได้ครบทั้ง กระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
	13	การพัฒนาธุรกิจให้มีความสามารถในการ แข่งขันทางธุรกิจได้ในรูปแบบ Operation เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการ ของตลาดได้อย่างเป็นรูปธรรม ยังไม่มีนโยบายในการพัฒนาธุรกิจให้มี ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ใน รูปแบบ Operation เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า เกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด ได้อย่างเป็นรูปธรรม	สมรรถนะนี้สามารถสามารถ สร้างการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่าง ยั่งยืนและยกระดับการ บริหารจัดการได้ครบทั้ง กระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
การจัดการองค์กร (Organization : O)	O1	การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อม สำหรับทางการแข่งขันทางธุรกิจและ สามารถยกระดับการบริหารจัดการได้ครบ ทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain) ยังไม่มีแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มี ความพร้อมสำหรับทางการแข่งขันทาง ธุรกิจและสามารถยกระดับการบริหาร จัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่ คุณค่า(Value Chain)	สมรรถนะนี้สามารถสามารถ สร้างการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่าง ยั่งยืนและยกระดับการ บริหารจัดการได้ครบทั้ง กระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
	O2	มีโครงสร้างองค์กรที่รองรับการแข่งขันทาง ธุรกิจและการบริหารจัดการได้ครบทั้ง กระบวนการห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain) ยังไม่มีมีโครงสร้างองค์กรที่รองรับการ แข่งขันทางธุรกิจและการบริหารจัดการได้	สมรรถนะนี้สามารถสามารถ สร้างการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่าง ยั่งยืนและยกระดับการ บริหารจัดการได้ครบทั้ง

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในอนาคต			
		ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain)	กระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
	O3	การพัฒนาองค์กรบุคลากรและเทคโนโลยี เพื่อรองรับการแข่งขันทางธุรกิจและการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain) ยังไม่มียุทธศาสตร์เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรบุคลากรและเทคโนโลยี เพื่อรองรับการแข่งขันทางธุรกิจและการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain)	สมรรถนะนี้สามารถสามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้ที่ยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

7. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

7.1 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และ Intelligent Risks

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มีการใช้ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์หาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) และ สมรรถนะหลักที่จำเป็น (Core Competencies) และนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ให้เกิดความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ จะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายที่องค์กรตลาดต้องการไปให้ถึงผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กรตลาดจากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น (2566) ระยะกลาง (2567 – 2568) และระยะยาว (2569 – 2570) โดยตำแหน่งยุทธศาสตร์ระยะสั้น ปี 2566 ระยะกลาง (2567 – 2568) กำหนดให้คงเดิม และได้มีการทบทวนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะยาว (2569 – 2570) ให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และการเพิ่มความเชื่อมโยงระหว่างระยะและเพิ่มความชัดเจนของเป้าหมายในแต่ละระยะ ดังนี้

"องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคและสังคมอย่างยั่งยืน"			
2566		2567-2568	
ระยะสั้น : พัฒนางองค์กรให้มีประสิทธิภาพ		ระยะกลาง : ยกระดับความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ	
ระยะยาว : เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน		ระยะยาว : เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	
Strategic Positioning	พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	สร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน	การสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้ที่ยั่งยืน
	Enhancing effective organizational management	Development of a partnership to establish a comprehensive service and standardized markets.	Enhancing business competitiveness to empower organizations in generating sustainable revenue.
	- องค์กรที่มีการพัฒนาด้านบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง - มีรายได้เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการองค์กร - การบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	องค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน มีรายได้ที่ยั่งยืน	- องค์กรที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้ที่ยั่งยืน - พัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพ
Core Business	- พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและใช้เทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการองค์กร - มีการสร้างภาพลักษณ์ตลาดที่ดี มีมาตรฐาน โปร่งใส ตรวจสอบได้ - รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10/โครงการ/ปี	- มีสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน - มีการบริหารตลาดที่มีประสิทธิภาพ (Physical Market)	- มีพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพ เช่น ตลาดรูปแบบ Digital Market (E-Commerce) - มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10/ปี จากฐานปีก่อน/โครงการ
	- มีการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ - รู้จักองค์กรที่ไม่ซ้ำซ้อนกับองค์กรอื่นๆ	- ประชาสัมพันธ์และส่งเสริมสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบให้เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน - มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการภายในตลาดเพิ่มมากขึ้น	- มีลูกค้าสามารถเข้าถึงธุรกิจใหม่ๆ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีลูกค้ามีความจงรักภักดีกับองค์การตลาด
	- การบริหารจัดการองค์กรที่ดี - พัฒนาทักษะด้าน Digital Transformation - Upskill & Reskill ของพนักงาน	- การบริหารจัดการองค์กรที่ดี - พัฒนาทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง - Upskill & Reskill ของพนักงาน	- การบริหารจัดการองค์กรที่ดี - พัฒนาทักษะด้าน Digital Market - Upskill & Reskill ของพนักงาน
Taget	- การบริหารจัดการองค์กร (CBE) ระดับ 3 - พัฒนาทักษะด้าน Digital Transformation ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของพนักงานทั้งหมด - มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10/ปี - การบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- การบริหารจัดการองค์กร (CBE) ระดับ 3 - มีตลาดต้นแบบในระดับความสนใจในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัยของตลาดในระดับ 3 - มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10/ปี - มีอัตราการเข้าพักที่ตลาด (Occupancy Rate) ในระดับความพึงพอใจระดับ 3 ในปี 2568	- การบริหารจัดการองค์กร (CBE) ระดับ 3 - การสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้ที่ยั่งยืน - มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10/ปี
Intelligent Risks	- ไม่สามารถพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (อยู่ระหว่างการสรรหาผู้ชำนาญการ) - การหารายได้ขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายทำให้ประสบภาวะขาดทุน - การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามเป้าหมาย	ความไม่พร้อมในการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจไม่ในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐานทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายได้ โดยรวมถึงต้นทุนของการพัฒนาธุรกิจ การสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารจัดการองค์กร	ความไม่พร้อมในการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้ที่ยั่งยืนทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายได้ โดยรวมถึงต้นทุนของการพัฒนาธุรกิจ การสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารจัดการองค์กร

รูปภาพที่ 80 : การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์การตลาด (บททวนปี 2569)

7.2 การวิเคราะห์ Business Model Canvas

การวิเคราะห์ Business Model ใช้ Business Model Canvas เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และที่จะช่วยในการวางแผนเชิงลึกและภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ โดย Business Model Canvas จะมีการวิเคราะห์ทั้งหมด 9 องค์ประกอบ คือ 1.พาร์ทเนอร์หรือพันธมิตร (Key Partners) 2.กิจกรรมหลัก (Key Activities) 3.ทรัพยากรหลัก (Key Resources) 4.จุดเด่นของสินค้าหรือบริการ (Value Proposition) 5.ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) 6.กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) 7.ช่องทางการสื่อสารและการจำหน่าย (Channels) 8.กลยุทธ์การเงิน (Revenue Streams) 9.โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) เพื่อให้สามารถระบุปัจจัยสำคัญทั้ง 9 องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จและสามารถสื่อสารรูปแบบการดำเนินงานด้านธุรกิจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas) ปี 2566

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
•มท. •สศร. •กค. •เครือข่ายหน่วยงาน Go Green 6G	•พัฒนาบริการด้านตลาด 5 แห่ง •พัฒนา G2G (เช่น กรมราชทัณฑ์ ฯลฯ)	•พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	•การทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในการรับบริการและส่งมอบบริการ •ให้ลูกค้ามีความไว้วางใจและเชื่อมั่นต่อ อด.	•ผู้ค้าในตลาดสาขา •ตลาดเอกชนที่ร่วมโครงการ •ประชาชนที่มาใช้บริการตลาด •กรมราชทัณฑ์ •ผู้เช่า •คู่ค้าในตลาดสาขา •เกษตรกร
	ทรัพยากรหลัก (Key Resources)		ช่องทาง (Channels)	
	•ความเชี่ยวชาญของบุคลากร อด. •ตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง		•Online และ Onsite •Social Media •นโยบาย •เครือข่าย	
โครงสร้างค่าใช้จ่าย (Cost Structure)			แหล่งที่มาของรายได้ (Revenue Streams)	
•ค่าบริหารจัดการองค์กร : เงินเดือนพนักงาน ค่าสาธารณูปโภค ค่าเสื่อม •ค่าบำรุงรักษา •ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาองค์กร : การพัฒนาตลาด และระบบสารสนเทศ •ต้นทุนการจำหน่ายสินค้า : การจำหน่ายสินค้ากับส่วนราชการ			•ร้อยละ 3 จากการจำหน่ายสินค้าให้กับส่วนราชการ •ค่าเช่าพื้นที่ขององค์การตลาด (แผง อาคารพาณิชย์ แพลต)และค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด •รายได้จากการจัดงานมหกรรมสินค้า/ตลาดสัญจร	

ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas) ปี 2567-2568

สถานการณ์คาดการณ์ตามแผน : กรณีสถานการณ์การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อพัฒนาตลาดต้นแบบขององค์การตลาดต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างคุณค่าที่ชัดเจนให้กับทั้งผู้เช่าและผู้บริโภค โดยอาศัยทรัพยากรหลักที่มีอยู่ และสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรที่แข็งแกร่ง สร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งและเป็นที่จดจำสำหรับตลาดต้นแบบ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและดึงดูดลูกค้า การบริหารจัดการกิจกรรมหลักอย่างมีประสิทธิภาพและการควบคุมโครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสมจะเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จระยะปัจจุบัน ปี 2567-2568 ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่องค์การตลาดดำเนินการอยู่

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)
● ผู้ผลิตสินค้า/ เกษตรกร: แหล่งสินค้าที่มีคุณภาพและราคาที่เหมาะสม ● ผู้ค้าส่ง: สำหรับสินค้าบางประเภทหรือในช่วงที่ต้องการปริมาณมาก ● ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์: สำหรับบริการจัดส่งสินค้า ● ผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยี: เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการตลาด และการสร้างความสะดวกสบายให้กับผู้ซื้อและผู้ขาย เช่น ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์, ระบบสำหรับจองพื้นที่, ระบบข้อมูลผู้ประกอบการ (POS), ระบบ	● การจัดหาสินค้า: การคัดเลือกและจัดซื้อสินค้าที่มีคุณภาพจากแหล่งต่างๆ ● การบริหารจัดการพื้นที่ตลาด: การจัดสรรพื้นที่ การดูแลความสะอาดและความปลอดภัย ● การตลาดและการขาย: การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ● การบริการลูกค้า: การให้ข้อมูล การรับเรื่องร้องเรียน การแก้ไขปัญหา ● การควบคุมคุณภาพ: การตรวจสอบคุณภาพสินค้าและมาตรฐานสุขอนามัย ● การสร้างเครือข่าย: การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ผลิต ผู้ค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ	สำหรับผู้เช่า: ● พื้นที่จำหน่ายสินค้าและบริการที่มีมาตรฐานสะอาดปลอดภัย และมีการจัดการที่ดี ● โอกาสในการเข้าถึงฐานลูกค้าที่หลากหลายและมีศักยภาพ ● การสนับสนุนด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ร่วมกัน ● การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ และพันธมิตร ● การเข้าถึงองค์ความรู้และโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ สำหรับผู้บริโภค: ● แหล่งรวมสินค้าและบริการที่หลากหลาย ครบวงจร และมีคุณภาพ ● ความสะดวกสบายในการเลือกซื้อ	● การบริการตนเอง: ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าด้วยตนเองในตลาด ● การช่วยเหลือส่วนบุคคล: พนักงานให้คำแนะนำและช่วยเหลือลูกค้า ● ชุมชน: สร้างความรู้สึกเป็นชุมชนระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย จัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ ● การสื่อสารออนไลน์: ตอบคำถาม ให้ข้อมูล และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ และ Social Media ● การบริการลูกค้าพิเศษ: สำหรับลูกค้าองค์กรหรือลูกค้าประจำ อาจมีเงื่อนไขและสิทธิพิเศษเพิ่มเติม ● การสร้างสัมพันธ์กับผู้เช่า : การให้คำปรึกษาสนับสนุน และสร้างเครือข่าย	● ผู้เช่าแผง/ร้านค้า: ผู้ประกอบการรายย่อย, SMEs, ผู้ผลิตสินค้าชุมชน, ผู้ให้บริการต่างๆ ที่ต้องการพื้นที่จำหน่ายสินค้าและบริการที่มีมาตรฐานและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ● ผู้บริโภค/ลูกค้า: ประชาชนทั่วไป, นักท่องเที่ยว, กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (เช่น กลุ่มคนรักสุขภาพ, กลุ่มผู้สูงอายุ) ที่ต้องการสินค้าและบริการที่หลากหลาย มีคุณภาพ และน่าเชื่อถือ ● พันธมิตรทางธุรกิจ: ผู้ผลิตสินค้าขนาดใหญ่, ผู้ให้บริการโลจิสติกส์, สถาบันการเงิน, หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมตลาดและผู้ประกอบการ ● ชุมชนโดยรอบ: ประชาชนในพื้นที่ใกล้เคียงที่อาจเป็น

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)
- เครือข่าย ,ระบบ ERP ● สถาบันการเงิน: สำหรับการสนับสนุนด้านเงินทุน ● หน่วยงานภาครัฐ: ที่เกี่ยวข้องกับการรับรองมาตรฐานและส่งเสริมธุรกิจ ● ธุรกิจเสริมอื่นๆ: เช่น ร้านอาหารปรุงสำเร็จ ร้านขายอุปกรณ์ทำครัว ที่อาจมาเช่าพื้นที่ในตลาด	● การพัฒนาตลาด: การปรับปรุงพื้นที่ การเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวก การนำเทคโนโลยีมาใช้	- สินค้าและใช้บริการในสถานที่เดียว ● ความมั่นใจในมาตรฐานและความปลอดภัยของสินค้าและบริการ ● ประสิทธิภาพการซื้อสินค้าและบริการที่ดี สำหรับพันธมิตร: ● ช่องทางการตลาดและการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการใหม่ๆ ● โอกาสในการสร้างความร่วมมือและ Synergy กับองค์กรตลาดและผู้ประกอบการ		ทั้งผู้ซื้อและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาตลาด
	ทรัพยากรหลัก (Key Resources)	● การสนับสนุนนโยบายภาครัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก สำหรับชุมชน: ● การสร้างงานและสร้างรายได้ในพื้นที่ ● การเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน	ช่องทาง (Channels)	
	ทรัพยากรทางกายภาพ: ● พื้นที่ตลาด: ทำเลที่ตั้ง ขนาด โครงสร้าง พื้นฐาน (อาคาร, แสง, ระบบไฟฟ้า, น้ำประปา)		● ตลาดต้นแบบ (Physical Market): ช่องทางหลักในการซื้อขายโดยตรง ● Social Media: ใช้ในการประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ และรับออเดอร์	

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)
	● สิ่งอำนวยความสะดวก: ที่จอดรถ ห้องน้ำ ระบบรักษาความปลอดภัย ● เทคโนโลยี: ระบบ POS, ระบบจัดการคลังสินค้า, แพลตฟอร์มออนไลน์ ทรัพยากรบุคคล: ● ทีมบริหารจัดการ: มีความรู้ความสามารถในการบริหารตลาด ● พนักงาน: มีทักษะในการบริการลูกค้า การจัดการสินค้า และการดำเนินงานต่างๆ ● ผู้ค้า: มีความเชี่ยวชาญในการคัดสรรและจำหน่ายสินค้า ทรัพยากรทางการเงิน: เงินทุน หมุนเวียน เงินลงทุน ทรัพยากรทางปัญญา: ● แบรนด์: ชื่อเสียงและ	● การอนุรักษ์และส่งเสริมวัฒนธรรมและสินค้าท้องถิ่น	● ประชาสัมพันธ์: ป้ายประชาสัมพันธ์ และสื่อสิ่งพิมพ์ ● การขายตรง: ทีมขายติดต่อโดยตรงกับร้านอาหาร โรงแรม หรือผู้ประกอบการรายใหญ่ ● กิจกรรมส่งเสริมการขาย: ออกบูธในงานต่างๆ จัดกิจกรรมภายในตลาดเพื่อดึงดูดลูกค้า และการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าและกิจกรรมต่างๆ ● พันธมิตรทางธุรกิจ: ร่วมมือกับผู้ผลิตสินค้าเกษตรกร หรือธุรกิจโลจิสติกส์ ● ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน	

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)
	ความน่าเชื่อถือของตลาด • ฐานข้อมูลลูกค้า: ข้อมูลลูกค้าและพฤติกรรมการซื้อขาย • ความรู้และเทคโนโลยี: ในการบริหารจัดการตลาด เครือข่าย: • ผู้ผลิตสินค้า/เกษตรกร: แหล่งสินค้าคุณภาพ • ผู้จัดจำหน่าย: ช่องทางการกระจายสินค้า • พันธมิตรทางธุรกิจ: ธุรกิจโลจิสติกส์เทคโนโลยีการตลาด			
โครงสร้างค่าใช้จ่าย (Cost Structure)			แหล่งที่มาของรายได้ (Revenue Streams)	
ต้นทุนคงที่: • ค่าเช่าพื้นที่ตลาดกับกรมธนารักษ์ • เงินเดือนพนักงานประจำ • ค่าเสื่อมราคา • ค่าสาธารณูปโภคพื้นฐาน • ค่าประชาสัมพันธ์ • ค่าบำรุงรักษา ต้นทุนผันแปร: • ต้นทุนสินค้า (ขึ้นอยู่กับปริมาณการขาย) • ค่าขนส่งสินค้า • ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย			• ค่าเช่าพื้นที่: รายได้หลักจากการให้เช่าแผง/ร้านค้า • ค่าบริการ: รายได้จากการให้บริการต่างๆ ภายในตลาด (เช่น ค่าจอดรถ, ค่ารักษาความปลอดภัย) • ค่าโฆษณา/ประชาสัมพันธ์: รายได้จากการให้ผู้ผลิตสินค้าหรือธุรกิจอื่นๆ โฆษณาในพื้นที่ตลาด • ส่วนแบ่งรายได้: จากการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ	

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segment)
	• ค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมออนไลน์ • ต้นทุนในการสร้างและพัฒนาตลาด: ค่าก่อสร้าง, ค่าออกแบบ, ค่าที่ปรึกษา • ค่าพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการตลาด การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสะดวกสบายให้กับผู้ซื้อและผู้ขาย เช่น ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์, แอปพลิเคชันสำหรับจองพื้นที่, ระบบข้อมูลผู้ประกอบการ		• รายได้จากกิจกรรม: เช่น ค่าธรรมเนียมการเข้าร่วมเวิร์คช็อปหรือกิจกรรมพิเศษ • ค่าธรรมเนียม: รายได้จากการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย หรือบริการพิเศษอื่นๆ • รายได้จากการขายสินค้า/บริการโดยตรง (ถ้าองค์การตลาดดำเนินการเอง): เช่น สินค้า OTOP, สินค้าเกษตรที่ล้นตลาด เป็นต้น	

• **ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas) ปี 2569-2570**

สถานการณ์คาดการณ์ตามแผน : ซึ่งแสดงการคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นใน ปี 2569-2570 การมุ่งเน้นไปที่การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการสร้างแหล่งรายได้ที่หลากหลาย (Diversification) จะเป็นกุญแจสำคัญสู่ความยั่งยืนทางการเงินและความสามารถในการแข่งขันขององค์การตลาด สร้างความแตกต่างผ่านการนำเสนอนวัตกรรม สินค้า/บริการที่มีเอกลักษณ์ สร้างรายได้ที่หลากหลายนอกเหนือจากค่าเช่า พัฒนาบริการเสริม แพลตฟอร์มออนไลน์ และอาจพิจารณาโอกาสในการสร้างรายได้จากข้อมูลหรือการพัฒนาสังหาริมทรัพย์ และจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและบุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเข้าถึงลูกค้าได้กว้างขึ้น สร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญและสามารถเสริมสร้างศักยภาพขององค์การตลาดได้ ภายใต้การให้ความสำคัญกับข้อมูล อาทิ การใช้ข้อมูลลูกค้าและการตลาดในการตัดสินใจและปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะมีการพลิกโฉมการทำงานขององค์การตลาด ที่มีการขยายฐานลูกค้า สร้างเครือข่ายพันธมิตรที่หลากหลายมากขึ้น 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)
(ต่อยอด) พันธมิตรด้านเทคโนโลยี: ผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม e-commerce (ใหม่) พันธมิตรด้านการตลาดดิจิทัล: Influencer (ใหม่) ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง: เช่น ผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยว, โรงแรม, ร้านอาหาร (เพื่อสร้าง Synergy)	(ต่อยอด) การบริหารจัดการแพลตฟอร์มออนไลน์: การดูแลรักษา พัฒนา และทำการตลาดสำหรับช่องทางออนไลน์ (ใหม่) การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและการตลาด: การใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์และนำเสนอสินค้า/บริการที่ตรงใจลูกค้า (ใหม่) การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาบริการใหม่ๆ: การสนับสนุนให้เกิดสินค้าและบริการที่แตกต่างและตอบโจทย์อนาคต (ใหม่) การสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์: การร่วมมือกับพันธมิตรที่มีศักยภาพในการขยายตลาดและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	(ต่อยอด) ประสบการณ์ลูกค้าที่เป็นเลิศ: สร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจและแตกต่างตั้งแต่การเข้ามาใช้บริการ การเลือกซื้อสินค้า ไปจนถึงบริการหลังการขาย (ใหม่) นวัตกรรมและสินค้า/บริการที่แตกต่าง: สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เช่ามีสินค้าและบริการที่สร้างสรรค์ ตอบโจทย์ความต้องการใหม่ๆ ของตลาด (ใหม่) ความยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม: หากเป็นไปได้ สร้างจุดเด่นในเรื่องความยั่งยืนของสินค้าและกระบวนการดำเนินงานเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม (ใหม่) แพลตฟอร์มธุรกิจที่หลากหลาย: นอกเหนือจากการเช่าพื้นที่ อาจมีบริการเสริมอื่นๆ ที่สร้างรายได้และเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เช่าและลูกค้า เช่น บริการด้านการตลาดดิจิทัล, การอบรมพัฒนาธุรกิจ	(ต่อยอด) การสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง: สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมให้กับทั้งผู้เช่าและลูกค้า (ใหม่) สร้างความภักดีที่สร้างความผูกพันระยะยาว (ใหม่) การบริการลูกค้าแบบ Personalized: นำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องและความสนใจของลูกค้าแต่ละราย	(ต่อยอด) กลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพสูง: นอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าเดิม อาจพิจารณาขยายไปยังกลุ่มลูกค้าเฉพาะที่มีกำลังซื้อสูง หรือกลุ่มลูกค้าองค์กรที่ต้องการจัดซื้อสินค้าจากตลาดที่มีมาตรฐาน (ใหม่) กลุ่มลูกค้าออนไลน์: พัฒนาช่องทางออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้าในวงกว้างขึ้น ทั้งในและต่างประเทศ (หากมีศักยภาพ) (ใหม่) ผู้ประกอบการรุ่นใหม่/นวัตกรรม: ดึงดูดผู้ประกอบการที่มีสินค้าและบริการที่แตกต่างและมีศักยภาพในการเติบโต เพื่อสร้างความน่าสนใจให้กับตลาด
	ทรัพยากรหลัก (Key Resources)		ช่องทาง (Channels)	
	(ต่อยอด) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน		(ต่อยอด) ช่องทางดิจิทัลที่แข็งแกร่ง:	

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
	ดิจิทัล: ระบบออนไลน์, แอปพลิเคชัน, ระบบการชำระเงิน, ระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า (ใหม่) บุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทาง: นักการตลาดดิจิทัล, ผู้เชี่ยวชาญด้าน e-commerce (ใหม่) สร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับ: สร้างแบรนด์ที่สื่อถึงคุณภาพ นวัตกรรม และความยั่งยืน (ใหม่) นำข้อมูลลูกค้าและตลาด: ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า		พัฒนาเว็บไซต์, แอปพลิเคชัน, และช่องทาง Social Media ให้มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงลูกค้า ให้ข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการซื้อขาย (ใหม่) การตลาดแบบเฉพาะเจาะจง: ใช้ข้อมูลลูกค้าเพื่อทำการตลาดที่ตรงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น (ใหม่) สร้างความร่วมมือกับแพลตฟอร์มออนไลน์อื่นๆ: เช่น แพลตฟอร์ม e-commerce, แอปพลิเคชันส่งอาหาร เพื่อขยายช่องทางการขาย	
โครงสร้างค่าใช้จ่าย (Cost Structure)		แหล่งที่มาของรายได้ (Revenue Streams)		
(ต่อยอด) ต้นทุนการดำเนินงานแพลตฟอร์มออนไลน์: ค่าพัฒนาและบำรุงรักษาเว็บไซต์/แอปพลิเคชัน, ค่าการตลาดออนไลน์ (ใหม่) ต้นทุนการวิเคราะห์ข้อมูล: ค่าเครื่องมือและบุคลากร (ใหม่) ต้นทุนการวิจัยและพัฒนา: เพื่อสนับสนุนนวัตกรรม (ใหม่) ต้นทุนการสร้างแบรนด์และการตลาดเชิงกลยุทธ์: เพื่อสร้างความแตกต่างและดึงดูดลูกค้าที่มีศักยภาพ		(ต่อยอด) ค่าเช่าที่มีความยืดหยุ่น: อาจมีรูปแบบค่าเช่าที่หลากหลายตามประเภทธุรกิจ ขนาดพื้นที่ หรือผลประกอบการ (ใหม่) รายได้จากบริการเสริม: เช่น ค่าธรรมเนียมการตลาดดิจิทัล, ค่าอบรม, ค่าบริการโลจิสติกส์, ค่าเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมพิเศษ (ใหม่) รายได้จากแพลตฟอร์มออนไลน์: ค่าธรรมเนียมการซื้อขายผ่านแพลตฟอร์มขององค์การตลาด (ถ้ามี) (ใหม่) รายได้จากข้อมูลและการวิเคราะห์: หากมีการเก็บข้อมูลลูกค้าและตลาดที่มีคุณค่า อาจมีโอกาสรายได้จากบริการข้อมูลเชิงลึก		

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
			(ใหม่) การลงทุนและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์: หากมีศักยภาพ อาจพิจารณาการพัฒนาพื้นที่ส่วนอื่นเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม	

7.3 การบริหารความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risks)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปี 2566		ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risks)
Core Business	- พัฒนาตลาด - นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กร - พิจารณาในรูปแบบธุรกิจใหม่	- ตลาดมีข้อจำกัดในการพัฒนาตลาด - บุคลากรขาดความพร้อมในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กร - ยังไม่สามารถพิจารณาในรูปแบบธุรกิจใหม่
Customer	- สื่อสารแบรนด์ต่อต. ไม่ให้ซ้ำซ้อนกับ อดก. - สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม	- ยังไม่สามารถสื่อสารแบรนด์ต่อต. ไม่ให้ซ้ำซ้อนกับ อดก. - ยังไม่สามารถสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม
Organization & HC Development	- ยกระดับการบริหารจัดการองค์กร (CBE) - สร้าง Digital Transformation ในองค์กร - พัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง	- ยังไม่สามารถยกระดับการบริหารจัดการองค์กรได้ - ยังไม่สามารถสร้าง Digital Transformation ในองค์กร - ยังไม่สามารถพัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง
Target	- องค์กรที่มีการพัฒนาด้านบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง - มีรายได้เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการองค์กร - การบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- ไม่สามารถพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (อยู่ระหว่างการสรรหาผู้อำนวยการ) - การหารายได้ขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายทำให้ประสบภาวะขาดทุน - การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามเป้าหมาย

รูปภาพที่ 81 : ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Intelligent Risk ปี 2566

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปี 2567-2568		ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risks)
Core Business	องค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน มีรายได้ที่ยั่งยืน	- ตลาดมีข้อจำกัดในการพัฒนาตลาด - ยังไม่สามารถสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน มีรายได้ที่ยั่งยืน
Customer	สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบให้เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน	- ยังไม่สามารถสื่อสารแบรนด์ต่อต. ไม่ให้ซ้ำซ้อนกับ อดก. - ยังไม่สามารถสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม
Organization & HC Development	- ยกระดับการบริหารจัดการองค์กร (CBE) - สร้าง Digital Transformation ในองค์กร - พัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง	- ยังไม่สามารถยกระดับการบริหารจัดการองค์กร (CBE) - ยังไม่สามารถสร้าง Digital Transformation ในองค์กร - ยังไม่สามารถพัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง
Target	การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน มีรายได้ที่ยั่งยืน	- ยังไม่สามารถสร้างองค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน - ยังไม่สามารถสร้างรายได้ที่ยั่งยืน

รูปภาพที่ 82: ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Intelligent Risk ปี 2567-2568

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปี2569-2570		ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risks)
Core Business	- พัฒนา Physical Market ให้เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน - กำหนดทิศทางองค์กรการพัฒนาธุรกิจใหม่ เช่น Digital Market - รายได้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน	- ยังไม่สามารถพัฒนา Physical Market ให้เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน - ยังไม่สามารถกำหนดทิศทางองค์กรการพัฒนาธุรกิจใหม่ เช่น Digital Market - รายได้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน
Customer	- สร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง Physical Market และ Digital Market ภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) - สร้างศักยภาพในการเข้าถึงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้มากยิ่งขึ้น	- ยังไม่สามารถสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง Physical Market และ Digital Market ภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) - ยังไม่สามารถสร้างศักยภาพในการเข้าถึงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้มากยิ่งขึ้น
Organization & HC Development	- ยกระดับการบริหารจัดการองค์กร (CBE) - สร้าง Digital Transformation ในองค์กร - พัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง	- ยังไม่สามารถยกระดับการบริหารจัดการองค์กร (CBE) - ยังไม่สามารถสร้าง Digital Transformation ในองค์กร - ยังไม่สามารถพัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง
Target	- องค์กรที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้มากยิ่งขึ้น - พัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพ	- ยังไม่สามารถสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้มากยิ่งขึ้น - ยังไม่สามารถพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพ

รูปภาพที่ 83: ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Intelligent Risk ปี 2569-2570

8. การวิเคราะห์ Scenario Planning

8.1 สมมติฐานด้านการเงิน (รายได้และค่าใช้จ่าย)

สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (ฉบับทบทวนปี 2569)

การประมาณการผลการดำเนินงานขององค์การตลาด ปี 2566-2570

	2560A	2561A	2562A	2563A	2564A	2565A	2566A	2567A	2568F	2569F	2570F
รายได้จากร้านค้าภาคพาณิชย์	2861,748,167.00	369,782,975.00	448,033,476.00	4,015,039,840.00	3,242,671,277.00	2,232,108,021.00	1,810,661,164.00	2,232,564,922.17	2,221,977,878.28	2,333,067,721.19	2,461,730,237.81
รายได้จากร้านค้าภาคเกษตรและสินค้าเกษตร	2,149,351.00	1,930,738.00	1,417,108.00	1,377,000.00	9,789,838.00	22,511,788.00	14,987,975.00	764,192.76	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00
รายได้จากร้านค้าภาคบริการ	-	-	182,960.00	1,956,610.00	-	-	-	-	-	-	-
รายได้จากร้านค้าภาค	3,671,637.00	3,727,566.00	3,529,040.00	2,094,751.00	1,999,109.00	2,202,275.00	2,465,764.00	2,630,939.60	2,800,000.00	2,800,000.00	2,800,000.00
รายได้จากร้านค้าภาคพาณิชย์	3,308,900.00	3,355,224.00	3,399,300.00	3,136,520.00	2,705,480.00	4,399,600.00	8,994,549.00	12,291,533.33	13,000,000.00	13,000,000.00	13,000,000.00
รายได้จากร้านค้าภาค	3,056,040.00	3,049,400.00	3,937,000.00	3,888,168.00	3,718,400.00	3,165,000.00	3,661,251.00	4,771,276.38	4,700,000.00	4,700,000.00	4,700,000.00
รายได้จากร้านค้าภาคพาณิชย์	290,000.00	340,000.00	820,000.00	480,000.00	380,000.00	400,000.00	840,000.00	1,260,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
รายได้จากร้านค้าภาคพาณิชย์	13,638,824.00	13,638,824.00	13,638,824.00	12,038,824.00	12,038,824.00	13,638,824.00	10,463,824.00	13,638,824.00	13,230,000.00	13,230,000.00	13,230,000.00
รายได้จากร้านค้าภาคพาณิชย์	-	-	9,917,137.00	5,536,880.00	6,871,810.00	6,156,200.00	6,156,288.00	5,875,468.40	6,250,000.00	6,250,000.00	6,250,000.00
รายได้จากร้านค้าภาคพาณิชย์	17,038,810.00	13,414,900.00	13,663,382.00	12,504,337.00	9,359,872.00	12,181,610.00	13,694,210.00	15,723,704.37	12,904,466.67	12,904,466.67	12,904,466.67
รวมรายได้จากร้านค้า	2,904,921,729.00	3,892,647,777.00	4,889,001,191.00	4,066,312,331.00	3,289,524,680.00	2,265,726,438.00	1,871,775,025.00	2,289,491,864.10	2,265,862,344.95	2,366,961,238.86	2,525,614,764.48
รายได้	2,904,921,729.00	3,892,647,777.00	4,889,001,191.00	4,066,312,331.00	3,289,524,680.00	2,265,726,438.00	1,871,775,025.00	2,289,491,864.10	2,265,862,344.95	2,366,961,238.86	2,525,614,764.48
รวมค่าใช้จ่าย	2,653,940,295.37	4,140,039,685.00	5,140,017,147.00	3,961,562,594.47	3,225,666,866.36	2,253,361,406.70	1,873,154,721.91	2,248,336,932.80	2,265,520,114.29	2,376,469,866.99	2,505,107,596.00
กำไรสุทธิ	53,732,423.63	7,299,433.96	6,755,347.00	94,749,736.53	76,957,813.30	29,479,866.30	1,379,666.91	58,637,920.30	38,832,230.66	38,961,341.87	38,997,168.48

รูปภาพที่ 84 : การประมาณการผลการดำเนินงานขององค์การตลาด ปี 2560-2570 (ฉบับทบทวนปี 2569)

8.1.1 สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Best Case

สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Best Case โดยการประมาณการหาองค์การ ตลาดสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายครบทุกโครงการ คือ รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากทุกโครงการ อย่าง ต่อเนื่องทุกปีองค์การตลาดจะพอมีรายได้เพียงพอสำหรับการเลี้ยงตนเองในระยะสั้น หากแต่ไม่ยั่งยืน จนกว่าจะมี รายได้จากธุรกิจใหม่ๆที่เข้ามารองรับทั้งนี้ ต้องมีรายได้ไม่น้อยกว่ารายได้ข้าวสารอาหารดิบ จึงจะทำให้องค์การ ตลาดสามารถมีรายได้อย่างยั่งยืน

สมมติฐานทางการเงินสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Best Case

รายการ	ร้อยละ	(หน่วยบาท)					
		ค่าเช่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเดิมก่อนแล้ว			ค่าเช่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้างใหม่		
		พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้(หน่วยบาท)							
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้พื้นที่เช่าเป็นฐาน(อัตราเดิม)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
รายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารตบและอื่น ๆ		2,202,103,021	1,810,561,164	2,232,564,922	2,455,821,414	2,701,403,556	2,971,543,911
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้พื้นที่เช่าเป็นฐาน(อัตราเดิม)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
รายได้ขายของโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้เกษตรกร(OTOP)		22,511,788	14,987,975	764,193	840,612	924,673	1,017,141
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้พื้นที่เช่าเป็นฐาน(อัตราเดิม)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
รายได้ค่าเช่าแผง		2,200,275	2,466,764	2,630,940	2,894,034	3,183,437	3,501,781
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้พื้นที่เช่าเป็นฐาน(อัตราเดิม)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์		4,399,630	8,964,549	12,291,538	13,520,682	14,872,761	16,360,038
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้พื้นที่เช่าเป็นฐาน(อัตราเดิม)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
รายได้ค่าเช่าแผงสด		3,165,000	3,660,251	4,771,276	5,248,404	5,773,244	6,350,559
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้พื้นที่เช่าเป็นฐาน(อัตราเดิม)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
รายได้จากนมหมักนมสดและผลิตภัณฑ์อาหารปลอดภัย		400,000	840,000	1,260,000	1,366,000	1,524,600	1,677,000
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้พื้นที่เช่าเป็นฐาน(อัตราเดิม)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
รายได้ค่าเช่าที่ดินปลูกผลไม้		13,603,824	10,463,824	13,603,824	13,230,000	13,230,000	13,891,500
ตามที่ได้มีการจัดสรรงบอุดหนุน	Hold Constant	0%	0%	0%	0%	0%	0%
รายได้เงินอุดหนุน		6,156,290	6,156,298	5,875,467	6,250,000	6,250,000	6,250,000
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้พื้นที่เช่าเป็นฐาน(อัตราเดิม)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
รายได้อื่น		12,181,610	13,694,210	15,729,704	17,196,010	19,368,944	21,260,046
รวมรายได้		2,266,726,438	1,871,775,025	2,289,491,864	2,516,387,166	2,766,521,216	3,041,852,046
ค่าใช้จ่าย							
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้พื้นที่เช่าเป็นฐาน(อัตราเดิม)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
ต้นทุนขายข้าวสารอาหารตบและอื่น ๆ		2,143,034,555	1,765,238,986	2,149,788,247	2,364,772,572	2,601,248,830	2,861,374,813
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้พื้นที่เช่าเป็นฐาน(อัตราเดิม)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
ต้นทุนโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้เกษตรกร(OTOP)		21,673,772	14,492,030	711,230	782,419	860,661	946,727
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้พื้นที่เช่าเป็นฐาน(อัตราเดิม)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
ค่าตอบแทนผู้ให้บริการ	16 คน	387,030	5,016,514	7,704,373	12,585,800	12,688,600	12,889,400
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้พื้นที่เช่าเป็นฐาน(อัตราเดิม)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
เงินเดือนจำนวนคน Change by year	7.5%ฐานปีก่อน	7.5%	7.5%	7.5%	7.5%	7.5%	7.5%
สวัสดิการที่ได้รับ							
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	Hold Constant	38,466,631	38,986,269	40,277,326	46,150,730	48,929,066	51,785,140
ค่าเสื่อมราคาค่ารถโดยวิธีเส้นตรงตาม	1.อาคารและสิ่งปลูกสร้าง 10-20 ปี 2.เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ 5 ปี 3.ยานพาหนะ 5 ปี	5-20 ปี	5-20 ปี	5-20 ปี	5-20 ปี	5-20 ปี	5-20 ปี
ค่าเสื่อมราคาและค่าจัดจำหน่าย	Hold Constant	16,104,649	17,047,303	17,541,989	19,407,000	18,057,000	18,057,000
ค่าใช้จ่ายอื่น	Hold Constant	33,694,769	32,313,635	32,357,703	45,611,586	48,611,586	45,943,236
รวมค่าใช้จ่าย		2,253,351,406	1,873,154,722	2,248,395,933	2,489,310,107	2,730,416,743	2,991,006,315
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมค้าปลีก		13,375,032	(1,379,697.00)	41,095,931	27,077,059	36,104,473	50,845,729
ต้นทุนทางการเงิน	Hold Constant	1,332,403	(1,181,847.00)	949,195	1,200,000	1,200,000	1,200,000
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ		12,042,629	(2,561,544.00)	40,146,736	25,877,059	34,904,473	49,645,729
กำไร (ขาดทุน) สุทธิหลังหักภาษีและค่าเสื่อมราคา(BSTDA)		29,479,681	15,667,611	53,637,920	46,484,059	54,171,473	68,912,729

หมายเหตุ : รายได้ค่าเช่าที่ปากคลอง ปี2565-2567 เป็นการเฉลี่ยจางงานรายปีและตั้งค่างรับรายปี

ปี2568-2569 เป็นการประมาณการราคาตามงวดงานที่ 121-180 x 12 เดือน,

ปี 2570 เป็นการประมาณการราคาตามงวดงาน 181-240 x 12 เดือน

แผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2569

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



8.1.2 สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Worst Case

สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Worst Case โดยการประมาณการหาองค์การ ตลาดสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายใน โครงการสร้างรักษาสถานรายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค หากไม่สามารถเพิ่มรายได้ขึ้นร้อยละ 10 จากโครงการนี้เพียงโครงการเดียวอาจส่งผลกระทบต่อการบริหาร องค์การทันที เพราะสัดส่วนรายได้หลักขององค์การตลาดมาจากโครงการนี้ คิดเป็นร้อยละ 97 หากแต่รายได้ จากโครงการอื่นหากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน จะไม่ส่งผลกระทบ ที่รุนแรงต่อการบริหารจัดการองค์การ เนื่องจากโครงการอื่น ๆ รวมกันมีสัดส่วนรายได้ไม่ได้สูงมาก คิดเป็นร้อยละ 1-2 ดังนั้น หากองค์การตลาดประสบกับสมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Worst Case อาจ ส่งผลให้ต้องพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ เพื่อเข้ามารองรับทั้งนี้ ต้องมีรายได้ไม่น้อยกว่ารายได้ข้าวสารอาหารดิบ จึงจะทำให้ องค์การตลาดสามารถมีรายได้อย่างยั่งยืน ส่วนรายได้จากการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ เช่น การพัฒนา Digital Market ยังไม่สามารถคาดการณ์รายได้ที่สูงมากนัก เนื่องจากองค์การตลาดมีโครงการดังกล่าวหลายปี แต่หาก ปัจจุบันยังคงไม่สามารถหารายได้จากโครงการนี้ได้

สมมติฐานทางการเงินสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Worst Case

รายการ	วิธีใช้ในการคาดการณ์	(หน่วยบาท)					
		ค่าการตรวจประเมินจากข้อมูลบัญชีเงินฝากครัวเรือน			worst case		
		พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้							
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้เพียงอย่างเดียวที่ผลประโยชน์สูงสุดเป็นปีฐาน(อัตราการเติบโต)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
รายได้จากการจำหน่ายวัตถุดิบอาหารสัตว์และอื่นๆ		2,202,103,021	1,810,561,164	2,232,564,922	169,734,802	178,221,542	187,132,619
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้เพียงอย่างเดียวที่ผลประโยชน์สูงสุดเป็นปีฐาน(อัตราการเติบโต)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
รายได้จากยารักษาโรคสัตว์และส่งเสริมการตลาดในไก่ไข่(OCF)		22,511,788	14,987,975	764,193	10,000,000	11,000,000	11,000,000
ค่าลดหย่อนโครงการที่มียอดขึ้นเป็นอัตรากำหนด 10% (จากโครงการที่เสนอ)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
รายได้ค่าเช่าแผง		2,200,275	2,466,764	2,630,940	2,590,102	2,719,607	2,855,587
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้เพียงอย่างเดียวที่ผลประโยชน์สูงสุดเป็นปีฐาน(อัตราการเติบโต)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์		4,399,630	8,964,549	12,291,538	3,522,985	3,689,134	3,884,091
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้เพียงอย่างเดียวที่ผลประโยชน์สูงสุดเป็นปีฐาน(อัตราการเติบโต)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
รายได้ค่าเช่าแผงสด		3,165,000	3,660,251	4,771,276	3,201,933	3,362,030	3,530,131
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้เพียงอย่างเดียวที่ผลประโยชน์สูงสุดเป็นปีฐาน(อัตราการเติบโต)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
รายได้จากนมหมักและผลิตภัณฑ์นมและอาหารปศุสัตว์		400,000	840,000	1,260,000	357,000	374,850	393,593
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้เพียงอย่างเดียวที่ผลประโยชน์สูงสุดเป็นปีฐาน(อัตราการเติบโต)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
รายได้ค่าเช่าที่ดินปลูกองุ่นสด		13,603,824	10,463,824	13,603,824	13,230,000	13,230,000	13,891,500
ตามที่ได้มีการตั้งราคาประมูล	Hbid Constant	0%	0%	0%	0%	0%	0%
รายได้เงินอุดหนุน		6,156,290	6,156,288	5,875,467	6,464,102	6,787,307	7,129,673
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้เพียงอย่างเดียวที่ผลประโยชน์สูงสุดเป็นปีฐาน(อัตราการเติบโต)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
รายได้อื่น		12,181,610	13,694,210	15,729,704	12,870,407	13,999,778	14,663,433
รวมรายได้		2,266,726,438	1,871,775,025	2,289,491,864	221,971,331	233,384,248	244,477,627
ค่าใช้จ่าย							
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้เพียงอย่างเดียวที่ผลประโยชน์สูงสุดเป็นปีฐาน(อัตราการเติบโต)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
ต้นทุนค่าใช้สอยอาหารสัตว์และอื่นๆ		2,143,034,555	1,765,293,966	2,149,793,247	166,622,961	174,954,109	183,701,815
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้เพียงอย่างเดียวที่ผลประโยชน์สูงสุดเป็นปีฐาน(อัตราการเติบโต)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
ต้นทุนโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดในไก่ไข่(OCF)		21,673,772	14,492,030	711,290	9,700,000	10,670,000	10,670,000
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้เพียงอย่างเดียวที่ผลประโยชน์สูงสุดเป็นปีฐาน(อัตราการเติบโต)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	16 คน	387,030	5,016,514	7,704,373	5,232,130	5,493,737	5,768,424
จำนวนเงินอุดหนุนรายได้เพียงอย่างเดียวที่ผลประโยชน์สูงสุดเป็นปีฐาน(อัตราการเติบโต)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
เงินเดือนจำนวนคน Change by year	7.5%ฐานปีก่อน	7.5%	7.5%	7.5%	7.5%	7.5%	7.5%
สวัสดิการที่ได้รับ		38,456,631	38,986,289	40,277,326	33,278,902	34,900,343	36,645,360
ค่าใช้สอยพนักงาน		5-20 ปี	5-20 ปี	5-20 ปี	5-20 ปี	5-20 ปี	5-20 ปี
ค่าเสื่อมราคาค่ารถโดยสารสาธารณะ	1.อาคารและสิ่งปลูกสร้าง 10-20 ปี 2.เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ 5 ปี 3.ยานพาหนะ 5 ปี	5-20 ปี	5-20 ปี	5-20 ปี	5-20 ปี	5-20 ปี	5-20 ปี
ค่าเสื่อมราคาและค่าจัดจำหน่าย	Hbid Constant	16,104,649	17,047,303	17,541,989	15,488,479	16,262,903	17,076,048
ค่าใช้สอยอื่น	Hbid Constant	33,694,769	32,313,635	32,367,708	29,829,442	30,883,579	31,847,628
รวมค่าใช้จ่าย		2,253,361,406	1,873,154,722	2,248,395,933	260,151,914	273,139,671	285,709,275
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมดำเนินงาน		13,375,032	(1,379,697)	41,095,931	(38,180,583)	(39,755,423)	(41,231,648)
ต้นทุนทางการเงิน	Hbid Constant	1,332,403	(1,181,847)	949,196	1,240,940	1,302,987	1,246,997
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ		12,042,629	(2,561,544)	40,146,735	(39,421,523)	(41,058,410)	(42,478,644)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิก่อนหักดอกเบี้ยภาษีและค่าเสื่อมราคา(BBDO)		29,479,681	15,667,611	58,637,920	(22,692,104)	(23,482,520)	(24,155,999)

หมายเหตุ : รายได้ค่าเช่าที่ปากคลอง ปี2565-2567 เป็นการเฉลี่ยงานรายปีและตั้งค่างรับรายปี

ปี2568-2569 เป็นการประมาณการราคาตามงวดงานที่ 121-180 x 12 เดือน,

ปี 2570 เป็นการประมาณการราคาตามงวดงาน 181-240 x 12 เดือน

แผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2569

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
The Market Organization Ministry of Interior

8.2 สมมติฐานด้านผลการดำเนินงาน

- สมมติฐานเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย และการแบ่งประเภทค่าใช้จ่าย
 - สมมติฐานเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายโครงการ

ค่าใช้จ่ายโครงการในปี 2569	วิธีที่ใช้ในการคาดการณ์ (Method)		ประเภทค่าใช้จ่าย
โครงการสร้างรักษาสถานรายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค (ต้นทุนการจำหน่ายสินค้า)	Inventory Cost	ค่าใช้จ่ายโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 3	ค่าใช้จ่ายผันแปร (variable cost)
โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย (ต้นทุนการจำหน่ายสินค้า)	Inventory Cost	ค่าใช้จ่ายโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 3	ค่าใช้จ่ายผันแปร (variable cost)
โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ BCG Model ประชาสัมพันธ์	estimate	ค่าใช้จ่ายโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 1	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ BCG Model สาขา	estimate	ค่าใช้จ่ายโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 1	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
โครงการบริหารจัดการพื้นที่เขตตลาดสาขา	estimate	ค่าใช้จ่ายโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 1	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการทำการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจของอุตสาหกรรม	estimate	ค่าใช้จ่ายโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 1	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	estimate	ค่าใช้จ่ายโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 2	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด	estimate	ค่าใช้จ่ายโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 2	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า	estimate	ค่าใช้จ่ายโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 2	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
โครงการพัฒนาทุนมนุษย์	estimate	ค่าใช้จ่ายโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 2	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
โครงการ E- Commerce ยังไม่มีการจำหน่ายสินค้า	estimate	ค่าใช้จ่ายโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 3	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
โครงการ Life DD Market Roadshow by อต	estimate	ค่าใช้จ่ายโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 3	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
โครงการจัดงานมหกรรมสินค้า Green Market by AORTOR	estimate	ค่าใช้จ่ายโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 3	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)

■ สมมติฐานเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่ายในการบริหารองค์กร	วิธีที่ใช้ในการคาดการณ์ (Method)		ประเภทค่าใช้จ่าย
ค่าใช้จ่ายกรรมการ ผู้บริหาร	Hold Constant	คาดการณ์ค่าใช้จ่ายคณะกรรมการ องค์การตลาดและค่าเบี้ยประชุม คณะกรรมการจำนวน 15 ท่าน และเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่ารับรอง ค่าโทรศัพท์ ค่าเบี้ยประกันชีวิตของ ผู้อำนวยการ	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	Hold Constant	เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆของ พนักงาน	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
ค่าเสื่อมราคาประเภทต่างๆ	Hold Constant	ค่าเสื่อมราคาคำนวณโดยวิธีเส้นตรงตาม เกณฑ์อายุการให้ประโยชน์โดยประมาณ อายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์ ดังนี้ 1.อาคารและสิ่งปลูกสร้าง 10-20 ปี 2.เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ 5 ปี 3.ยานพาหนะ 5ปี สินทรัพย์ไม่มีตัวตน เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ แสดงด้วยราคาทุนหักค่าตัดจำหน่าย สะสม	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
ค่าสาธารณูปโภค	Hold Constant	ค่าใช้จ่ายไฟฟ้า ค่าใช้น้ำประปา ตลาดสาขาหนองม่วง ตลาดสาขาบาง คล้า ตลาดสาขาลำพูน ตลาดสาขาท่งชัน	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
ค่าเบี้ยประกันภัย	Hold Constant	ประกันภัยของตลาดสาขาบางคล้า ตลาดสาขาท่งชัน ตลาดสาขาหนองม่วง ตลาดสาขาลำพูน	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
ค่าบำรุงรักษาต่างๆ	Hold Constant	ค่าบำรุงลิฟท์และเครื่องปรับอากาศ	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)

ค่าใช้จ่ายในการบริหารองค์กร	วิธีที่ใช้ในการคาดการณ์ (Method)		ประเภทค่าใช้จ่าย
		ฝ่ายจัดหาและพัสดุ ตลาดสาขาลดลง ตลาดสาขาลำพูน	
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี (ถ้ามี)	Hold Constant	ค่าใช้จ่ายในการฟ้องร้องคดีต่างๆของฝ่ายกฎหมาย	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
ค่าธรรมเนียมต่ออายุสัญญาเช่าที่ (ราชพัสดุ)	Hold Constant	จดทะเบียนการเช่าที่ดินเช่าเกิน3ปี	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
ดอกเบี้ย	Hold Constant	ดอกเบี้ยจ่ายเช่ารถ 5 คัน	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)

8.3 การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis จากการเชื่อมโยงจาก Intelligent Risks

ความเสี่ยงในการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)	การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis
ตลาดมีข้อจำกัดในการพัฒนาตลาด	ข้อจำกัดด้านนโยบาย งบประมาณ, และบุคลากร
ยังไม่สามารถสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจร และมีมาตรฐาน มีรายได้ที่ยั่งยืน	ข้อจำกัดด้านนโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้อง พื้นที่และงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบให้เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน มีรายได้ที่ยั่งยืน
ยังไม่สามารถสื่อสารแบรนด์ออก. ไม่ให้เข้าซื้อสินค้า	ข้อจำกัดด้านนโยบายและการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ ทำให้องค์กรตลาดยังไม่สามารถสร้างจุดแตกต่างจาก อกต. ได้
ยังไม่สามารถสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม	ข้อจำกัดด้านการบังคับใช้กฎหมาย และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างทั่วถึงและจริงจัง
ยังไม่สามารถยกระดับการบริหารจัดการองค์กร (CBE)	ข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการองค์กร ตั้งแต่ ทิศทางการพัฒนาองค์กร การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
ยังไม่สามารถสร้าง Digital Transformation ในองค์กร	ข้อจำกัดด้านนโยบาย Digital งบประมาณลงทุน และบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ
ยังไม่สามารถพัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง	ข้อจำกัดด้านการพัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง
ยังไม่สามารถสร้างรายได้ที่ยั่งยืน	ข้อจำกัดในการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ

8.4 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์เป็นเครื่องมือหนึ่งในการประกอบการดำเนินงานจัดทำหรือทบทวนแผนวิสาหกิจ โดยเป็นเครื่องมือที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้กำหนดให้องค์กรรัฐวิสาหกิจนำมาใช้ เพื่อให้องค์กรสามารถจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (Corporate Strategy) และแผนธุรกิจ (Business Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร (Economic Profit: EP) เพื่อให้

การทบทวนแผนวิสาหกิจสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) องค์กรตลาด จึงใช้การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึกเป็นเครื่องมือหนึ่งประกอบการทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจ โดยดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

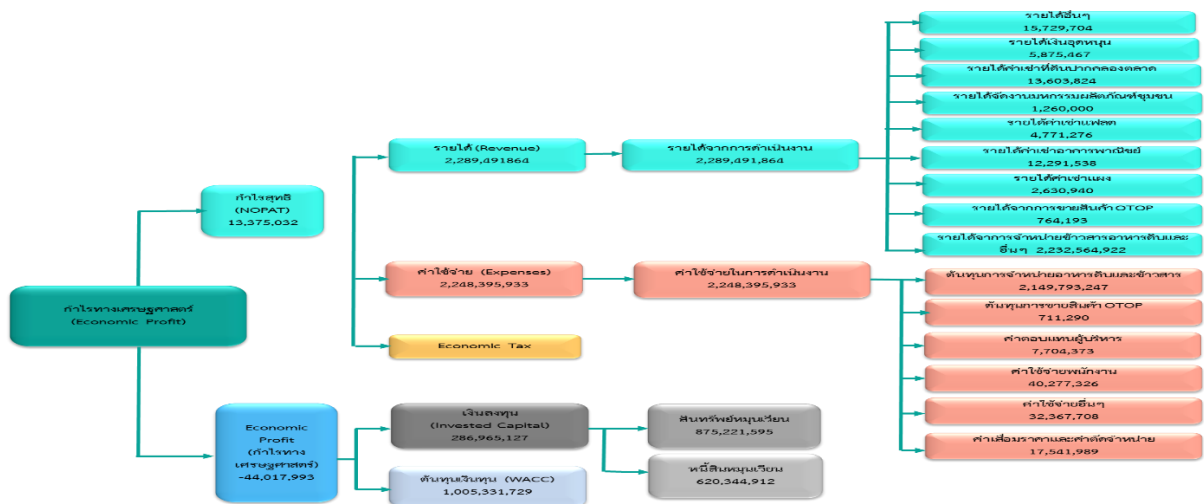
1.การคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) และวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินเชิงลึก (Financial Driver)

2.วิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Sensitivity Analysis)

3.การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Operational Driver) เพื่อระบุแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan)

■ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees/Financial Driver Trees)

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees/Financial Driver Trees) เป็นการวิเคราะห์รายการบัญชีต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่มาของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ แบ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อกำไรสุทธิ (NOPAT) ประกอบด้วยตัวแปรด้านรายได้ และตัวแปรด้านค่าใช้จ่าย และปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายต้นทุนทางการเงิน (Capital Charge) ประกอบด้วย ตัวแปรเงินลงทุน และตัวแปรต้นทุนเงินทุน แสดงรายละเอียดดังแผนภาพ



รูปภาพที่ 85 : ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees/Financial Driver Trees)

■ วิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Sensitivity Analysis)

เมื่อระบุปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees/Financial Driver Trees) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์แล้ว โดยทั่วไปพบว่า แต่ละองค์กรมักประสบปัญหาจากการมีปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินหลายปัจจัยส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินทั้งหมดได้ภายใต้กรอบเวลา และงบประมาณที่จำกัด ดังนั้น ทุกองค์กรควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) โดยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวจะทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใด เมื่อเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด โดยผลของการวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนต่างๆ ที่มีผลต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) สามารถแสดงได้ ดังนี้

รายการ	2566	2567
รายได้	1,871,775,025	2,289,491,864
รายจ่ายรวม	1,873,154,722	2,248,395,933
กำไรสุทธิ	(2,708,706)	39,078,440
กำไรจากการดำเนินงาน (NOPAT)	(1,379,697)	13,375,032
เงินทุน (Invested Capital : IC)	270,333,823	286,965,127
WACC	20%	20%
EP=NOPAT-CAPITAL CHARGE (IC*WACC)	-55,446,462	-44,017,993
EBIDA	15,520,449	57,569,625

ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่มีอัตราความอ่อนไหว (Sensitivity) สูงต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ อาจมิได้เป็นปัจจัยที่องค์กรควรให้ความสำคัญสูงสุด เนื่องจากองค์กรตลาด อาจไม่สามารถควบคุมหรือบริหารปัจจัยดังกล่าวได้ เช่น องค์กรตลาดไม่มีเงินลงทุนจำนวนมาก เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านการเงินที่อาจส่งผลให้องค์กรขาดสภาพคล่องได้ ดังนั้น จากการวิเคราะห์ความอ่อนไหวแล้ว ยังต้องพิจารณาความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยประกอบด้วย โดยต้องเลือกบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหวสูง (Sensitivity) และความสามารถในการบริหารจัดการและควบคุมได้ง่ายก่อน (Manageability) เป็นอันดับแรก

- การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Operational Driver) เพื่อระบุแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan)

การวิเคราะห์ Sensitivity ต่อค่า EP พร้อมระบุถึงความสามารถในการควบคุมและบริหารปัจจัยขับเคลื่อนสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน โดยปัจจัยขับเคลื่อนใดควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลักของหน่วยงาน ปัจจัยขับเคลื่อนที่เป็น High sensitivity และ High manageability ควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ควรให้ความสำคัญก่อน และจะต้องมีการวางแผนในการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนนั้น ๆ ซึ่งจะส่งผลให้ค่า EP เพิ่มขึ้น

โดยทั่วไปแนวทางในการพัฒนาค่า EP สามารถดำเนินการได้ 4 แนวทางหลัก ดังนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกำไรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงินทุน ได้แก่ การเพิ่มรายได้จากการดำเนินงานและ/หรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
2. การลงทุนในกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าเป็นการเพิ่มเงินทุนในกิจกรรมที่ทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ในสัดส่วนที่มากกว่า ซึ่งส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
3. การดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า เป็นการลดเงินลงทุนซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการสร้างรายได้ ซึ่งทำให้ต้นทุนเงินทุนลดลง ส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
4. การปรับสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนให้อยู่ในจุดที่เหมาะสม ส่งผลให้องค์กรมีอัตราต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลง ส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น

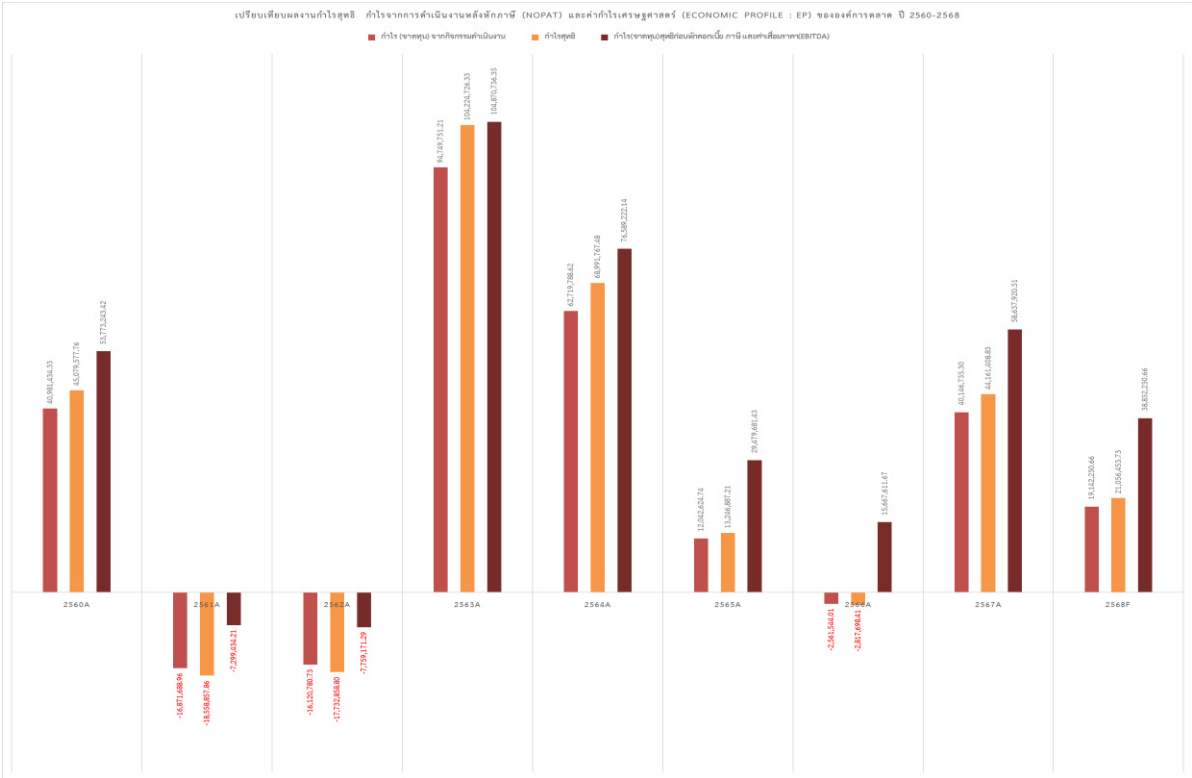
จากการวิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน สามารถระบุปัจจัยที่เป็น High sensitivity และ High manageability ได้เป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างรายได้จากการจำหน่ายอาหารดิบและอื่นๆ ค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่ายพนักงานที่ใช้ในการบริหาร และสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ของแต่ละปัจจัยได้ ดังนี้



รูปภาพที่ 86 : การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan)

การปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์การตลาด มีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มค่าEP ในปี2569 จากเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานปี2569 โดยพิจารณาจาก Operation/Financial Driver Trees ที่คัดเลือกจากการวิเคราะห์งบการเงิน/งบกำไรขาดทุน/งบดุล ปี2569



รูปภาพที่ 87 : เปรียบเทียบผลงานกำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมดำเนินงาน (NOPAT) กำไร (ขาดทุน) สุทธิ และกำไร (ขาดทุน) สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา (EBITDA) ขององค์การตลาด ปี 2560-2568

9. การจัดทำแผนวิสาหกิจ ฉบับทบทวนปี 2569

9.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ความสามารถพิเศษขององค์กร ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่องค์การตลาด กำหนดไว้ “องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน” นำมาสู่การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ภายใต้วิสัยทัศน์ ตลอดจนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และกรอบทิศทางการดำเนินงาน (Strategic Positioning) 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ภายในปี 2570 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ภายใต้วิสัยทัศน์ “องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน” นำไปสู่การนิยามความหมาย/คำจำกัดความ รวมถึง การกำหนดตัวชี้วัดหลักที่สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดังนี้

- **เป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภค** : พัฒนาตลาดต้นแบบให้เป็นพื้นที่ที่สามารถสร้างรายได้อย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับผู้ผลิต ผู้ค้า และผู้บริโภคเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม
- **สมประสงค์ อย่างยั่งยืน** : มีการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาธุรกิจอื่นๆให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
 - **ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์**
 - ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด (ระดับ)

ปี	ปี 2566 ¹⁵	ปี 2567	ปี 2568 ¹⁶	ปี 2569	ปี 2570
เป้าหมาย	3	3	3	3	3

คำจำกัดความตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จในการกำหนด หรือทบทวนหลักเกณฑ์ รวมถึงคู่มือตลาดต้นแบบให้ครอบคลุมมาตรฐานถูกสุขลักษณะ ปลอดภัยต่อผู้บริโภค มาตรฐาน BCG Model และ

¹⁵ ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบ (Go Green 6G) และมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด ปี 2566-2567

¹⁶ พิจารณาเฉพาะตลาดที่เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568 หน้า7-8

แผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2568 เพื่อสามารถนำไปใช้ในการประเมินตลาดต้นแบบ โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568

- กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ล้านบาท)

ปี	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568 ¹⁷	ปี 2569	ปี 2570
เป้าหมาย	10	13	25	30	35

คำจำกัดความตัวชี้วัด : พิจารณาจากกำไรสุทธิ ประจำปี 2568 ตามรายงานที่แสดงในงบการเงินปีบัญชี 2568 ขององค์การตลาดที่ผ่านการตรวจสอบจาก สตง. หรือผู้สอบบัญชีที่ สตง.เห็นชอบ โดยมุ่งเน้นเฉพาะการดำเนินงานธุรกิจหลักขององค์การตลาด (รายละเอียดและเงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568

สูตรการคำนวณ :
$$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายรวมจากการดำเนินงานตลาดสาขา} \times 100}{\text{รายได้รวมจากการดำเนินงานตลาดสาขา}}$$

- Core Business Enablers 8 ด้าน (ระดับ)

ปี	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
เป้าหมาย	3	3	3	3	3

คำจำกัดความตัวชี้วัด : พิจารณาตามรายละเอียดและเงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568

9.2 พันธกิจ (Mission statement)

“มุ่งมั่นในการพัฒนาแหล่งบริการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภค อย่างมีอาชีพ”

9.3 ค่านิยมหลัก

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



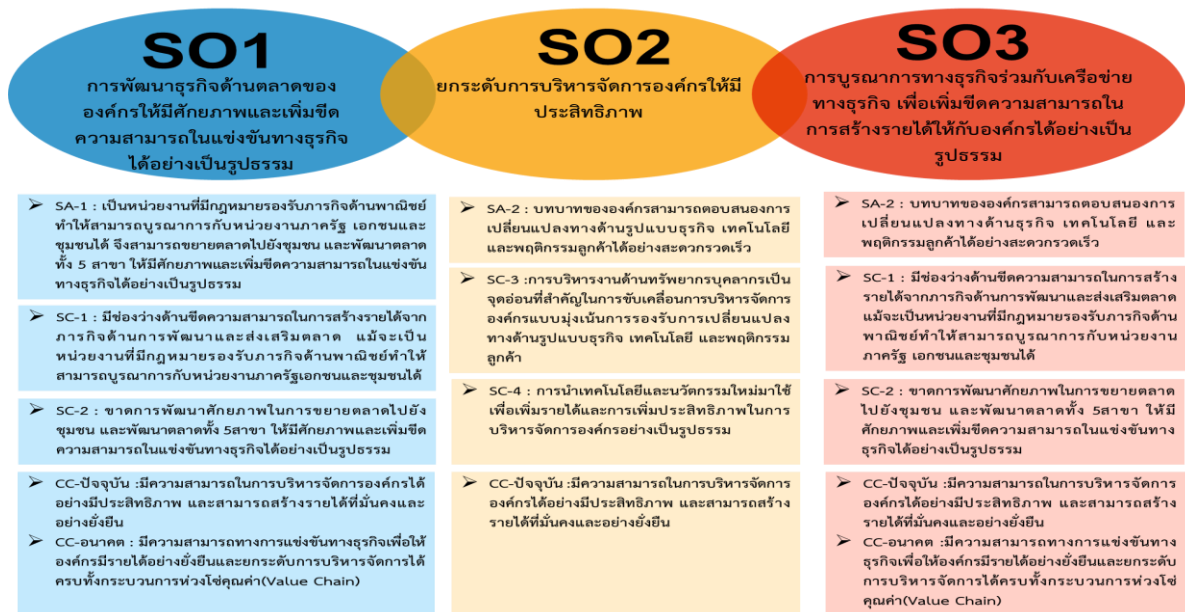
รูปภาพที่ 88 : แสดงค่านิยมหลักขององค์การตลาด ปี 2566-2570

¹⁷ พิจารณาเฉพาะตลาดที่เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568

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

9.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

จากผลการวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge-SC and Strategic Advantage-SA) และความสามารถพิเศษ (Core Competency) องค์การตลาดสามารถกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective -SO) โดยพิจารณาความสัมพันธ์กับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge: SC) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA) และความสามารถพิเศษ (Core Competency) ดังนี้



รูปภาพที่ 89 : การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective -SO)

จากการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรตลาด จึงได้นำแนวทางดังกล่าว มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) เป้าประสงค์ (Goal) และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategy : S) ที่มีความชัดเจน และสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

ตัวชี้วัด SO1 : การพัฒนาธุรกิจด้านตลาดขององค์กรให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตัวชี้วัด SO1 : การพัฒนาธุรกิจด้านตลาดขององค์กรให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
กลยุทธ์ที่ 1.1 การพัฒนาตลาดต้นแบบและมีมาตรฐาน สุขอนามัย KPI : ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด หมายเหตุ : ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานปี 2568 ขององค์กรตลาด ข้อ 1.3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3
กลยุทธ์ที่ 1.2 : พัฒนาตลาดให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถ ในแข่งขันทางธุรกิจ					

ตัวชี้วัด SO1 : การพัฒนาธุรกิจด้านตลาดขององค์กรให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
KPI : 1. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (จากธุรกิจตลาด)	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ
1.2.1 ตลาดสาขาท่องเที่ยว	3	3	3	3	3
1.2.2 ตลาดสาขาลำพูน	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ
1.2.3 ตลาดสาขาหนองม่วง	3	3	3	3	3
2. อัตราการเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate)	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ
2.3.1 ตลาดสาขาท่องเที่ยว	3	3	3	3ระดับ	3
2.3.2 ตลาดสาขาลำพูน	ระดับ	ระดับ	ระดับ	3	ระดับ
2.3.3 ตลาดสาขาหนองม่วง	3	3	3		3
3. การเตรียมความพร้อมตลาดสาขาเพื่อให้เอกชนมาบริหารจัดการ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ	ระดับ
หมายเหตุ : ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานปี 2568 ขององค์การตลาด ข้อ 2.2 และข้อ 2.3	3	3	3	ระดับ	3
	ระดับ	ระดับ	ระดับ	3	ระดับ
	3	3	3	ระดับ	3
	ระดับ	ระดับ	ระดับ	3	ระดับ
	3	3	3	ระดับ	3
	ระดับ	ระดับ	ระดับ	3	ระดับ
	3	3	3		3

ตัวชี้วัด SO2 : ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด SO2 : ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ KPI : มีผลการประเมิน CBE ได้ตามเป้าหมาย	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3
หมายเหตุ : ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานปี 2568 ขององค์การตลาด Core Business Enablers 8 ด้าน					
กลยุทธ์ที่ 2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม KPI : ร้อยละความพึงพอใจ/การรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์การตลาด	70	75	80	85	90

ตัวชี้วัด SO3 : การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ
เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตัวชี้วัด SO3 : การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
กลยุทธ์ที่ 3.1 มีการสร้างและการบูรณาการเครือข่ายทางธุรกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ KPI : มีการสร้างรายได้จากการบูรณาการเครือข่ายทางธุรกิจเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน/โครงการ	10	10	10	10	10
กลยุทธ์ที่ 3.2 ขยายช่องขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับ องค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม KPI : 1.กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ล้านบาท) หมายเหตุ : ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานปี 2568 ขององค์การตลาด ข้อ 2.1	12	13	35	40	45

10.การบริหารความเสี่ยง

องค์การตลาด ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย ทำหน้าที่ จัดสร้าง ตลาดสาธารณะ ส่งเสริมตลาดสาธารณะเดิมที่มีอยู่ ให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย จัดและส่งเสริมการผลิต โภคภัณฑ์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด จัดการขนส่งโภคภัณฑ์ไปสู่ตลาดโดยสะดวก จัดดำเนินการควบคุม และอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์การ โดยได้นำแนวทางการปฏิบัติที่ดีตามหลักสากลของ Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO-ERM)

รวมถึงแนวทางปฏิบัติกระทรวงมหาดไทย และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารและจัดการ ความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องตามหลักมาตรฐานสากลและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่ดี ครอบคลุม ความเสี่ยงที่สำคัญทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะทำหน้าที่สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของ องค์การตลาด ตลอดจนส่งเสริมสร้างการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักในการบริหาร ความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

10.1 บทบาทและความรับผิดชอบ

1) คณะกรรมการองค์การตลาด (BOD) กำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผ่านคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง

2) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้คำปรึกษา แนะนำ และกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กลั่นกรองและให้ความเห็นต่อแผนบริหารความเสี่ยง และแผนควบคุมภายใน และมีการรายงานให้คณะกรรมการองค์การตลาดทราบ

3) คณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง (RMT) ประกอบด้วย คณะผู้บริหารองค์การตลาด รับผิดชอบในการพิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรมในองค์กร เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน

4) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามผลการดำเนินการ รวมถึงการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องโดยได้รับการสนับสนุนจากคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

5) พนักงานองค์การตลาดทุกคนรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

10.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

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

ผู้บริหารระดับสูงและคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งทุกส่วนขององค์การตลาดมีส่วนร่วม โดยร่วมกันระดมความคิดเห็นร่วมกันผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อค้นหาและประเมินประเด็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมาย พันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่กำหนด รวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การตลาด โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา สถานะความเสี่ยงคงเหลือในปัจจุบัน ประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งมีการทำแบบสอบถามเพื่อให้พนักงานทุกคน ลงคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง และข้อสังเกต ข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะกรรมการองค์การตลาด จะถูกนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญของข้อมูลนำเข้า (Input) เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Criteria) รวมทั้งผลลัพธ์ (Output) ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามตาราง และผังงาน (Flow chart) 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/ผู้เกี่ยวข้องรายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ใน ประเด็นต่าง ๆ	เป็นเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือการ กระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบเชิงลบหรือ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตาม เป้าหมายและ วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) โดยแบ่งเป็นประเภท ความเสี่ยง ดังนี้ -ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ -ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน -ความเสี่ยงด้านการเงิน -ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ
2	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe)	- เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงใน เชิงโอกาส (Likelihood) - เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงใน เชิง ผลกระทบ (Impact)	ค่าความรุนแรงของทุกปัจจัยเสี่ยง
3	การจัดลำดับความ	ระดับความรุนแรง (Risk Level)	-เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง	• แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
	เสี่ยง (Risk Prioritize)	ของทุกปัจจัยเสี่ยง	-ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)	- ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” และ “สูง” - ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”
4	การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)	ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูง”	-	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละ ปัจจัยเสี่ยง
5	การประเมินประสิทธิผลของ ความเพียงพอของการ ควบคุม ที่มีอยู่	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละ ปัจจัยเสี่ยง	เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความ เพียงพอของ การควบคุม	ปัจจัยเสี่ยงจำนวน 3 กลุ่ม ■ กลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ■ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมี ประสิทธิภาพไม่เพียงพอ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมี ประสิทธิภาพ เพียงพอ
6. การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)				
6.1	การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	- ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม - ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมี ประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง -Take: การยอมรับ -Terminate: การหลีกเลี่ยง -Transfer: การถ่ายโอน/กระจาย -Treat: การลด/ควบคุม	แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)

ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
6.2	การควบคุมภายใน (Internal Control)	-ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ -ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”	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 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ (แบบ ปค.1/ปค.4/ปค.5)
8	การทบทวน (Review and Revision)	การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก	ส่งผลกระทบต่อการบริหารอุป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ควรนำมาทบทวน

10.3. ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

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

10.4. ประเภทความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)

แผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2569
THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR

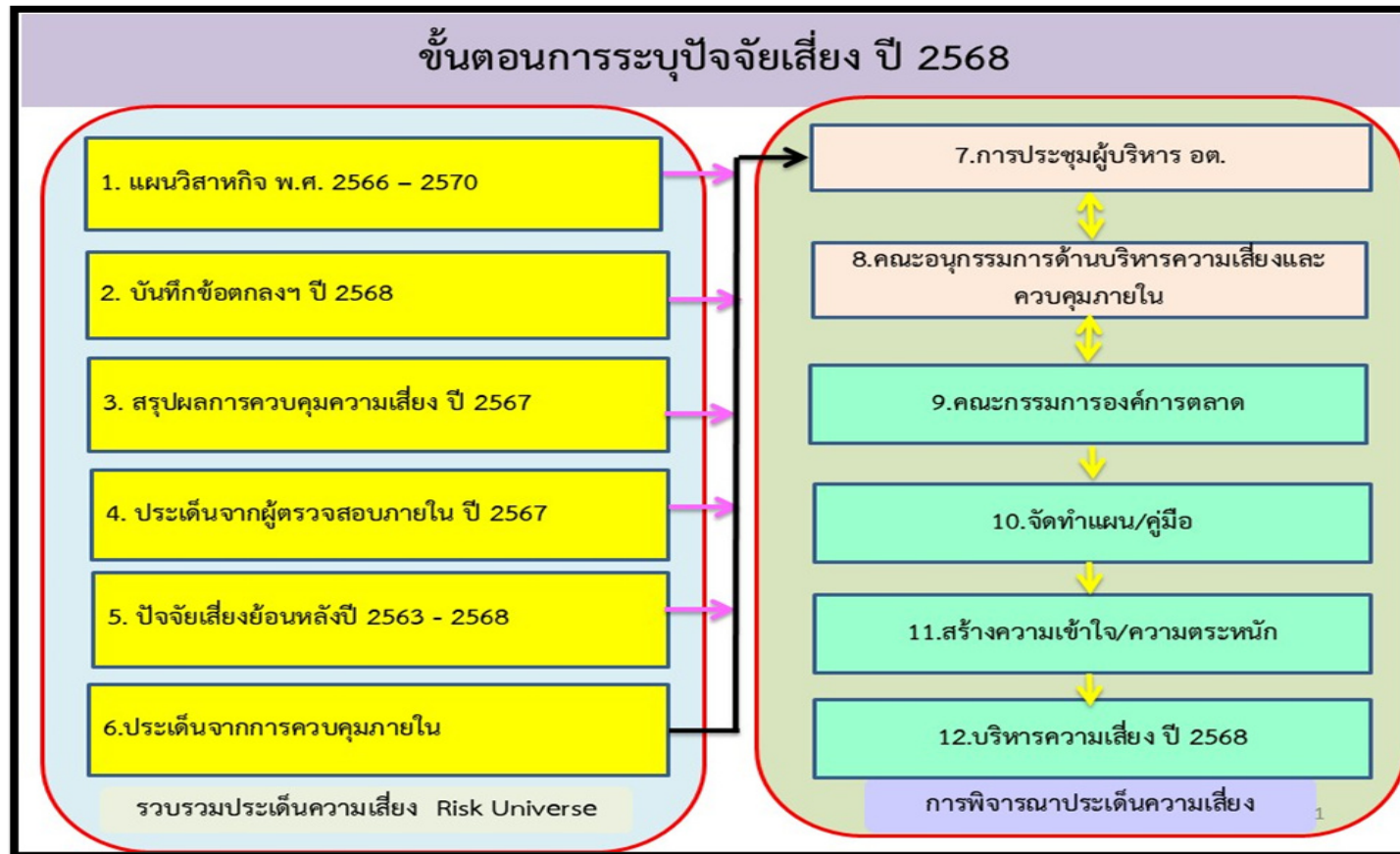


จากที่กล่าวข้างต้นองค์การตลาด แบ่งความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงแต่ละประเภทไว้ดังนี้

ตารางประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องกับเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์ หรือ ค่าเป้าหมายและเงื่อนไขตัวชี้วัด ในบันทึกข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ใน บันทึก ข้อตกลงผลการ ดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็น จากคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดใน บันทึกข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ใน บันทึก ข้อตกลงผลการ ดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็น จากคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความ มั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผน ยุทธศาสตร์องค์การตลาด ที่ระบุในแต่ละปี) หรือ บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ใน บันทึกข้อตกลงผลการ ดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็น จากคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ท้องการ ตลาดกำหนด และนโยบายของรัฐบาล หน่วยงาน กำกับดูแลและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ใน บันทึกข้อตกลงผลการ ดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็น จากคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

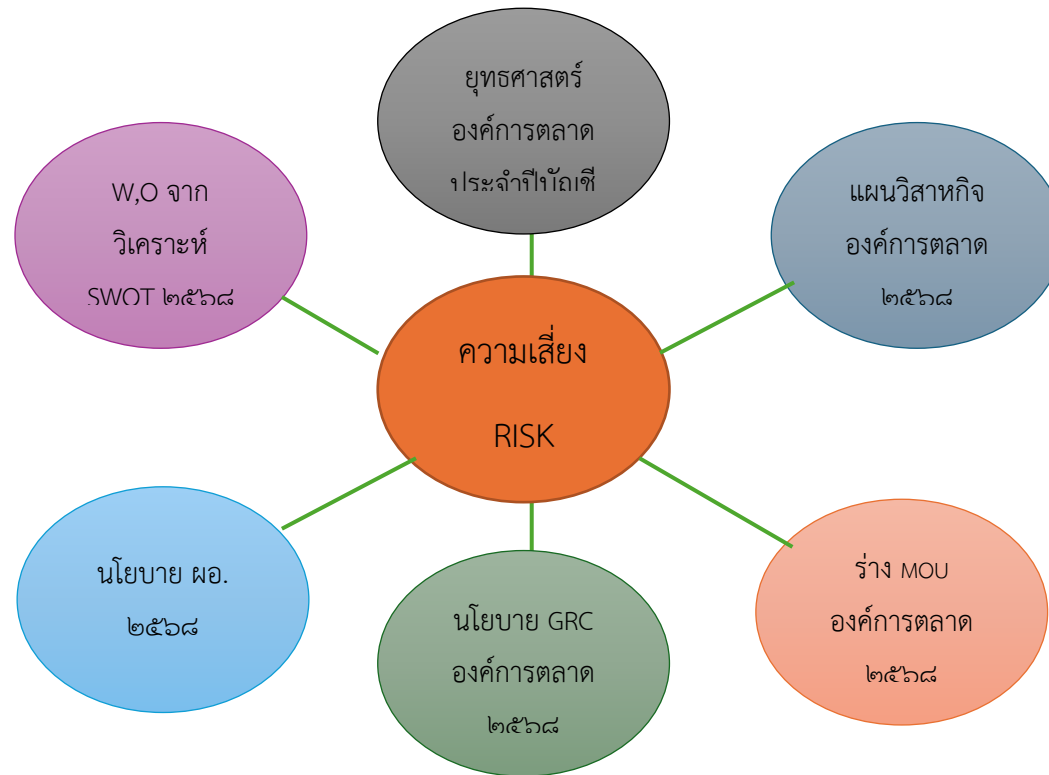
10.5. ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร



รูปภาพที่ 90 : ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

10.6. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2568

ข้อมูลนำเข้าประกอบการวิเคราะห์มี 6 ส่วน ดังนี้



รูปภาพที่ 91 : ข้อมูลนำเข้าประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2568

10.6.1 ยุทธศาสตร์องค์การตลาดประจำปีบัญชี 2568 ได้แก่

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

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

(3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

10.6.2 หลักเกณฑ์ปฏิบัติที่ดีที่ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ 5 ด้าน อ้างอิงจากแผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ.2566-2570) ทบทวนประจำปี 2568 ได้แก่

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

(5) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)

10.6.3 ร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตลาด (อต.) ประจำปีบัญชี 2568
โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การดำเนินการตามยุทธศาสตร์

(1.1) ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - Efficiency)

(1.2) ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน

(1.2.1) ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง

(1.2.2) ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน

(1.3) ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบ (Go Green 6G) และมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด

(2) ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

ตัวชี้วัดทางการเงิน

(2.1) กำไร (ขาดทุน) สุทธิ

(2.2) อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (จากธุรกิจตลาด)

(2.2.1) ตลาดสาขาตลิ่งชัน

(2.2.2) ตลาดสาขางานค้ำ

(2.2.3) ตลาดสาขาลำพูน

(2.2.4) ตลาดสาขาหนองม่วง

(2.2.5) ตลาดสาขาปากคลองตลาด

ตัวชี้วัดไม่ใช่ทางการเงิน

(2.3) อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate)

(2.3.1) ตลาดสาขาทลิงชั้น

(2.3.2) ตลาดสาขาบางคล้า

(2.3.3) ตลาดสาขาลำพูน

(2.3.4) ตลาดสาขาหนองม่วง

(2.3.5) ตลาดสาขาปากคลองตลาด

(3) Core Business Enablers

(3.1) การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร

(3.2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์

(3.3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

(3.4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3.5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

(3.6) การบริหารทุนมนุษย์

(3.7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม

(3.8) การตรวจสอบภายใน

10.6.4 นโยบาย การบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม การปฏิบัติตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) ปี 2568

(1) กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์การตลาด ที่สอดคล้องตาม บริบทและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ประเมินความเสี่ยงและโอกาส รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าและความยั่งยืนขององค์การตลาด

(2) กำกับดูแลให้หน่วยงานดำเนินการตามกลยุทธ์และการกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับ ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เพื่อไม่ให้เกิดโอกาสในการฝ่าฝืนหรือละเมิดในองค์การตลาด และกำหนด กระบวนการป้องกัน การทุจริตคอร์รัปชัน พร้อมทั้งสื่อสารทั่วองค์การตลาด

(3) จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในทั่วถึงทุกระดับพร้อม ทั้งสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ทุกกระบวนการและขั้นตอนให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

(4) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยสนับสนุนข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการและการ ตัดสินใจของผู้บริหารได้ทันกาล

(5) สร้างเสริมบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการบูรณาการโดยดำเนิน ภารกิจตามมาตรฐานสากลและหลักการ GRC ของ The Office Of Compliance & Ethics Group (OCEG)

(6) ติดตาม ประเมินผล และตรวจสอบการดำเนินการด้าน GRC พร้อมประเมินสภาพการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง นำมาวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงาน กระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

10.6.5 นโยบายผู้อำนวยการองค์การตลาด ปี 2568

- (1) พัฒนาบุคลากร
- (2) ต่อยอดภาคเอกชน
- (3) ประสานขยายช่องทางภาครัฐฯ
- (4) ส่งเสริมกิจการอาหารดิบ
- (5) ผลักดันจากแหล่งผลิตสู่ชุมชน
- (6) ขยายทุกช่องทางพันธมิตรธุรกิจ

10.6.6 จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ SWOT จากแผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2568

- (1) บุคลากรขององค์การตลาดจำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อมดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการคาดหวังหรือมอบหมายได้อย่างครบถ้วน
- (2) รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนด และจะส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัด
- (3) บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออกระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคม กับวิสาหกิจเพื่อการพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย

10.6.7 โอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT จากแผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2568

- (1) หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทางและใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาดท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือกิจกรรมพิเศษได้
- (2) นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรงโดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่เช่าขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์การ สามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่องสนับสนุนเกษตรกรและสินค้าชุมชน
- (3) ทุนของผู้ประกอบการเงินที่ขยายกิจการเข้ามาในประเทศไทยต้องการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่งผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์การตลาดจึงสามารถใช้จุดแข็งเรื่องสถานะและเครือข่ายขององค์การเชื่อมโยงผู้ประกอบการเงินกับผู้ผลิต หรือเกษตรกร เพิ่มรายได้ให้แก่องค์การ

10.6.8 การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ และ ความเสี่ยงทั้งหมดในองค์กร (Risk Universe) ประจำปี 2568

เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าคะแนน MOU ระดับ 1)	ไม่มีมาตรการที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าคะแนน MOU ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ นำออกมาใช้	มีการติดตามแต่ไม่มีรายงานผู้บริหาร ทราบ
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าคะแนน MOU ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละ หน่วยงาน	มีการติดตามและรายงานผู้บริหารทราบ เป็นระยะ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าคะแนน MOU ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ องค์กร	มีการกำหนดการระยะเวลาการติดตาม และรายงานผู้บริหารทราบที่ชัดเจน
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าคะแนน MOU ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ องค์กรเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการติดตามและรายงานผลผ่านระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ

หมายเหตุ: เกณฑ์ในการพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาว่ามาตรการควบคุมภายในไม่เพียงพอเมื่อมีผลการประเมินต่ำกว่า 3 ในมิติใดมิติหนึ่ง

✓ หมายถึง มาตรการควบคุมภายในไม่เพียงพอต้องนำประเด็นดังกล่าวไปบริหารความเสี่ยงต่อไป

X หมายถึง มาตรการควบคุมภายในเพียงพอแล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องนำประเด็นดังกล่าวไปบริหารความเสี่ยงต่อ

10.7. วิเคราะห์ความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ (Inventory of Risk) เพื่อระบุความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Universe) ประจำปีบัญชี 2568

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
1	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)	O	ไม่สามารถพัฒนาองค์กรด้านดิจิทัลได้ตามเป้าหมาย	3	3	4	X
2	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	O	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ	3	3	5	X
3	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการมีน้อย	3	3	5	X
4	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	O	การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน	3	3	4	X
5	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	ระบบดิจิทัลไม่สามารถรองรับการดำเนินการตามแผนได้	3	3	4	X
6	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งดิจิทัลได้	3	3	3	X
7	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	ความเข้าใจด้านดิจิทัลของพนักงานมีน้อย	3	4	4	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
8	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	แผนดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง ไม่สามารถตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้	3	3	4	X
9	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	O	ขาดความพร้อมในการทำ e-commerce	3	3	4	X
10	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลขาดความพร้อมในการดำเนินการ	3	3	3	X
11	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	ตลาดขององค์การตลาด ไม่ผ่านเกณฑ์ตลาดมาตรฐาน	2	3	4	✓
12	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	O	การขาดการดำเนินการในการผลิต สารระด้านดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง	3	3	4	X
13	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	C	การไม่สามารถดำเนินการตามข้อกำหนดทางกฎหมายด้านความปลอดภัยทาง cyber	3	3	4	X
14	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	O	ไม่สามารถอบรมความรู้พื้นฐานให้กับพนักงานองค์การตลาดได้ตาม เป้าหมาย	3	3	4	X
15	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	แผนดำเนินการประเมิน Eco-Efficiency ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
16	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	แผนพัฒนาตลาดสาขา ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	3	4	4	X
17	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2 เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)	S	การไม่สามารถกำหนดโครงการหลักให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้	3	3	4	X
18	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	O	ตลาดสาขาถูกร้องเรียนในด้านการบริหารจัดการตลาด	4	4	4	X
19	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	O	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ	3	4	4	X
20	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการมีน้อย	3	3	3	X
21	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	O	การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน	3	3	3	X
22	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเข้าใจด้าน business model ของพนักงานมีน้อย	3	3	3	X

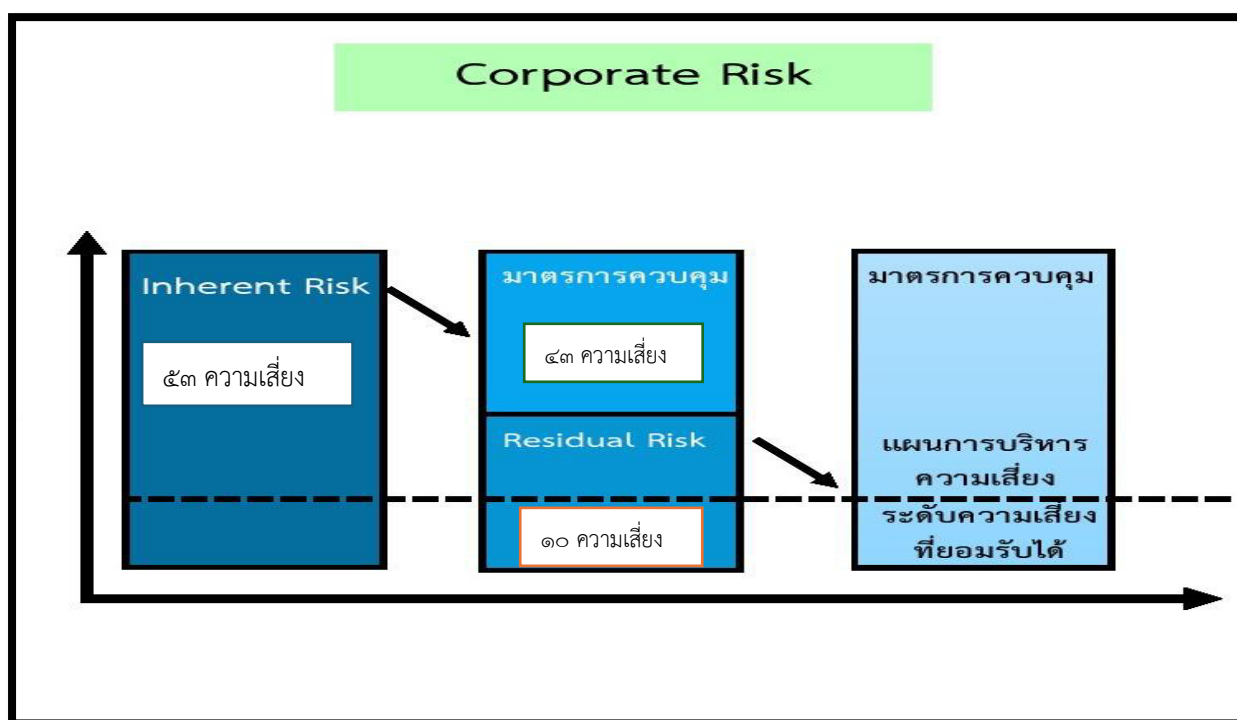
ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
23	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	C	ข้อกฎหมายไม่เอื้ออำนวยให้ดำเนินการ	3	4	4	X
24	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	O	การขาดการดำเนินการในการผลิต สารระคายเคือง วัสดุภัณฑ์	3	3	3	X
25	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	F	รายได้ขององค์การตลาดลดลง	4	2	4	✓
26	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	S	อัตรามีแผนสำรองด้านการสร้างรายได้	4	3	3	X
27	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	O	การดำเนินการตามแผนมาตรฐานสุขอนามัยไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	3	4	4	X
28	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	F	อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	4	✓
29	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	O	การจัดส่งสินค้าไม่เป็นไปตามสัญญา	4	4	4	X
30	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	F	ไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามแผนลงทุนที่กำหนด	1	3	3	✓
31	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	O	พัฒนาบุคลากรองค์การตลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3	4	4	X
32	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	S	ไม่สามารถบริหารจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม	3	3	3	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
33	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	S	การไม่สามารถกำหนดโครงการหลักให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้	3	3	3	X
34	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 3	S	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ	4	4	4	X
35	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 3	S	ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินการตามแผนไม่เพียงพอ	3	4	4	X
36	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 3	O	การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน	3	3	3	X
37	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 3	S	ความเข้าใจด้าน Strategic Partner ของพนักงานไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ	3	3	4	X
38	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 3	S	ขาดระบบฐานข้อมูลด้าน Strategic Partner	3	3	3	X
39	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 3	O	การบริหารคู่สัญญาตลาดเข้าไม่เป็นตามสัญญา	3	3	4	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
40	ร่างบันทึกข้อตกลง อด.ปี 2568 1.1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	S	แผนดำเนินการประเมิน Eco-Efficiency ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	2	3	3	✓
41	ร่างบันทึกข้อตกลง อด.ปี 2568 1.2 ความสามารถในการบริหารแผนงบประมาณ	F	เบิกจ่ายงบประมาณที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1	3	3	✓
42	ร่างบันทึกข้อตกลง อด.ปี 2568 1.3 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัย	S	ตลาดขององค์การตลาดไม่ผ่านคุณสมบัติตลาดต้นแบบ	2	4	4	✓
43	ร่างบันทึกข้อตกลง อด.ปี 2568 2.1 กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	F	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	4	4	X
44	ร่างบันทึกข้อตกลง อด.ปี 2568	F	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของตลาดสาขาสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด	1	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	2.2 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (จากธุรกิจตลาด)						
45	ร่างบันทึกข้อตกลง อด.ปี 2568 2.3 อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate)	I	อัตราการเข้าพื้นที่ตลาดสาขาลดลง	1	3	3	✓
46	นโยบาย GRC ปี 2568	C	การละเมิดหรือทำผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การตลาด	3	2	3	✓
47	นโยบายผู้อำนวยการองค์การตลาด ปี 2568	O	ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานไม่ตอบสนองต่อโจทย์การทำงาน	1	3	3	✓
48	จุดอ่อนใน การวิเคราะห์ SWOT ปี 2568 ข้อ 1	S	ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ตามแผนที่กำหนด	3	3	3	X
49	จุดอ่อนใน การวิเคราะห์ SWOT ปี 2568 ข้อ 2	F	รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3	3	3	X
50	จุดอ่อนใน การวิเคราะห์ SWOT ปี 2568 ข้อ 3	S	ผลการดำเนินงานของพนักงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	3	3	3	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
51	โอกาสใน การวิเคราะห์ SWOT ปี 2568 ข้อ 1	S	นโยบายตลาดขององค์การตลาดไม่สนับสนุนด้านการท่องเที่ยว	3	3	3	X
52	โอกาสใน การวิเคราะห์ SWOT ปี 2568 ข้อ 2	S	การส่งเสริมสนับสนุนเกษตรกรและชุมชนไม่สามารถทำได้ตามแผนที่กำหนด	3	3	3	X
53	โอกาสใน การวิเคราะห์ SWOT ปี 2568 ข้อ 3	S	ตลาดขององค์การตลาดไม่สามารถสนับสนุนการส่งออกสินค้าได้	3	3	3	X



รูปภาพที่ 92 : Corporate Risk

10.8. ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2568

สามารถจำแนกออกเป็น 5 ด้าน และกำหนดความเสี่ยงระดับองค์กร ได้ดังนี้

ความเสี่ยง	ที่มาความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับ MOU อด. 2568
ตลาดขององค์กร ตลาดไม่ผ่านมาตรฐาน ตลาดต้นแบบ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)	ความเสี่ยงด้านกล ยุทธ์ (Strategic Risk)	เป็นตัวชี้วัด ปี 2568
ไม่สามารถเบิกจ่ายบ ลงทุนได้ตามแผน ลงทุนที่กำหนด	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re- image)	ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ (Strategic Risk)	เป็นตัวชี้วัด ปี 2568
ดำเนินการสร้างหรือ ขยายฐานเครือข่าย พันธมิตรไม่ได้ตาม เป้าหมายที่กำหนด	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและ หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ (Strategic Risk)	ไม่เป็นตัวชี้วัด ปี 2568

ความเสี่ยง	ที่มาความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับ MOU อต. 2568
ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานไม่ตอบโจทยการทำงาน	นโยบายผู้อำนวยการองค์การ ตลาด ปี 2568	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ไม่เป็นตัวชี้วัด ปี 2568
ผลค่า Eco-Efficiency ขององค์การตลาดลดลง	ร่าง MOU ข้อ 1.1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - Efficiency)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	เป็นตัวชี้วัด ปี 2568
ตลาดสาขาไม่สามารถจัดหาผู้เช่ารายใหม่ได้	จาก โอกาส ในการวิเคราะห์ SWOT ในแผนวิสาหกิจองค์การ ตลาด	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ไม่เป็นตัวชี้วัด ปี 2568
รายได้ขององค์การตลาดลดลง	ร่าง MOU ข้อ 2.1 กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	เป็นตัวชี้วัด ปี 2568
อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของตลาดสาขาสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด	ร่าง MOU ข้อ 2.2 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (จากรูรกิจตลาด) 2.2.1 ตลาดสาขาลิ่งชั้น 2.2.2 ตลาดสาขาบางคล้า 2.2.3 ตลาดสาขาลำพูน 2.2.4 ตลาดสาขาหนองม่วง 2.2.5 ตลาดสาขapakคลองตลาด	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	เป็นตัวชี้วัด ปี 2568
การละเมิดหรือทำผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การตลาด	นโยบาย การบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) ปี 2568	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ไม่เป็นตัวชี้วัด ปี 2568

ความเสี่ยง	ที่มาความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับ MOU อด. 2568
อัตราการเช่าพื้นที่ ตลาดสาขาลดลง	ร่าง MOU ข้อ 2.3 อัตราการเช่า พื้นที่ตลาด (Occupancy rate)	ความเสี่ยงด้าน ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)	เป็นตัวชี้วัด ปี 2568

10.8.1 สรุปประเด็นความเสี่ยง เสนอต่อ คณะผู้บริหารองค์การตลาดพิจารณาเห็นชอบ

โดยสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2568 ทั้งหมด 10 ประเด็นความเสี่ยง รายละเอียด
ดังนี้

ตารางสรุปความเสี่ยงองค์การตลาดประจำปีบัญชี 2568				
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงด้าน การเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงด้าน ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)
1. ตลาดของ องค์การตลาดไม่ ผ่านมาตรฐาน ตลาดต้นแบบ	1. ความสามารถ ของบุคลากรใน หน่วยงานไม่ตอบ โจทย์การทำงาน	1. รายได้ของ องค์การตลาด ลดลง	การละเมิดหรือทำ ผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของ องค์การตลาด	อัตราการเช่าพื้นที่ ตลาดสาขาลดลง
2. ไม่สามารถ เบิกจ่ายงบลงทุน ได้ตามแผนลงทุน ที่กำหนด	2. ผลค่า Eco- Efficiency ของ องค์การตลาด ลดลง	2. อัตราส่วน ค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ของตลาดสาขาสูง กว่าค่าเป้าหมายที่ กำหนด		
3. ดำเนินการ สร้างหรือขยาย ฐานเครือข่าย พันธมิตรไม่ได้ ตามเป้าหมายที่ กำหนด	3. ตลาดสาขาไม่ สามารถจัดหาผู้เช่า รายใหม่ได้			

10.8.2 ข้อสรุปจากการนำเสนอประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กรต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารองค์การ

ตลาด

เมื่อวันที่ 17 กันยายน 2568 ที่ประชุมคณะผู้บริหารองค์การตลาดได้พิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารความเสี่ยงนำเสนอ และมีมติเห็นชอบ ปักจ้ยเสี่ยง องค์การตลาด ปีบัญชี 2568 จำนวน 5 ปักจ้ยเสี่ยง ดังนี้

(1) ประเด็นความเสี่ยงประเภท ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) เป็นเรื่องที่ดีและบางองค์กรจับเป็นประเด็นความเสี่ยงหลัก แต่จากที่ผ่านมาองค์การตลาดยังไม่ได้รับผลกระทบทางตรงจากกรณี ที่เกี่ยวกับด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง ขององค์การตลาด ไม่ว่าจะเป็นส่งในเชิงบวก หรือเชิงลบ คณะผู้บริหารเห็นควรตัดประเภทความเสี่ยงนี้ออกแล้ว และให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง กำหนดประเภทความเสี่ยง ตามหลักการ COSO

(2) เห็นชอบปักจ้ยเสี่ยงที่นำเสนอจำนวน 5 ปักจ้ยเสี่ยง ดังนี้

2.1 เพิ่มประเด็นความเสี่ยง แผนพัฒนาตลาดสาขา ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

2.2 ประเด็นความเสี่ยงที่ควรเปลี่ยนชื่อ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงชัดเจนและสอดคล้องกับตัวชี้วัดองค์การตลาดประจำปีบัญชี 2568 จำนวน 2 ปักจ้ยเสี่ยง ได้แก่ การละเมิดหรือทำผิดกฎหมาย ภาวะเปื้อน ข้อบังคับขององค์การตลาด เปลี่ยนชื่อเป็น พนักงานไม่ปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และประเด็นความเสี่ยงอัตราการเข้าพื้นที่ตลาดสาขาลดลง เป็น อัตราการเข้าพื้นที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นตลาดสาขาที่มีผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายตัวชี้วัด องค์การตลาดประจำปี 2567 ได้แก่ ตลาดสาขาลิ่งชัน

2.3 ปรับประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน จาก ประเด็นความเสี่ยง รายได้องค์การ ตลาดลดลง และ อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของตลาดสาขาสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด รวมเป็นประเด็น ความเสี่ยง กำไร(ขาดทุน) สุทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2.4 ย้ายประเภทความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตาม แผนลงทุนที่กำหนด จากที่ฝ่ายบริหารความเสี่ยง นำเสนอการวิเคราะห์ที่ระบุถึงความไม่ชัดเจนของนโยบาย การลงทุนจากผู้บริหารระดับสูง นั้น ผู้บริหารระดับสูงได้ทำการชี้แจงต่อที่ประชุมคณะผู้บริหาร ว่าเรื่องการขอ งบลงทุนของแต่ละส่วนงาน ได้มีการทำความเข้าใจร่วมกันในระดับบริหารแล้ว ก่อนที่จะมอบหมายให้แต่ละ ส่วนงานไปทำการสำรวจและศึกษา กระบวนการดำเนินงานที่จำเป็นจะต้องใช้งบลงทุน ดังนั้น ในประเด็นนี้ จึง มีความเห็นว่า ประเด็นความเสี่ยงนี้ ไม่ควรอยู่ในประเภทความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ แต่ควรอยู่ประเภทความเสี่ยง ด้านการเงิน เพื่อให้มีกระบวนการติดตามและควบคุมการเบิกจ่ายของแต่ละส่วนงานให้เป็นไปตามแผนงบ ลงทุนที่แต่ละส่วนงานนำเสนอ

(3) ประเด็นความเสี่ยงที่นำเสนอและจากการสอบถามเพื่อให้ยืนยันข้อมูลของแต่ละส่วนงาน และมีข้อสรุปให้นำประเด็นความเสี่ยงดังกล่าว ไปเข้ากระบวนการควบคุมภายใน มีจำนวน 2 ประเด็นความ

เสี่ยงได้ แก่ ตลาดขององค์การตลาดไม่ผ่านมาตรฐานตลาดต้นแบบ Go Green 6G และ ผลค่า Eco-Efficiency องค์การตลาดลดลง

(4) ประเด็นความเสี่ยงที่ที่ประชุมมีข้อสรุปและมีมติตรงกันให้ตัดประเด็นความเสี่ยง มีจำนวน 3 ประเด็นความเสี่ยงได้แก่ ดำเนินการสร้างหรือขยายฐานเครือข่ายพันธมิตรไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด , ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานไม่ตอบโจทย์การทำงาน และ ตลาดสาขาไม่สามารถจัดหาผู้เช่ารายใหม่ได้ เนื่องจากประเด็นดังกล่าว ส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้นำเสนอข้อมูล ณ ปัจจุบันที่สามารถยืนยันได้ว่า สามารถดำเนินการได้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนด

10.9. สรุปประเด็นความเสี่ยงจากที่ประชุมคณะผู้บริหารองค์การตลาด เมื่อวันที่ 17 กันยายน 2568 จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง รายละเอียดดังนี้ *



รูปภาพที่ 93 : (ร่าง) ประเด็นความเสี่ยงองค์กร ประจำปี 2568

*ทั้งนี้ประเด็นความเสี่ยงดังกล่าว ฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้นำเสนอประเด็นความเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปีงบประมาณ 2568 ต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance: GRC) ซึ่งที่ประชุมมีมติ ไม่เห็นชอบความเสี่ยงที่นำเสนอ ให้และไปทบทวนข้อมูลมาใหม่

10.10. ทบทวนประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568

ซึ่งข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ประกอบการทบทวนความเสี่ยง มี จำนวน 2 ส่วนได้แก่ บันทึกข้อตกผลการดำเนินงานขององค์การตลาดประจำปีบัญชี 2568 ฉบับลงนามแล้ว และนโยบายการดำเนินงานประจำปี 2568 จากผู้อำนวยการองค์การตลาด ซึ่งจะมุ่งเน้นงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นประเด็นเร่งด่วน ซึ่งฝ่ายบริหารความเสี่ยงดำเนินการทบทวนประเด็นสำคัญ จำนวน 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : วิเคราะห์ประเด็นปัจจัยเสี่ยง จากบันทึกข้อตกต่างๆ ประจำปีบัญชี 2568 ฉบับลงนาม

ลำดับ	เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ประเด็นปัจจัยของความเสี่ยง
1	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	ค่า Eco-Efficiency ขององค์การตลาด ลดลง (ค่า Eco ยิ่งสูงยิ่งดี)	แผนบริหารจัดการ ค่า Eco-Efficiency องค์การตลาด จัดทำยังไม่แล้วเสร็จ
2	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน (เบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริง และความสามารถในการเบิกจ่ายงบประมาณ)	ไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามแผนลงทุนที่กำหนด	ฝ่ายที่เป็นเจ้าของโครงการ อาจจะมีความรู้ความเข้าใจ ไม่เพียงพอต่อการจัดทำแผนใช้ลงทุน
3	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด	ไม่สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	แผนปฏิบัติการพัฒนาตลาดต้นแบบสำหรับตลาดนาร่อง ยังไม่แล้วเสร็จ
4	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	มีผลประกอบการขาดทุน	รายได้คงที่ แต่รายจ่ายเพิ่มขึ้น ยังไม่มีแผนสร้างรายได้จากช่องทางใหม่ๆ หรือ แนวทางการเพิ่มรายได้จากช่องทางเดิม ที่ชัดเจน
5	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (จากรูรกิจตลาด) ได้แก่ ตลาดสาขา ตลิ่งชัน, ลำพูน และหนองม่วง	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของตลาดสาขาสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด	การติดตามหนี้ค้างชำระของตลาดสาขา (หนี้ค้างชำระเพิ่มขึ้น อัตราส่วนเพิ่มขึ้น จัดเก็บหนี้ค้างชำระได้ อัตราส่วนลดลง)
6	อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate) ได้แก่ ตลาดสาขาทลิ่งชัน, ลำพูน และหนองม่วง	อัตราการเข้าพื้นที่ตลาดสาขา ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ตลาดสาขาทลิ่งชันมีความเสี่ยงสูงที่ผลลัพธ์จะไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดตามบันทึกข้อตกต่างๆ เนื่องจากการส่งเสริมทางการตลาด

ลำดับ	เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ประเด็นปัจจัยของความเสียง
			เป็นไปด้วยความยากลำบาก มีอุปสรรค ต่างๆ ทั้งปัจจัย ภายในและภายนอก
7	การเตรียมความพร้อมตลาดสาขา เพื่อให้เอกชนมาบริหารจัดการ (ตลาดสาขาบางคล้า)	ดำเนินการไม่เป็นไปตาม แนวทางบริหารจัดการ ตลาดที่กำหนด	TOR แล้วเสร็จล่าช้า หรือไม่ สามารถจัดหาผู้เช่าได้ทันตาม ระยะเวลาที่กำหนด
8	Core Business Enablers -ปี 2568 มีการเปลี่ยนแปลง น้ำหนัก (ร้อยละ) ตามนโยบาย ของ ผู้อำนวยการองค์การตลาด จำนวน 3 หัวข้อ ได้แก่ หัวข้อการบริหารทุน มนุษย์ หัวข้อการจัดการความรู้และ นวัตกรรม และหัวข้อการตรวจสอบ ภายใน เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 6 และ ลดค่า น้ำหนัก(ร้อยละ) จำนวน 3 หัวข้อ ได้แก่ หัวข้อการวางแผน เชิงกลยุทธ์ หัวข้อการบริหารความ เสี่ยงและการควบคุมภายใน และ หัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ผลคะแนนประเมิน Core Business Enablers (ภาพรวม) ประจำปี 2568 ลดลง	ผลประเมิน 3 หัวข้อที่มีการ ปรับปรุงน้ำหนัก(ร้อยละ) ใหม่ มีผลการประเมินลดลง เทียบ จากผลการประเมิน ในปี 2567 ซึ่งได้แก่ หัวข้อการ บริหารทุนมนุษย์ หัวข้อการ จัดการความรู้และนวัตกรรม และหัวข้อการตรวจสอบ ภายใน

ส่วนที่ 2 : วิเคราะห์จากกระบวนการสำคัญของงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เร่งดำเนินการให้แล้ว เสร็จภายในปีงบประมาณ 2568

ลำดับ	เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ประเด็นปัจจัยเสี่ยง
1	จัดทำตัวชี้วัดประเมินผลพนักงาน องค์การตลาด (KPI)	ดำเนินการไม่แล้วเสร็จใน ปีงบประมาณ 2568	จัดจ้างที่ปรึกษาล่าช้าหรือไม่ สามารถดำเนินการจัดจ้างได้
2	จัดทำ แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan)	ดำเนินการไม่แล้วเสร็จใน ปีงบประมาณ 2568	จัดจ้างที่ปรึกษาล่าช้าหรือไม่ สามารถดำเนินการจัดจ้างได้

ส่วนที่ 3 : ทบทวนปรับปรุงความเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปี 2568 (เดิม)

ลำดับ	ความเสี่ยงเดิมที่เคยนำเสนอ	ความเสี่ยงทบทวนใหม่	เหตุผล
1	แผนพัฒนาตลาดสาขาไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	ไม่สามารถจัดหาเอกชนบริหารจัดการตลาดสาขาได้	อาจเกิดเหตุการณ์ดำเนินการจัดทำ TOR ล่าช้า ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตามมาในกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประกาศจัดจ้าง, ตรวจสอบคุณสมบัติภาคเอกชนที่สนใจ, ประกาศผู้ผ่านการคัดเลือก, และการเปลี่ยนถ่ายความรับผิดชอบจากองค์การตลาดไปยังผู้รับจ้างบริหารตลาด
2	พนักงานไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560	ความเสี่ยง จากความรู้เข้าใจของพนักงานต่อ พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560 ไม่เพียงพอ	องค์การตลาดไม่ได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมองค์ความรู้ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560 อย่างต่อเนื่อง กับพนักงานทุกระดับ ทำให้ความรู้ความเข้าใจของพนักงานอาจไม่เพียงพอ หากจะต้องนำไปปฏิบัติการจัดทำโครงการต่างๆ

ส่วนที่ 4 : ผลการบริหารความเสี่ยง ปีที่ผ่านมา (ปี 2567) ภาพรวมคือ ไม่มีปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในโซนสี ส้ม และแดง หมายความว่า ในภาพ สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สามารถบริหารจัดการได้ โดยมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ลำดับ	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ประเมินระดับความรุนแรง ก่อนบริหารความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)
RF1	การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco – Efficiency ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	ด้านกลยุทธ์	5x5
RF2	ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนบูรณาการร่วมของรัฐวิสาหกิจ 3 แห่งไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	ด้านกลยุทธ์	4x5
RF3	การดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบ (Go Green 6G) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ด้านการดำเนินงาน	5x4
RF4	อัตราการเข้าพื้นที่ (Occupancy Rate) ตลาดสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ด้านการดำเนินงาน	4x5
RF5	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ด้านการเงิน	5x5
RF6	เบิกจ่ายงบประมาณที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	ด้านการเงิน	5x5
RF7	พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางบริหารสัญญาขององค์การตลาดประจำปี 2567	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	5x2
RF8	พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางบริหารหนี้ขององค์การตลาดประจำปี 2567	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	5x2

ซึ่งผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 จำนวน 4 ไตรมาส จนถึงสิ้นปีงบประมาณ 2567 รายละเอียดปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตารางผลการบริหารความเสี่ยง รายไตรมาส ประจำปี งบประมาณ 2567

หัวข้อความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (ก่อนจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	ผลบริหารจัดการความเสี่ยง ปี 2567							
		ไตรมาสที่ 1		ไตรมาสที่ 2		ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4	
		สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)
การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco – Efficiency ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	5x5	ตามแผน	4x3 สูง	ต่ำกว่าแผน	4x3 สูง (คงที่)	ต่ำกว่าแผน	3x4 สูง (คงที่)	ตามแผน	3x1 ปิดความเสี่ยง
ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนบูรณาการร่วมของรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด*	4x5	ต่ำกว่าแผน	5x5 สูงมาก	ต่ำกว่าแผน	5x5 สูงมาก (คงที่)	N/A	* ถอดจากการบริหารความเสี่ยงเป็นควมคุมภายใน	N/A	ปิดความเสี่ยง
การดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบ (Go Green 6G) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5x4	ต่ำกว่าแผน	5x5 สูงมาก	ต่ำกว่าแผน	5x4 สูงมาก (คงที่)	ต่ำกว่าแผน	5x4 สูงมาก (คงที่)	ตามแผน	1x1 ปิดความเสี่ยง
อัตราการเข้าพื้นที่ (Occupancy Rate) ตลาดสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4x5	ต่ำกว่าแผน	5x5 สูงมาก	ต่ำกว่าแผน	4x5 สูงมาก (คงที่)	ต่ำกว่าแผน	3x5 สูง (ลดลง)	ต่ำกว่าแผน	1x5 ปิดความเสี่ยง
กำไร (ขาดทุน) สุทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5x5	ต่ำกว่าแผน	3x5 สูง	ตามแผน	4x4 สูง (คงที่)	ต่ำกว่าแผน	4x4 สูง (คงที่)	ตามแผน	2x1 ปิดความเสี่ยง
หัวข้อความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (ก่อนจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	ผลบริหารจัดการความเสี่ยง ปี 2567							
		ไตรมาสที่ 1		ไตรมาสที่ 2		ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4	
		สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)

แผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2569

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



			จัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)		จัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)		จัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)		จัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)
เบิกจ่ายงบประมาณที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	5x5	ต่ำกว่า แผน	3x5 สูง	ต่ำกว่า แผน	5x5 สูงมาก (เพิ่มขึ้น)	ต่ำกว่า แผน	5x5 สูงมาก (คงที่)	ต่ำกว่า แผน	1x5 ปิดความเสี่ยง
พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางการบริหารสัญญาขององค์การตลาดประจำปี 2567	5x2	ต่ำกว่า แผน	4x2 ปานกลาง	ตามแผน	4x1 ต่ำ (ลดลง)	ตามแผน	1x2 ต่ำ (ลดลง)	ตามแผน	1x1 ปิดความเสี่ยง
พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางการบริหารนี้ขององค์การตลาดประจำปี 2567	5x2	ต่ำกว่า แผน	4x2 ปานกลาง	ตามแผน	4x1 ต่ำ (ลดลง)	ตามแผน	1x2 ต่ำ (ลดลง)	ตามแผน	1x1 ปิดความเสี่ยง

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า หลังจากที่มีการทบทวนประเด็นความเสี่ยง โดยมีการถอดถอนความเสี่ยง จำนวน 1 ความเสี่ยง จากการบริหารความเสี่ยง ไปดำเนินการติดตามและประเมินผลในกระบวนการควบคุมภายใน ทำให้ ความเสี่ยงองค์การตลาด มีจำนวน เท่ากับ 7 ความเสี่ยง ซึ่ง ประเด็นความเสี่ยงดังกล่าวสามารถบริหารจัดการได้ตามแผนหรือเป็นไปตามเป้าหมาย เท่ากับ 5 ความเสี่ยง และประเด็นความเสี่ยงที่จัดการไม่ได้ตามแผนหรือไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย เท่ากับ 2 ความเสี่ยง ซึ่งผลการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาดประจำปีงบประมาณ 2567 มีผลสรุปดังตารางต่อไปนี้

ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ผลสรุปการดำเนินการ	การดำเนินการต่อไป
RF1	การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco – Efficiency ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	ด้านกลยุทธ์	บรรลุตามเป้าหมาย	ปิดความเสี่ยง
RF2	ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนบูรณาการร่วมของรัฐวิสาหกิจ 3 แห่งไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	ด้านกลยุทธ์	ถอดความเสี่ยงหลังไตรมาส สองเพื่อให้สอดคล้องตามบันทึกข้อตกลงฯ	ปิดความเสี่ยง
RF3	การดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบ (Go Green 6G) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ด้านการดำเนินงาน	บรรลุตามเป้าหมาย	ปิดความเสี่ยง
RF4	อัตราการเช่าพื้นที่ (Occupancy Rate) ตลาดสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ด้านการดำเนินงาน	ไม่บรรลุตามเป้าหมายแต่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ยกไปจัดการความเสี่ยงในปี 2568
RF5	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ด้านการเงิน	บรรลุตามเป้าหมาย	ยกไปจัดการความเสี่ยงต่อ ปี 2568 เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดหลักขององค์กร
RF6	เบิกจ่ายงบประมาณที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	ด้านการเงิน	ไม่บรรลุตามเป้าหมายแต่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ยกไปจัดการความเสี่ยงในปี 2568
RF7	พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางการบริหารสัญญาขององค์การตลาดประจำปี 2567	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	บรรลุตามเป้าหมาย	ปิดความเสี่ยง
RF8	พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางการบริหารหนี้ขององค์การตลาดประจำปี 2567	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	บรรลุตามเป้าหมาย	ปิดความเสี่ยง

สรุปความเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2568 มีทั้งหมด 7 ความเสี่ยง แบ่งตามประเภทความเสี่ยงได้ดังตารางต่อไปนี้



รูปภาพที่ 94 : ประเด็นความเสี่ยงองค์การตลาดปี 2568

11. การทบทวนระบบงาน (Work System)

การออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงและยั่งยืน ตอบสนอง ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร เพื่อส่งเสริมความสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนด ระบบงานที่ใช้ขับเคลื่อนที่สำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดการกระบวนการ การปฏิบัติงานมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กร เป็นองค์กรแห่งการพัฒนาและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความพึงพอใจความประทับใจให้กับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความสุขในการทำงานให้แก่บุคลากร และบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสร้างความสำเร็จ อย่างยั่งยืนขององค์กร

ในการออกแบบระบบงานขององค์การตลาด มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาใช้เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถของระบบงานในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อผลการ ดำเนินงานที่มีคุณภาพ การใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ทำให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมา ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้หลากหลายและกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการส่งเสริมองค์ความรู้สู่นวัตกรรม และการพัฒนาระบบงานดิจิทัล ส่งผลต่อ ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ประเด็นการปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้

สอดคล้องกับสถานการณ์และครอบคลุมภารกิจใหม่ขององค์กร **องค์การตลาดได้ดำเนินการทบทวนกระบวนการนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการหลักขององค์กรในปัจจุบันและสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรในอนาคต** โดยแบ่งกระบวนการออกเป็น 3 กลุ่ม 16 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

1. **กลุ่มกระบวนการบริหาร** มีวัตถุประสงค์เพื่อกำกับและบริหารองค์กรในภาพรวม การวางแผน ยุทธศาสตร์ การกำกับและนำองค์กร ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารเพื่อส่งมอบคุณค่าอย่างสมดุลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มตามความต้องการและความคาดหวัง โดยการดำเนินการของหน่วยงานตามโครงสร้าง ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ กระบวนการกำกับและนำองค์กร กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน **กระบวนการตรวจสอบภายใน**

2. **กลุ่มกระบวนการหลักในการส่งมอบคุณค่าหลักขององค์กร** เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ผู้ผลิต ผู้ค้าและผู้บริโภคได้รับสินค้าและบริการที่สมประสงค์ตามความต้องการ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการของหน่วยงานตามโครงสร้าง ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ **กระบวนการบริหารตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง** ให้มีประสิทธิภาพและมีรายได้เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการองค์กร และมุ่งเน้นการพัฒนา/สร้างระบบรับรองมาตรฐานตลาดต้นแบบขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม **กระบวนการจำหน่ายสินค้า/รักษาฐานบริการอุปโภคและบริโภค** เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม **กระบวนการการจัดตลาดสัญญา** **การจัดตลาดจำหน่ายสินค้าเคลื่อนที่** โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมสินค้าชุมชน สินค้าการเกษตร สินค้าแปรรูปต่างๆ ทั้งนี้เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า และสามารถกระตุ้นเศรษฐกิจภายในชุมชน/พื้นที่ต่างๆได้อีกทางหนึ่ง **กระบวนการการจำหน่ายสินค้าในช่องทางต่างๆร่วมกันเอกชน** โดยมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายพันธมิตรในการพัฒนาธุรกิจและขยายธุรกิจใหม่

3. **กลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กร** เพื่อกำกับและดำเนินงานประจำของหน่วยงานบรรลุมารกิจขององค์กร และสนับสนุนกระบวนการหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการของหน่วยงานตามโครงสร้าง ประกอบด้วย 8 กระบวนการ คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการการบริหารบัญชี การเงิน และงบประมาณ กระบวนการการดำเนินงานทางด้านกฎหมาย กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง กระบวนการการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง และกระบวนการควบคุมคุณภาพและอาชีวอนามัย



รูปภาพที่ 95 : การออกแบบระบบงานขององค์การตลาด (ทบทวนปี 2569)

องค์การตลาด ได้ดำเนินการเชื่อมโยงกระบวนการทั้งหมดกับยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ขององค์กรไว้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)	SO1 การพัฒนารูปร่างด้านตลาดขององค์กรให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม	กระบวนการหลักขององค์กร (ภารกิจหลัก) C1.กระบวนการบริหารตลาดสาขา 5 แห่ง ผู้รับผิดชอบ : ตลาดสาขา 5 แห่ง เพิ่มในปี 70 กระบวนการบริหาร M1.กระบวนการกำกับและนำองค์กร M2.กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ M3.กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน M4.กระบวนการตรวจสอบภายใน กระบวนการสนับสนุน

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
		S2.กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม S3.กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ S4.กระบวนการบริหารบัญชี การเงิน และงบประมาณ S5.กระบวนการดำเนินงานทางด้านกฎหมาย S7.กระบวนการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง S8.กระบวนการควบคุมคุณภาพและอาชีวอนามัย
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพภาพลักษณ์ (Re- inventing, Re- image)	SO2 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	กระบวนการหลักในการบริหาร M1.กระบวนการกำกับและนำองค์กร M2.กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ M3.กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน M4.กระบวนการตรวจสอบภายใน กระบวนการสนับสนุน S1.กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ S2.กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม S3.กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ S4.กระบวนการบริหารบัญชี การเงิน และงบประมาณ S5.กระบวนการดำเนินงานทางด้านกฎหมาย S6. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง S7.กระบวนการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง S8.กระบวนการควบคุมคุณภาพและอาชีวอนามัย
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	SO3 การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	กระบวนการหลักขององค์กร (ภารกิจสร้างรายได้) C2.การจำหน่ายสินค้าไปยังส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ C3.การจัดตลาดสัญญา การจัดตลาดจำหน่ายสินค้าเคลื่อนที่ C4.การจำหน่ายสินค้าในช่องทางต่างๆร่วมกันเอกชน กระบวนการบริหาร M1.กระบวนการกำกับและนำองค์กร

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
		M2.กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ M3.กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน M4.การตรวจสอบภายใน กระบวนการสนับสนุน S1.กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ S2.กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม S3.กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ S4.กระบวนการบริหารบัญชี การเงิน และงบประมาณ S5.กระบวนการดำเนินงานทางด้านกฎหมาย S6. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง S7.กระบวนการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง

12. ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของแผนงานต่างๆ

กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

นโยบายของรัฐบาล	หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย	ประเทศไทย 4.0	แผนวิสาหกิจองค์กรตลาด
รัฐบาลจะเร่งกระตุ้นเศรษฐกิจ และยกระดับการทำเกษตรแบบดั้งเดิมให้เป็นเกษตรทันสมัย โดยใช้แนวคิด “ตลาดนำนวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” นำเทคโนโลยีด้านการเกษตร (Agri-Tech) เพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหาร รวมถึงการคว้าโอกาสในตลาดใหม่ และเร่งเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและราคาพืชผลการเกษตร รวมทั้งเพื่อยกระดับรายได้ของเกษตรกร	นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) •People (มิติด้านสังคม): •Prosperity (มิติด้านเศรษฐกิจ): •Planet (มิติด้านสิ่งแวดล้อม): •Partnership (มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา)	มั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มั่งคั่ง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำ ด้านสินค้าเกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน	การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม สร้างความเข้มแข็งของชุมชน และพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ ให้เติบโตอย่างสมดุล การพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเปลี่ยนจากผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่ภาคบริการมากขึ้น	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดดิจิทัลยุคใหม่ “นำนวัตกรรมสู่ บำรุงสุข” ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era) ยุทธศาสตร์ที่ 2 เจริญการค้าพัฒนาคุณภาพภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image) ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

รูปภาพที่ 96 : กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

การเชื่อมโยงภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

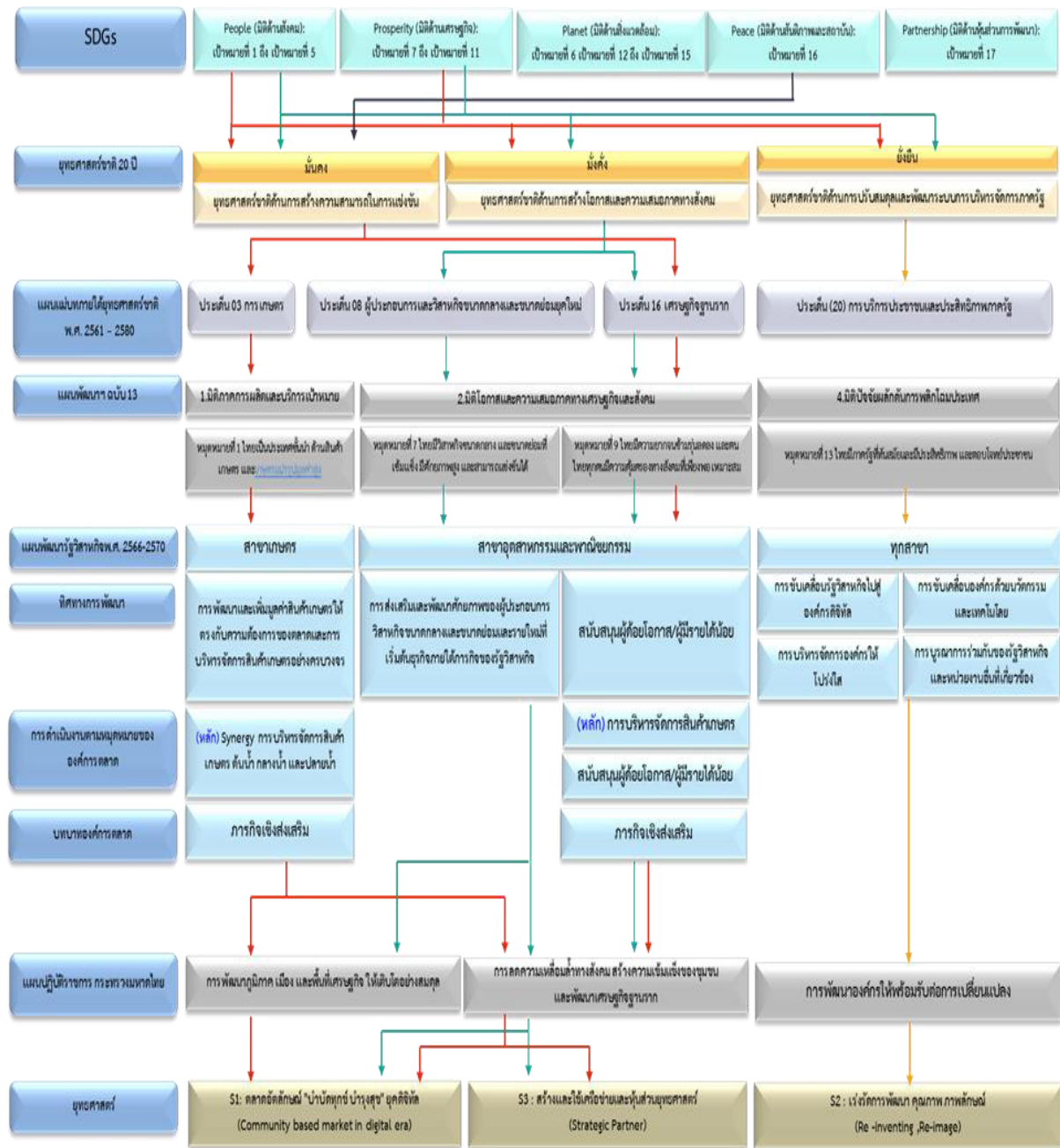
องค์กรตลาดได้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพราะหลักปรัชญาชี้ถึงแนวทางดำรงอยู่และการปฏิบัติตนให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนา

เศรษฐกิจ เพื่อให้ก้าวหน้าต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรู้ ความรอบคอบ ประกอบการวางแผน การตัดสินใจ และทุกกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งผลจากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง องค์การตลาดจึงได้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความสมดุล มั่นคง และยั่งยืนขององค์กร เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี



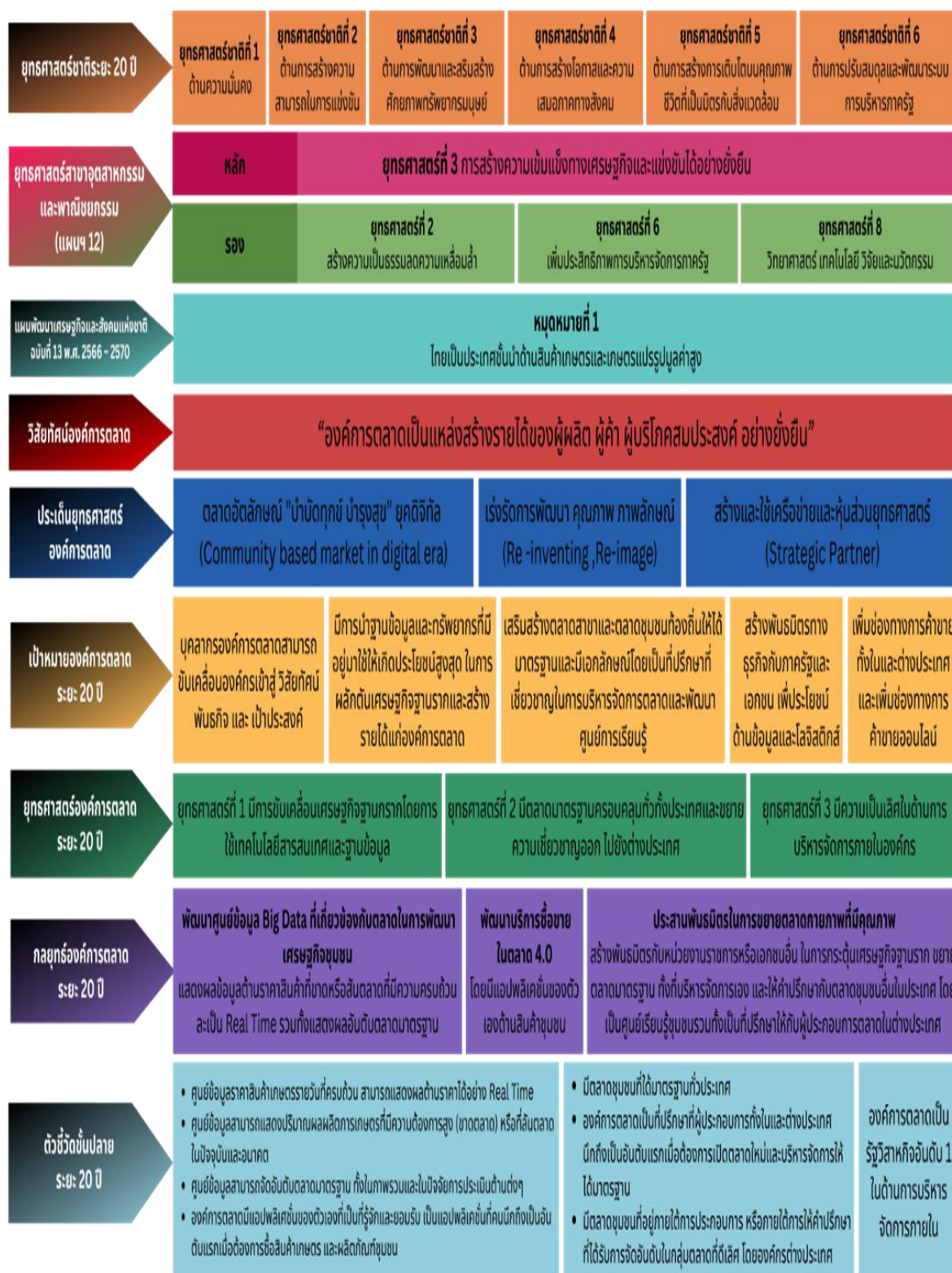
รูปภาพที่ 97 : แนวทางการดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

12.1 ความเชื่อมโยง SDGs ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนพัฒนาวิสาหกิจ กับยุทธศาสตร์องค์การตลาด



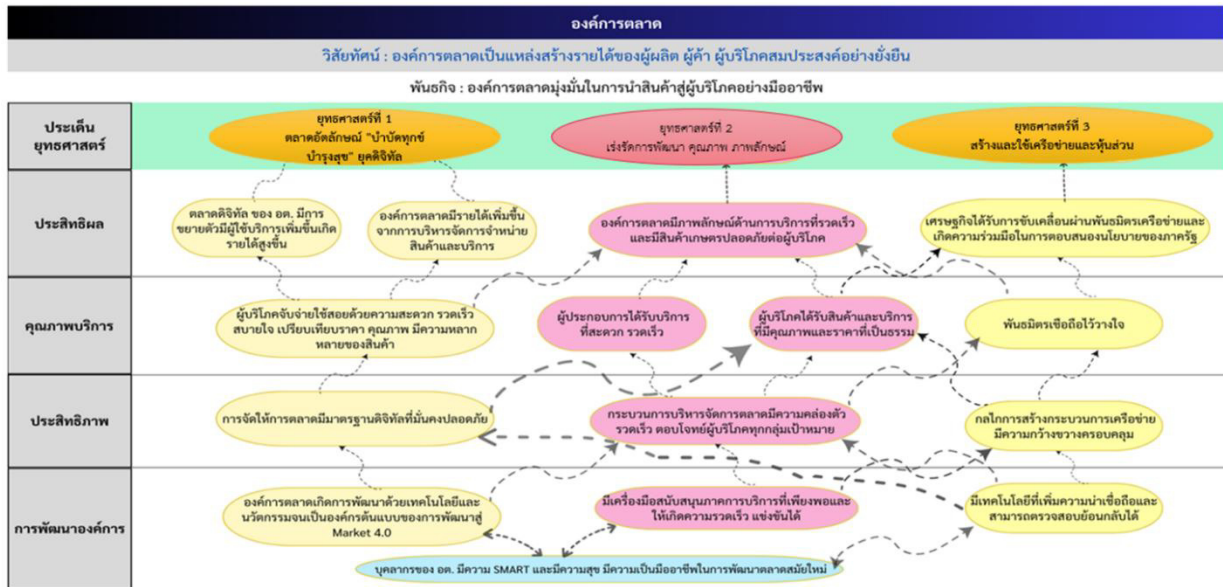
รูปภาพที่ 98 : ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์องค์การตลาด กับ SDGs ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนพัฒนาวิสาหกิจกับยุทธศาสตร์องค์การตลาด

แผนที่ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี



รูปภาพที่ 99 : แผนที่ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี

ความเชื่อมโยงดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ตามกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์



รูปภาพที่ 100 : ความเชื่อมโยงดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ตามกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์

ความเชื่อมโยงงบประมาณเพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ

วิสัยทัศน์ (Vision)	"องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์อย่างยั่งยืน"		
พันธกิจ (Mission)	"มุ่งมั่นในการพัฒนาแหล่งบริการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภค อย่างมืออาชีพ"		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	SO1 การพัฒนาธุรกิจด้านตลาดขององค์กร ให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม	SO2 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ	SO3 การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม
ยุทธศาสตร์ (Strategic)	S1: ตลาดดิจิทัลยุค "นำจับทุก" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)	S2 : เจริญการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re -inventing ,Re-image)	S3 : สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)
กลยุทธ์ (Tactics)	T1.1 พัฒนาคาดค้าแบบและมีมาตรฐานสูงจนมี T1.2 พัฒนาคาดค้าให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจ	T2.1 การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม	T3.1 มีการสร้างและการบูรณาการเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ T3.2 ขยายช่องทางการตลาดในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม
ตัวชี้วัด (Indicators)	KPI 1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสูงจนมีของตลาด (G=3) KPI 2 ตลาดขายมีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ไม่น้อยกว่าระดับ 3 KPI 3 อัตราการเข้าใช้ตลาด (Occupancy Rate)ไม่น้อยกว่าระดับ 3	KPI 1 ผลการประเมินตัวชี้วัด การบริหารทุนมนุษย์ ในส่วน CBE (G=3) KPI 2 ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว ไม่יותרร้อยละ 80	KPI 1 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน
โครงการ (Action Plans)	AP1.1 โครงการพัฒนาคาดค้าต้นแบบ BCG Model AP1.2 โครงการพัฒนาคาดค้าและมาตรฐานตลาด AP1.3 อัตราการเข้าใช้ตลาด (Occupancy Rate) AP1.4 โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศของธุรกิจขององค์การตลาด	AP2.1 โครงการทุนมนุษย์ AP2.2 โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) AP2.3 โครงการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและตลาด AP2.4 โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้าขององค์การตลาด	AP3.1 โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดในถิ่นกับเครือข่าย AP3.2 โครงการรักษาฐานรายได้จากการจัดส่งเครือข่ายกับเครือข่าย AP3.3 โครงการ Life DD Market Roadshow by om. AP3.4 โครงการนวัตกรรมสินค้า AP3.5 โครงการ E-Commerce
ตัวชี้วัดโครงการ (Indicators)	KPI 1.1 ตลาดต้นแบบขององค์การตลาดอย่างน้อย 1 ตลาด KPI 1.2 ตลาดมีมาตรฐานสูงจนมี 3 ตลาด KPI 1.3 อัตราการเข้าใช้ตลาด (Occupancy Rate) KPI 1.4 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศของธุรกิจ (Eco-Efficiency)	KPI 2.1 ผลการประเมินตัวชี้วัด การบริหารทุนมนุษย์ ในส่วน CBE (G=3) KPI 2.2 ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว ไม่יותרร้อยละ 80 KPI 2.3 ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว ไม่יותרร้อยละ 80 KPI 2.4 ความพึงพอใจของลูกค้า และจำนวนผู้ที่ผ่านมาตรฐานการจัดส่งสินค้าขององค์กร ไม่เกินร้อยละ 80	KPI 3.1 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน KPI 3.2 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน KPI 3.3 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน KPI 3.4 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน KPI 3.5 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน
งบประมาณ (Budgets)	งบดำเนินการ : 1,625,100.00 บาท งบลงทุน : 78,000.00 บาท	งบดำเนินการ : 5,400,000.00 บาท งบลงทุน : -	งบดำเนินการ : 11,120,000.00 บาท งบลงทุน : -

รูปภาพที่ 101 : ความเชื่อมโยงงบประมาณเพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ

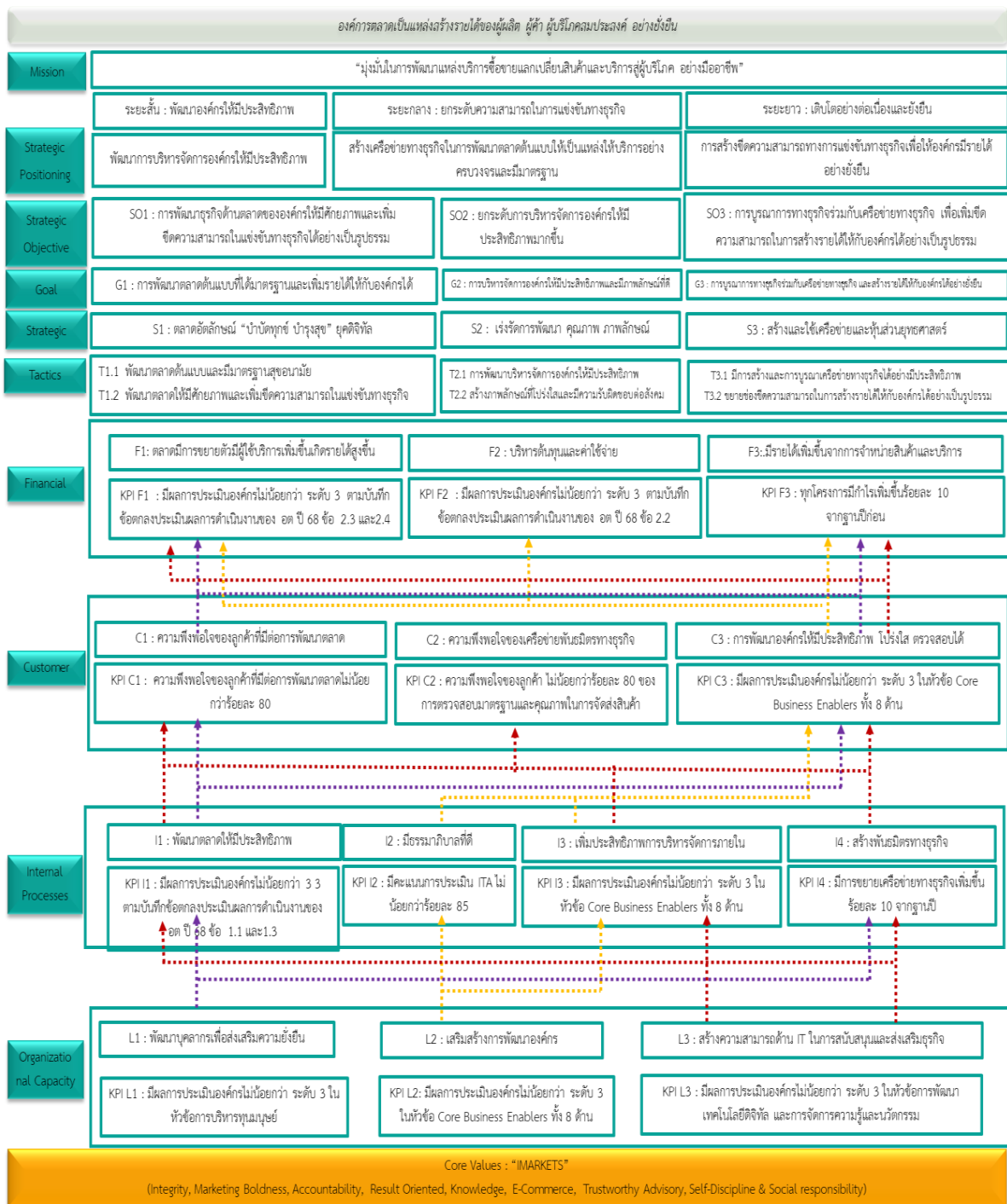
ความเชื่อมโยงแผนต่างๆกับแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด

เป้าหมาย SDGs	 People (มิติด้านสังคม): เป้าหมายที่ 1 ถึง เป้าหมายที่ 5	 Prosperity (มิติด้านเศรษฐกิจ): เป้าหมายที่ 7 ถึง เป้าหมายที่ 11	 Planet (มิติด้านสิ่งแวดล้อม): เป้าหมายที่ 6 เป้าหมายที่ 12 ถึง เป้าหมายที่ 15	 Peace (มิติด้านสันติภาพและสถาบัน): เป้าหมายที่ 16	 Partnership (มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา): เป้าหมายที่ 17
ยุทธศาสตร์ 20 ปี	มุ่ง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		มุ่ง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม		มุ่ง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ
แผนพัฒนาฉบับ 13	1. มิติการพัฒนาและบริหารเป้าหมาย หมวดความที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง		2. มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม หมวดความที่ 7 ไทยมีภาคีจากภาคเกษตรและชนบทที่เข้มแข็งมีศักยภาพสูง		4. มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ หมวดความที่ 13 ไทยมีความรู้ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโต้ประชาชน
แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย	การเสริมสร้างความเป็นปึกแผ่น และความมั่นคงภายใน การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ ให้เติบโตอย่างสมดุล		การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม สร้างความเข้มแข็งของชุมชน และพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก การพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง		
วิสัยทัศน์	“องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์อย่างยั่งยืน”				
พันธกิจ	“มุ่งมั่นในการพัฒนาแหล่งบริการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภคอย่างมืออาชีพ”				
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO1 การพัฒนาธุรกิจด้านกลาขององค์กรให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม		SO2 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ		SO3 การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม
ยุทธศาสตร์	S1: ตลาดดิจิทัล “นำศักยภาพสู่ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)”		S2 : บริหารจัดการพัฒนาคุณภาพภาพลักษณ์ (Re -inventing ,Re-image)		S3 : สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)
กลยุทธ์	T1.1 พัฒนากลยุทธ์ด้านแบบและมาตรฐานสู่ชุมชน T1.2 พัฒนากลยุทธ์ด้านศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ		T2.1 การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม		T3.1 มีการสร้างและการบูรณาการเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ T3.2 ขยายช่องทางการตลาดในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม
ตัวชี้วัด	KPI 1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาภาคีและมาตรฐานสู่ชุมชนของตลาด (G=3) KPI 2 ตลาดสาขาที่มีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 KPI 3 อัตราการเข้าถึงตลาด (Occupancy Rate) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3		KPI 1 ผลการประเมินการให้บริการทางลูกค้า ในส่วน CBE (G=3) KPI 2 ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80		KPI 1 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานเดิม
โครงการตามยุทธศาสตร์	AP1.1 โครงการพัฒนากลยุทธ์แบบ BCG Model AP1.2 โครงการพัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐานตลาด AP1.3 อัตราการเข้าถึงตลาด (Occupancy Rate) AP1.4 โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด		AP2.1. โครงการพัฒนาระบบ AP2.2. โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) AP2.3. โครงการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด AP2.4 โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้าขององค์การตลาด		AP3.1 โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการค้าให้เกิดขึ้นโดย AP3.2 โครงการรักษาฐานรายได้จากการจัดตั้งเครือข่ายกับภาคี AP3.3 โครงการ Life DD Market Roadshow by 8M. AP3.4 โครงการพันธมิตรสินค้า AP3.5 โครงการ E-Commerce
ตัวชี้วัดของโครงการ	KPI 1.1 มีอัตราส่วนแบบขององค์การตลาดอย่างน้อย 1 ตลาด KPI 1.2 ตลาดมีมาตรฐานสู่ชุมชน 5 ตลาด KPI 1.3 อัตราการเข้าถึงตลาด (Occupancy Rate) KPI 1.4 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)		KPI 2.1 ผลการประเมินการให้บริการทางลูกค้า ในส่วน CBE (G=3) KPI 2.2 ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 KPI 2.3 ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 KPI 2.4 ความพึงพอใจของคู่ค้า และ จำนวนแห่งที่มาตรฐานการจัดส่งสินค้าขององค์กร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80		KPI 3.1 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานเดิม KPI 3.2 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานเดิม KPI 3.3 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานเดิม KPI 3.4 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานเดิม KPI 3.5 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานเดิม
งบประมาณ	งบดำเนินการ : 1,625,100.00บาท งบลงทุน : 78,000.00บาท		งบดำเนินการ : 5,400,000.00 บาท งบลงทุน: -		งบดำเนินการ : 11,120,000.00 บาท งบลงทุน: -

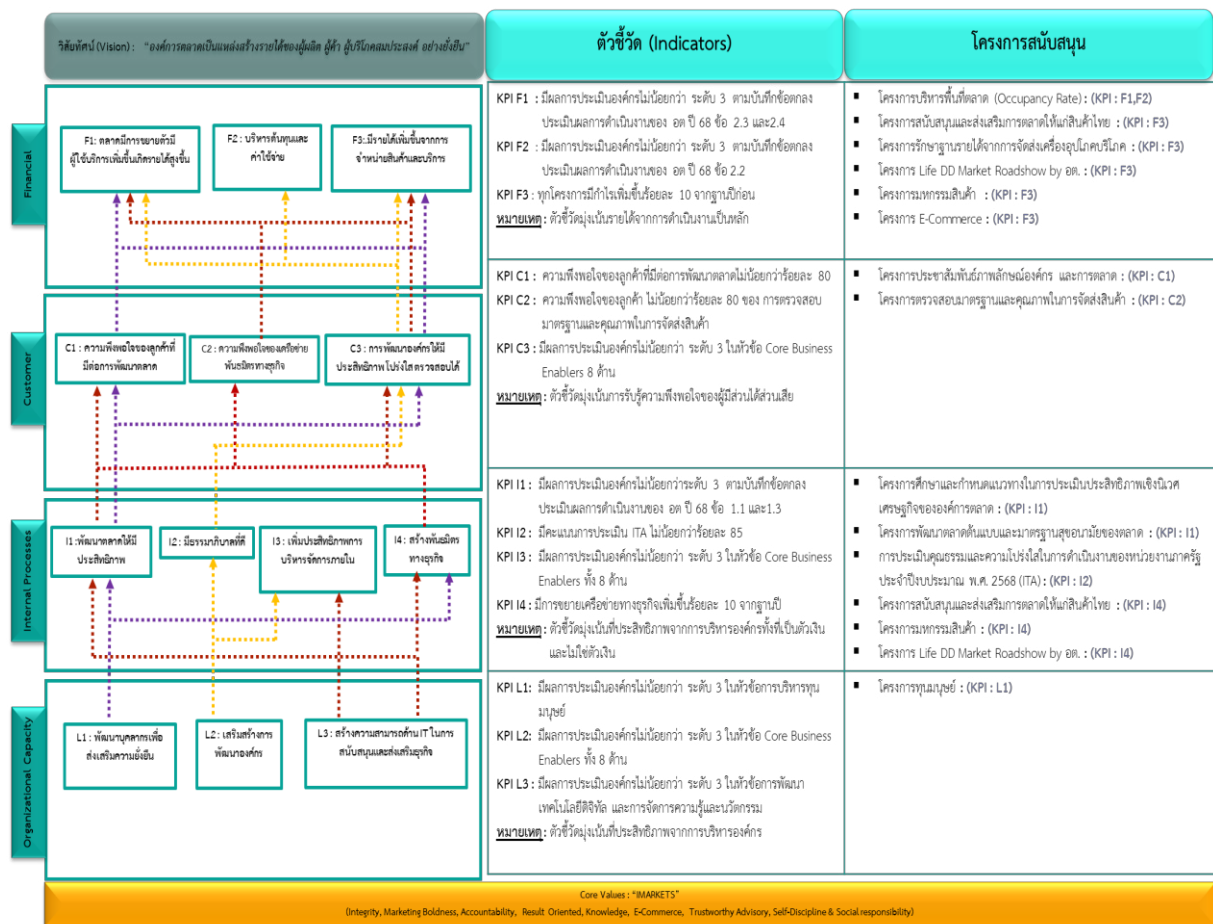
รูปภาพที่ 102 : ความเชื่อมโยงแผนต่างๆกับแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด

12.1 ความเชื่อมโยงระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติ แผนทีกลยุทธ์ (Strategy Map) (Balanced Scorecard)

การวิเคราะห์เป้าประสงค์ของ องค์การตลาด ตามหลัก Balance Scorecard องค์การตลาด มีการวิเคราะห์เป้าประสงค์ตามหลักการ Balance Scorecard (BSC) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารอีกรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบันโดยเป็นกระบวนการในการ วัดผลการ ดำเนินงานที่ มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับ องค์การตลาดในระยะยาว โดยพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมอง 4 Perspective ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (learning & Growth) ภายใต้ความเชื่อมโยงและสอดคล้องตามแผนวิสาหกิจ องค์การตลาด พ.ศ.2566-2570 (ทบทวนปี 2569)



รูปภาพที่ 103 : ความเชื่อมโยงระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) (Balanced Scorecard) ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) (Balanced Scorecard)



รูปภาพที่ 104 : ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) (Balanced Scorecard)

12.2 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่าง ๆ

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

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล	<u>แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ ความผูกพันของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการทางด้านตลาด

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ องค์กร
(Community based market in digital era)	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ เพื่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	แผนปฏิบัติการดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 1: นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อพลิกโฉมรูปแบบธุรกิจโดยใช้การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ยุทธศาสตร์ที่ 2: การเปลี่ยนถ่ายดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพและความร่วมมือทางธุรกิจ Digital ยุทธศาสตร์ที่ 3: การปรับปรุงเชิงดิจิทัลของงานบริหารองค์กร ระบบ และโครงสร้างพื้นฐาน	เพื่อกำหนดเน้นการขับเคลื่อนภารกิจหลักของหน่วยงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์ใช้ประโยชน์ หรือตอบโจทย์การดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน เพื่อเป็นการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศทั้งในมิติเศรษฐกิจและมิติสังคม โดยมุ่งสร้างคุณค่าและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
	แผนแม่บทจัดการนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ส่งเสริมการจัดการความรู้อุตสาหกรรมและพัฒนาคุณภาพ บุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่นวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศด้านการพัฒนานวัตกรรม	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นองค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรมโดยสมบูรณ์ เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ องค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re -inventing , Re-image)	<u>แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม</u> ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การเสริมสร้าง สนับสนุน การ พัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การจัดการอนุรักษ์และพัฒนา คุณภาพสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การสร้างกลไกที่ดีในการสื่อสาร และเผยแพร่การดำเนินงานด้านการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคม	-กำหนดกรอบการดำเนินงานพัฒนา องค์กรอย่างยั่งยืน และมีความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผ่านการจัดทำคู่มือพัฒนาความ ยั่งยืนรายงานความยั่งยืนของ องค์กรตามกรอบแนวทางการ รายงานสากล และรายงานประจำปี -เพื่อเป็นการส่งเสริมประชาชน สังคม ชุมชน ในการสร้างรายได้ จน สามารถพึ่งพาตนเองได้ และสร้าง การยอมรับ และการสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร
	<u>แผนแม่บทจัดการนวัตกรรม</u> ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ส่งเสริมการจัดการความรู้ ทักษะและพัฒนาศักยภาพ บุคลากรเพื่อเตรียม ความพร้อมสู่นวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบการจัดการ ความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อ ความเป็นเลิศด้านการพัฒนานวัตกรรม	เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรมุ่งเน้น นวัตกรรม ในการสร้างใหม่ๆ
	<u>แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสำรวจความต้องการและ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริม การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองความ ต้องการและความคาดหวังของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียในการสื่อสารและ เผยแพร่ข้อมูล เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่สำคัญขององค์กร โดยมุ่งเน้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ องค์กร
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ เพื่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	และลดภาพลักษณ์ที่ซ้ำซ้อน กับหน่วยงานอื่นๆ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้ เครือข่ายและ หุ้นส่วน ยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	<u>แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ เพื่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <u>แผนปฏิบัติการดิจิทัล</u> ยุทธศาสตร์ที่ 1: นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อพลิกโฉมรูปแบบธุรกิจโดยใช้การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ยุทธศาสตร์ที่ 2: การเปลี่ยนถ่ายดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพและความร่วมมือทางธุรกิจ Digital ยุทธศาสตร์ที่ 3: การปรับปรุงเชิงดิจิทัลของงานบริหารองค์กร ระบบ และโครงสร้างพื้นฐาน	-เพื่อบ่มบ่มการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นเพื่อสร้างความพึงพอใจและร่วมมือกันในการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม -เพื่อให้การดำเนินงานที่เป็นงานประจำ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการมีประสิทธิภาพ
	<u>แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล</u> ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ (Smart People)	-เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และมีทรัพยากรบุคคลที่สมรรถนะ

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ องค์กร
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างองค์กรอัจฉริยะ(Smart Organization) ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย (Smart Systems)	สูง ที่สอดคล้องกับการทำงานและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาทักษะที่มีอยู่ และเสริมสร้างทักษะใหม่ให้กับบุคลากร -เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพชีวิตและสร้างความสุขในการทำงานและการทำงานได้อย่างยืดหยุ่น

12.3 ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ใหม่	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	กลยุทธ์ (ใหม่)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (ใหม่)	หน่วยวัด	เป้าหมาย					งบประมาณ(บาท)		ผู้รับผิดชอบ
							ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	งบดำเนินการ	งบลงทุน	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บ๊อบทุกซ์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)	SO1 : การพัฒนาธุรกิจด้านตลาดขององค์กรให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม	1. โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ BCG Model	ระดับความสำเร็จในการ พัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัย	T1.1 พัฒนาตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย	เงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลง ประเมินผลการดำเนินงานของ องค์กรตลาด	ระดับ	3	3	3	4	4	1,000,000.-	-	ฝ่ายประชาสัมพันธ์,
		2.โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัย	ระดับความสำเร็จในการ พัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัย	T1.1 พัฒนาตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย	มีลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย		3	3	3	4	4	380,100.-		ตลาดสาขา 5 แห่ง
		3. โครงการบริหารจัดการพื้นที่เข้าตลาดสาขาของ องค์กรตลาด	2.รายได้ของ องค์กรตลาดเพิ่มขึ้น	T1.2 พัฒนาตลาดให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจ	อัตราการเข้าพื้นที่ของตลาดสาขาแต่ละแห่งเพิ่มขึ้น (ร้อยละ) เงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลง ประเมินผลการดำเนินงานของ องค์กรตลาด	ระดับ	3	3	3	3	3			ตลาดสาขาทุกสาขา

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ใหม่	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	กลยุทธ์ (ใหม่)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (ใหม่)	หน่วยวัด	เป้าหมาย					งบประมาณ(บาท)		ผู้รับผิดชอบ
							ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	งบดำเนินการ	งบลงทุน	
				รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้น	จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ	10	10	10	10	10	95,000	- ตีลังขึ้น 78,000.-	ตลาดสาขาหนองม่วง,ปากคลองลำพูนและบางคล้า
		4. โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	T1.1 พัฒนาตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสู่ขอนามัย	เงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการทำงานขององค์การตลาด	ระดับ	3	3	3	3	3	200,000		นางสาวศรีสุตาและตลาดสาขา 5 แห่ง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re - inventing ,Re- image)	SO2 : ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	1. โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว ร้อยละ 80	T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม	1.ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว	ร้อยละ	70	75	80	85	90	700,000.-	-	ฝ่ายประชาสัมพันธ์
		2. โครงการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด	การประชาสัมพันธ์สร้างภาพลักษณ์องค์กรในแต่ละช่องทาง จำนวน 20 ครั้ง	T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม	1.ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์การตลาด (ร้อยละ)	ร้อยละ	70	75	80	85	90	3,000,000.-	-	ฝ่ายประชาสัมพันธ์

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ใหม่	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	กลยุทธ์ (ใหม่)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (ใหม่)	หน่วยวัด	เป้าหมาย					งบประมาณ(บาท)		ผู้รับผิดชอบ
							ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	งบดำเนินการ	งบลงทุน	
		3. โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า	1.สามารถตรวจมาตรฐานการจัดส่งสินค้าขององค์กรตลาดได้ไม่น้อยกว่า 20 แห่ง/ปี	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	จำนวนแห่งที่ผ่านมาตรฐานการจัดส่งสินค้าขององค์กรตลาด	แห่ง/ปี	20	20	20	20	20	200,000. -		ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
			2.คู่สัญญามีความพึงพอใจร้อยละ 80	T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม	ความพึงพอใจของลูกค้า	ร้อยละ	70	75	80	85	90			ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
		4. โครงการพัฒนาทุนมนุษย์	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	ร้อยละผลสำเร็จในการดำเนินงานตามโครงการ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	2,000,000		ฝ่ายบริหารบุคคล
			ผลการประเมินหัวข้อ การบริหารทุนมนุษย์ ในส่วน Core Business Enablers	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	ผลการประเมินหัวข้อ การบริหารทุนมนุษย์ ในส่วน Core Business Enablers	ระดับ	3	3	3	3	3			ฝ่ายบริหารบุคคล

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ใหม่	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	กลยุทธ์ (ใหม่)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (ใหม่)	หน่วยวัด	เป้าหมาย					งบประมาณ(บาท)		ผู้รับผิดชอบ
							ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	งบดำเนินการ	งบลงทุน	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้ เครือข่ายและ หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	SO3 : การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	1. โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	T3.2 ขยายช่องขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	1.จำนวนรายได้เพิ่มขึ้นแต่ละปี/แต่ละโครงการ	ร้อยละ	10	10	10	10	10	10,670,000.-	-	ฝ่ายกิจการพิเศษ
		2. โครงการสร้างรักษารายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค	*รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	T3.2 ขยายช่องขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น/ปี	ร้อยละ	10	10	10	10	10		-	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
		3. โครงการ E-Commerce	*รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	T3.2 ขยายช่องขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	ร้อยละ	10	10	10	10	10	150,000. -		ฝ่ายกิจการพิเศษ

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ใหม่	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	กลยุทธ์ (ใหม่)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (ใหม่)	หน่วยวัด	เป้าหมาย					งบประมาณ(บาท)		ผู้รับผิดชอบ
							ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	งบดำเนินการ	งบลงทุน	
		4. โครงการ Life DD Market Roadshow by อต.	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	T3.2 ขยายช่องขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	ร้อยละ	10	10	10	10	10	100,000. -		ฝ่ายกิจการพิเศษ
		5. โครงการ มหกรรมสินค้า	มีการสร้างและการบูรณาการเครือข่ายทางธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างอย่างน้อย 2 แห่ง/ปี	T3.1 มีการสร้างและการบูรณาการเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนครั้งที่จัดงาน/ปี	ครั้ง	6	8	10	12	14	200,000.-	-	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
			รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	T3.2 ขยายช่องขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	ร้อยละ	10	10	10	10	10			ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า

12.4 การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อยู่บนพื้นฐานของแผนวิสาหกิจที่แสดงจุดมุ่งหมายทั้งในระยะยาวและระยะสั้น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic objective) เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ อย่างเป็นวัตถุ 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 ซึ่งต้องมีรายละเอียดเป็นรายปี โดยมีรายละเอียดตามตารางถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ตารางถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ (Plan/Project)	ตัวชี้วัด (Indicators)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ยุค ดิจิทัล (Community based market in digital era)	SO21 การพัฒนาธุรกิจด้านตลาดขององค์กรให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม	การพัฒนาตลาดต้นแบบที่ได้มาตรฐานและเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรวัดได้ไม่ต่ำกว่าระดับ 3 ของผลการประเมินผล การ	T1.1 พัฒนาตลาดต้นแบบและมีมาตรฐาน T1.2 พัฒนาตลาดให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจ	P1.1 โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ BCG Model P1.2 โครงการพัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐานตลาด P1.3 อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate) P1.4 โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด	KPI 1.1 มีตลาดต้นแบบขององค์การตลาดอย่างน้อย 1 ตลาด KPI 1.2 ตลาดมีมาตรฐานสุขอนามัย 5 ตลาด KPI 1.3 อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate) KPI 1.4 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) หมายเหตุ : การวัดข้อ 1.1-1.4 ¹⁸	ระดับ ระดับ ระดับ	3 3 3	3 3 3	3 3 3	3 3 3	3 3 3
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการ พัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)	SO2 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีภาพลักษณ์ที่ดี	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความ	P2.1. โครงการทุนมนุษย์ P2.2. โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) P2.3. โครงการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด	KPI 2.1 ผลการประเมินหัวข้อ การบริหารทุนมนุษย์ในส่วน CBE KPI 2.2 ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ระดับ ร้อยละ	3 70	3 75	3 80	3 85	3 90

¹⁸ เกณฑ์การพิจารณาตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานปี 2568 ขององค์การตลาด ข้อ 1.3 ข้อ 2.2 และข้อ 2.3

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ (Plan/Project)	ตัวชี้วัด (Indicators)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
			รับผิดชอบต่อสังคม	P2.4 โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้าขององค์การตลาด	KPI 2.3 ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 KPI 2.4 ความพึงพอใจของลูกค้า และจำนวนแห่งที่ผ่านมาตรฐานการจัดส่งสินค้าของออต. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ร้อยละ ร้อยละ	70 70	75 75	80 80	85 85	90 90
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	SO3 การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน	การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ และสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน	T3.1 มีการสร้างและการบูรณาการเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ T3.2 ขยายช่องทางสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน	P3.1 โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย P3.2 โครงการรักษาสถานะรายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค P3.3 โครงการ Life DD Market Roadshow by ออต. P3.4 โครงการมหกรรมสินค้า P3.5 โครงการ E-Commerce	KPI 3.1 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	ร้อยละ ล้านบาท	10 1	10 2	10 3	10 4	10 5
					KPI 3.2 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	ร้อยละ ล้านบาท	10 12	10 13	10 35	10 40	10 45
					KPI 3.3 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	ร้อยละ บาท	10 500,000	10 500,000	10 500,000	10 500,000	10 500,000
					KPI 3.4 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	ร้อยละ ล้านบาท	10 400,000	10 800,000	10 1	10 1.5	10 2
					KPI 3.5 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	ร้อยละ บาท	10 0	10 0	10 0	10 0	10 0

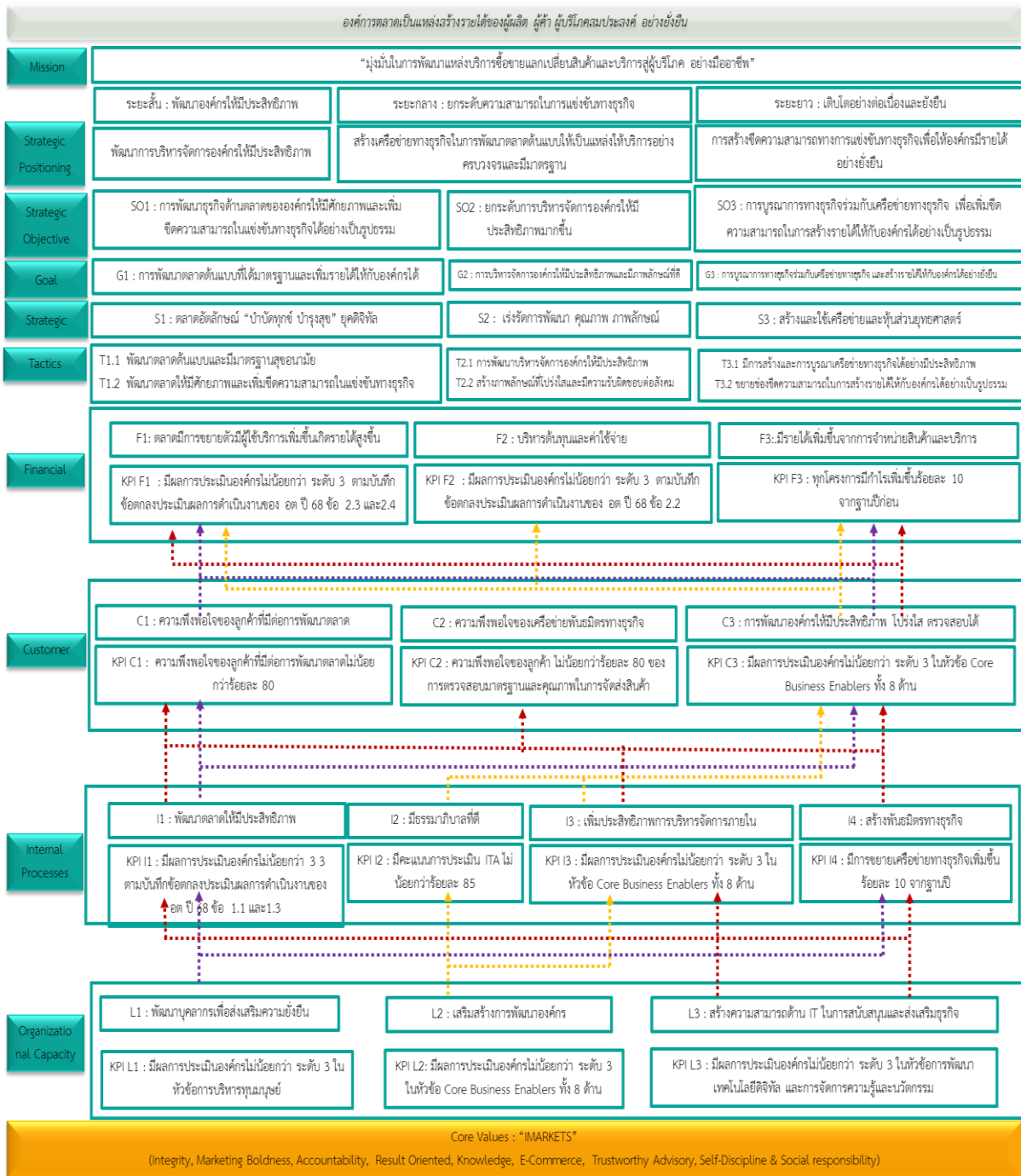
13. การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติการประจำปี 2569) จากประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น เป็นปัจจัยที่นำมาสู่การจัดทำแผนวิสาหกิจของ อต. ให้สะท้อนถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีความชัดเจน ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์ “องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์อย่างยั่งยืน” โดยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์การตลาด ประจำปี 2569 โดยสรุป ดังนี้



รูปภาพที่ 105 : การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติการประจำปี 2569)

13.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปี 2569)



รูปภาพที่ 106 : แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปี 2569)

แผนวิสาหกิจของกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2569

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



13.2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ (ทบทวนปีงบประมาณ 2569)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era) เน้นการสร้างความแตกต่างของ อด. และสร้างต้นแบบเพื่อขยายผล)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
					ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
SO1 : การพัฒนาธุรกิจด้านตลาดขององค์กรให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทาง	1. โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐาน BCG Model	T1.1 พัฒนาการตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย	เงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลงประเมินผล การดำเนินงานขององค์การตลาด	ระดับ	3	3	3	4	4
			มีตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย	ตลาด	5	5	5	5	5

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
					ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ธุรกิจได้อย่าง เป็นรูปธรรม	2. โครงการบริหารจัดการพื้นที่เข้าตลาด สาขาขององค์การ ตลาด	T1.2 พัฒนาตลาดให้มี ศักยภาพและเพิ่มขีด ความสามารถ ในแข่งขัน ทางธุรกิจ	อัตราการเข้าพื้นที่ของ ตลาดสาขาแต่ละแห่ง เพิ่มขึ้น (ร้อยละ) เงื่อนไขตามบันทึก ข้อตกลงประเมินผล การดำเนินงานของ องค์การตลาด	ระดับ	3	3	3	3	3
		รายได้ขององค์การตลาด เพิ่มขึ้น	จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ	10	10	10	10	10

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
					ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
	3. โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด	T1.1 พัฒนาตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย	เงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการทำงานขององค์การตลาด	ระดับ	3	3	3	3	3

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
					ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
SO2 : ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	1. โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม	1.ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว	ร้อยละ	70	75	80	85	90
	2. โครงการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด	T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม	จำนวนช่องทางในการประชาสัมพันธ์	ครั้ง	20	20	20	20	20
			1.ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์การตลาด (ร้อยละ)	ร้อยละ	70	75	80	85	90

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
					ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
	3. โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า	T3.1 มีการสร้างและการบูรณาเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนแห่งที่ผ่านมาตรฐานการจัดส่งสินค้าขององค์การตลาด	แห่ง/ปี	20	20	20	20	20
			ความพึงพอใจของลูกค้า	ร้อยละ	70	75	80	85	90
	4. โครงการพัฒนาทุนมนุษย์	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	ร้อยละผลสำเร็จในการดำเนินงานตามโครงการ	ร้อยละ	80	85	90	95	100
			ผลการประเมินหัวข้อการบริหารทุนมนุษย์ ในส่วน Core Business Enablers	ระดับ	3	3	3	3	3

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

อต. ทำงานทั้งหมดไม่ไหวเพื่อตอบโจทย์ของชุมชน อต. เน้นการทำงานส่วนที่เชี่ยวชาญ และใช้พันธมิตรในการทำงานเพื่อขยายงานร่วมกัน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
					ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
SO3 : การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	1. โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย	T3.2 ขยายช่องทางความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	1.จำนวนรายได้เพิ่มขึ้นแต่ละปี/แต่ละโครงการ	ร้อยละ	10	10	10	10	10

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
					ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
	2. โครงการสร้างรักษาฐานรายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค	T3.2 ขยายช่องขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น/ปี	ร้อยละ	10	10	10	10	10
	3. โครงการ E-Commerce	T3.2 ขยายช่องขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	ร้อยละ	10	10	10	10	10
	4. โครงการ Life DD Market Roadshow by อด.	T3.1 มีการสร้างและการบูรณาการเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	ร้อยละ	10	10	10	10	10

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
					ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
	5. โครงการ มหกรรมสินค้า	T3.1 มีการสร้างและ การบูรณาเครือข่ายทาง ธุรกิจได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	จำนวนครั้งที่จัดงาน/ปี	ครั้ง	6	8	10	12	14
		T3.2 ขยายช่องจัด ความสามารถในการ สร้างรายได้ให้กับ องค์กรได้อย่างเป็น รูปธรรม	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	ร้อยละ	10	10	10	10	10

13.3 คาดการณ์งบประมาณดำเนินงานภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ

คาดการณ์ประมาณดำนินงานภายใต้แผนปฏิบัติงานขององค์กรตลาด ประจำปี 2569													
วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/ โครงการ	ปีงบประมาณ									
(SQ)	(S)	(T)	(AP)	ปี 2566 A		ปี 2567 A		ปี 2568 A		ปี 2569 F		ปี 2570 F	
				งบดำเนินงาน	งบลงทุน	งบดำเนินงาน	งบลงทุน	งบดำเนินงาน	งบลงทุน	งบดำเนินงาน	งบลงทุน	งบดำเนินงาน	งบลงทุน
1	1	1.1	1.1	-	-	-	-	1,000,000.00	-	1,000,000.00	-	1,000,000.00	-
		1.1	1.2	197,000.00	1,280,000.00	198,100.00	5,740,266.70	380,100.00	-	380,100.00	-	232,100.00	-
		1.2	1.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		1.1	1.4	-	-	100,000.00	6,350,900.00	45,000.00	117,380.00	95,000.00	78,000.00	75,000.00	-
		1.1	1.5	-	-	200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-
2	2	2.2	2.1	1,500,000.00	-	1,500,000.00	-	1,500,000.00	-	1,500,000.00	-	1,500,000.00	-
		2.2	2.2	500,000.00	-	500,000.00	-	700,000.00	-	700,000.00	-	700,000.00	-
		2.12.2	2.3	4,000,000.00	-	3,000,000.00	-	3,000,000.00	-	3,000,000.00	-	3,000,000.00	-
		2.1	2.4	200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-
3	3	3.2	3.1	45,000,000.00	-	9,700,000.00	-	9,700,000.00	-	10,670,000.00	-	10,670,000.00	-
		3.2	3.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		3.2	3.3	-	-	100,000.00	-	100,000.00	-	100,000.00	-	100,000.00	-
		3.2	3.4	200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-
		3.1,3.2	3.5	-	-	500,000.00	-	-	-	150,000.00	-	150,000.00	-
รวม				51,597,000.00	1,280,000.00	16,198,100.00	12,091,196.70	17,025,100.00	117,380.00	18,195,100.00	78,000.00	18,027,100.00	-

แผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2569

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



13.4 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจ

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 ประจำทุกเดือนเพื่อ ติดตามผลของแผนปฏิบัติการรับทราบปัญหาการทำงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและร่วมกันนำเสนอ ทางเลือกในการ แก้ปัญหา นำผลการดำเนินงานเข้ารายงานให้กับคณะกรรมการบริหารทราบทุกเดือนถึงความคืบหน้าต่าง ๆ ของ งาน และทุกไตรมาส โดยทางบัญชีการเงินและตัวชี้วัดต่างๆ ที่สำคัญ

2) การวัดผลการดำเนินงาน (Monitoring)

ผลเบื้องต้นที่ได้จัดโครงการ/กิจกรรม(Outcome) ของแต่ละหน่วยงานในสังกัดที่เชื่อมโยงกับการร่วมนำส่งการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ตามแผนวิสาหกิจ องค์การตลาด โดยหน่วยงานในผู้รายงาน ผลลัพธ์แต่ละตัวชี้วัดที่ร่วมรับผิดชอบทุกไตรมาส ไปยังส่วนงานการติดตามตัวชี้วัด สำนักงานติดตามและ ประเมินผล สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงานทราบความคืบหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการวิเคราะห์ ประเมินผลสัมฤทธิ์ ของแผน ตลอดจนข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับทบทวนแผน

การวัดผลองค์การตลาดได้มีการวัดผลการดำเนินงานรายปี ตามที่กระทรวงมหาดไทย สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และองค์การตลาดร่วมกันกำหนด

การประเมินผลแผนวิสาหกิจของ องค์การตลาด

การประเมินผลกระทบจากการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ของแผน กำหนดการ ประเมินไว้ 2 ระยะ คือ ในระยะครึ่งแผนและระยะสิ้นสุดแผน ซึ่งจะนำไปสู่ทบทวนปรับปรุงและปรับเปลี่ยนแนวทางการ

ดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรคให้เหมาะสมเท่าทันต่อสถานการณ์จนสามารถบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายได้ และหากกิจกรรมหรือดำเนินงานได้บรรลุต่อวัตถุประสงค์แล้ว ก็ควรแก่การเป็นแนวทางที่จะพัฒนา ต่อไป

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

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

ข้อมูลคู่เทียบ (เบื้องต้น)

หน่วยงาน/ ข้อมูล	องค์การตลาด	องค์การตลาดเพื่อ เกษตรกร	องค์การคลังสินค้า	ตลาดบองมาเซ่	ตลาดยิ่งเจริญ
ข้อมูลทั่วไป	1.รัฐวิสาหกิจในสังกัด กระทรวงมหาดไทย	1.รัฐวิสาหกิจสังกัด กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์	1.รัฐวิสาหกิจในสังกัด กระทรวงพาณิชย์	1.ตลาดเอกชน	1.ตลาดเอกชน
	2.พระราชพระราช กฎีกาจัดตั้งองค์การ ตลาด พ.ศ.2496	2.พระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร พ.ศ.2517	2.พระราชกฤษฎีกา จัดตั้งองค์การ คลังสินค้า พ.ศ.2498	2.โครงการบองมาร์เซ่ ได้เช่าที่ดินจาก สมเด็จพระเจ้าพี่นาง เธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิ วัฒนา กรมหลวง นราธิวาสราชนครินทร์	2.ก่อตั้งโดยนาง สุวพีร์ ธรรมวัฒนะ มารดาของนายห้าง ทอง ธรรมวัฒนะ เปิดให้บริการเมื่อ วันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2498
	3.วัตถุประสงค์ คือ สร้าง ชื่อ จัดหา ยืม ให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง หรือ ดำเนินงาน เกี่ยวกับ เครื่องใช้บริการ หรือ ทรัพย์สินใดๆ อัน เกี่ยวกับตลาด ทำ การค้าและขนส่งสินค้า	3. วัตถุประสงค์หลัก คือ ช่วยเหลือเกษตรกรด้าน การตลาดสินค้าเกษตร เพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ เกษตรกร จัดหาและ จำหน่ายปัจจัยการผลิตที่มี คุณภาพ ราคาเป็นธรรม และตรงตามเวลาที่ต้องการ ให้แก่เกษตรกร	3.วัตถุประสงค์ในการ จัดตั้งเพื่อทำการ ทั้งปวงเกี่ยวกับสินค้า เกษตรและสินค้า อุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่ เกี่ยวข้องกับสินค้า เกษตรและสินค้า อุปโภคบริโภค	3. วัตถุประสงค์เป็น ตลาดตลาด	3.วัตถุประสงค์เป็น ตลาดตลาด

หน่วยงาน/ ข้อมูล	องค์การตลาด	องค์การตลาดเพื่อ เกษตรกร	องค์การคลังสินค้า	ตลาดบองมาเซ่	ตลาดยิ่งเจริญ
วิสัยทัศน์	องค์การตลาดเป็นแหล่ง สร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสม ประสงค์ อย่างยั่งยืน	องค์กรที่เป็นศูนย์กลางและ ช่องทางจำหน่ายสินค้า เกษตรที่มีความโดดเด่น น่าเชื่อถือด้านคุณภาพเพื่อ ช่วยเหลือเกษตรกรอย่าง ยั่งยืน	เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ด้านการบริหาร จัดการคลังสินค้า การค้าและบริการ สินค้าเกษตร ด้วย ความมุ่งมั่นตามหลัก ธรรมาภิบาล	มุ่งมั่นเป็นสถานที่ บริการการค้า ที่ นำเสนอสินค้า คุณภาพดี มี มาตรฐาน การ ให้บริการที่เหนือ ความคาดหมาย และ ยิ่งไปกว่านั้นเป็น สถานที่ที่น่าเสนอ ประสบการณ์ที่ สร้างสรรค์แก่สังคม	
ลักษณะการ ประกอบธุรกิจ	1.การบริหารจัดการ พื้นที่ตลาด จำนวน 5 สาขา	1. จัดตั้งตลาดเพื่อให้เป็น แหล่งกลางในการซื้อขาย ผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ทาง การเกษตรและสินค้าอื่นๆ และให้เกษตรกรมาจำหน่าย โดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง	1.การบริหารจัดการ โครงการตามนโยบาย รัฐบาล	-	-
	2.การจัดตลาดสัญญา การจัดพื้นที่ตลาด จำหน่ายสินค้าเคลื่อนที่	2. พยายามผลิตผลหรือ ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร รวมทั้งส่งเสริมการปรับปรุง คุณภาพ มาตรฐานให้ตรง กับความต้องการของตลาด	2.การดำเนินธุรกิจ การค้าและธุรกิจโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุน การแข่งขันและเพิ่ม ประสิทธิภาพของ ตลาด		
	3.การจำหน่ายสินค้าไป ยังส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่างๆ	3. ดำเนินการในฐานะ ตัวแทนของรัฐบาลและ กระทรวง ทบวง กรม เพื่อ จัดหาปัจจัยในการผลิตและ เครื่องอุปโภคและบริโภค จำหน่ายให้แก่เกษตรกรใน ราคาอันสมควร			
	4.การจำหน่ายสินค้าไป ยังองค์กรเอกชน	4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ เกษตรกรและสถาบัน เกษตรกรส่งผลิตผลหรือ ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร มาจำหน่ายโดยตรงโดยไม่ ผ่านพ่อค้าคนกลาง			

หน่วยงาน/ ข้อมูล	องค์การตลาด	องค์การตลาดเพื่อ เกษตรกร	องค์การคลังสินค้า	ตลาดบองมาเซ่	ตลาดยิ่งเจริญ
ผลิตภัณฑ์ที่จัด จำหน่าย ภายใต้ตรา สินค้าของ องค์กร		สินค้าแปรรูปจากข้าว น้ำผึ้ง น้ำแกงส้ม ข้าว ผลไม้สด ผลไม้แปรรูป	ข้าวและมะพร้าว		
อัตราค่าเช่า	รายได้ค่าเช่าแผงราย เดือน -ชั้น 1 จำนวน 6 แผง ราคา 1,000.- บาท/ แผง/เดือน			-บุธชั่วคราว วันละ 1,000 บาท พื้นที่ ประมาณ 2x2 เมตร	ค่าเช่ารายวันมีตั้งแต่ 50-360 บาท ส่วน แผงเช่าประจำราคา ตารางเมตรละ 500- 4,000 บาท แล้วแต่ โซน ท่าเล และ ประเภทสินค้า
	-แผงประกอบการค้า ด้านหน้า จำนวน 1 แผง ราคา 3,000.- บาท/เดือน			-บุธถาวร (โซนตลาด) ราคาตารางเมตรละ 670 บาท และมีค่า ส่วนกลางตารางเมตร ละ 40 บาท ต้องจ่าย ค่าประกันล่วงหน้า 2 เดือน โดยราคาค่า ไฟฟ้ายูนิตละ 6 บาท และน้ำประปาหน่วย ละ 17 บาท	พื้นที่ตลาดรวม 32 ไร่ ที่จอดรถ 820 คัน
	-รายได้ค่าเช่าอาคาร พาณิชย์ มีอัตราค่าเช่า 7,315 -10,800 บาท/ เดือน				แผงร้านค้าประจำ 1,500 แผง และแผง รายวัน 200 แผง
	-รายได้ค่าเช่าแฟลต มี อัตราค่าเช่า 2,500- 3,500.- บาท/เดือน ขึ้นอยู่กับขนาดห้องพัก				

ภาคผนวก 2

ภาวะทางการเงิน

1. ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน

องค์การตลาด เป็นรัฐวิสาหกิจหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย โดยใช้งบประมาณจากเงินทุนหมุนเวียนขององค์การตลาดไม่ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดิน และได้นำเงินส่งเป็นรายได้แผ่นดินประจำปีมาโดยตลอด ยกเว้นปีที่ขาดทุน องค์การตลาดมีรายได้ส่วนใหญ่จากการดำเนินงานข่าวสารอาหารดิบและอื่นๆ ในปี 2567 องค์การตลาดสามารถหารายได้จากการจำหน่ายข่าวสารอาหารดิบและอื่นๆ ได้สูงถึง 2,232.56 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 97.51 และจากการดำเนินงานของตลาดสาขา 5 สาขา ได้แก่ ตลาดสาขapakคลองตลาด ตลาดสาขาคีรีทอง ตลาดสาขากองลำไย ตลาดสาขาลำพูน และตลาดสาขานองม่วง ประกอบด้วยรายได้ค่าเช่าแผงรายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ รายได้ค่าเช่าแพลตฟอร์ม และรายได้ค่าเช่าที่ดินpakคลองตลาด คิดเป็นร้อยละ ได้ 1.46 ล้านบาท รายได้อื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 1.03 จากผลการดำเนินงานในปี 2567 มีสภาวะขาดทุน จึงจำเป็นต้องมีนโยบาย เพื่อปรับแผนการดำเนินงานและหาแนวทางในการเพิ่มรายได้ และหามาตรการลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นออก เป็นต้น

1. โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า
2. โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย
3. โครงการงานมหกรรมสินค้าปลอดภัย (Green Market by AORTOR)
4. โครงการ Life DD Market Roadshow by อต.
5. โครงการ E – Commerce

1. โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ที่สร้างรายได้ให้กับองค์การตลาด

(หน่วย:ล้านบาท)

ลำดับที่	รายการ	สมัยก่อนแล้ว			ประมาณการรายได้ทั้งปีร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน		
		พ.ศ.2555	พ.ศ.2556	พ.ศ.2557	พ.ศ.2558	พ.ศ.2559	พ.ศ.2570
1	โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า						
1.1	รายได้โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า	2,202.11	1,810.55	2,232.56	2,455.82	2,701.40	2,971.54
1.2	ต้นทุนโครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า	2,143.03	1,765.30	2,149.79	2,364.77	2,601.25	2,861.37
	กำไรขั้นต้น	59.07	45.26	82.77	91.05	100.15	110.17
2	โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย						
2.1	รายได้โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย	22.41	14.99	0.76	0.84	0.92	1.02
2.2	ต้นทุนโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย	21.67	14.49	0.71	0.78	0.86	0.95
	กำไรขั้นต้น	0.73	0.50	0.05	0.06	0.06	0.07
3	โครงการงานมหกรรมสินค้าปลอดภาษี (Green Market by AORTOR)						
3.1	รายได้โครงการงานมหกรรมสินค้าปลอดภาษี (Green Market by AORTOR)	0.40	0.84	1.26	1.39	1.52	1.68
3.2	ต้นทุนโครงการงานมหกรรมสินค้าปลอดภาษี (Green Market by AORTOR)	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
	กำไรขั้นต้น	0.20	0.64	1.06	1.19	1.32	1.48
4	โครงการ Life DD Market Roadshow by อต						
4.1	รายได้โครงการ Life DD Market Roadshow by อต	0.33	0.36	0.81	0.89	0.98	1.08
4.2	ต้นทุนโครงการ Life DD Market Roadshow by อต	-	0.22	-	0.10	0.10	0.10
	กำไรขั้นต้น	0.33	0.14	0.81	0.79	0.88	0.98
5	โครงการ E-Commerce						
5.1	รายได้โครงการ E-Commerce	(เนื่องจากข้อมูลจากฝ่ายไอที ปี 2565 – 2567 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ปี 2568 -2570) _					0.55
5.2	ต้นทุนโครงการ E-Commerce	เนื่องจากข้อมูลจากฝ่ายไอที ปี 2565 – 2567 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ปี 2568 -2570) _					0.15
	กำไรขั้นต้น	-	-	-	-	0.40	0.46

ตลาด เช่น โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย โครงการงานมหกรรมสินค้าปลอดภาษี (Green Market by AORTOR) โครงการ Life DD Market Roadshow by อต. และโครงการ E – Commerce เป็นต้น

2.การประมาณการงบกำไรขาดทุนขององค์การตลาด

กำไร (ขาดทุน) สุทธิ

(หน่วย:บาท)

รายการ	ผ่านกระทรวงมหาดไทยเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์ให้รายได้ระยะ 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
สำนักงานใหญ่	8,580,082	(3,865,635)	43,501,936	20,859,025	27,395,689	38,501,070
ตลาดสดหนองม่วง	794,241	99,855	(573,722)	(289,880)	(85,606)	134,236
ตลาดสดบางคล้า	(2,726,739)	(3,243,192)	(4,136,061)	(1,677,879)	(847,789)	56,154
ตลาดสดจตุรัส	(7,928,374)	(5,977,012)	(9,028,938)	(5,346,834)	(3,876,371)	(2,147,310)
ตลาดสดลำพูน	(746,855)	(482,792)	(3,422,800)	(1,267,892)	(1,242,588)	(1,089,860)
ตลาดสดปากคลองตลาด	14,070,289	10,907,232	13,806,321	13,600,498	13,561,138	14,191,438
กำไรสุทธิรวมทั้งหมด	12,042,625	(2,561,544)	40,146,735	25,877,059	34,904,473	49,645,729

(หน่วย:บาท)

รายการ	ผ่านกระทรวงมหาดไทยเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์ให้รายได้ระยะ 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
สำนักงานใหญ่	10,744,041	(1,016,933)	45,955,994	28,016,261	33,212,925	44,318,307
ตลาดสดหนองม่วง	913,773	242,106	(360,344)	(224,421)	(20,168)	199,674
ตลาดสดบางคล้า	89,880	(495,292)	(1,139,847)	(237,685)	592,365	1,496,338
ตลาดสดจตุรัส	2,030,058	4,145,798	1,385,959	4,157,867	5,628,331	7,357,392
ตลาดสดลำพูน	1,562,041	1,817,246	(1,112,708)	1,114,555	1,139,888	1,292,597
ตลาดสดปากคลองตลาด	14,139,908	10,974,687	13,908,866	13,657,482	13,618,122	14,248,422
กำไรสุทธิรวมทั้งหมด	29,479,881	15,667,611	58,637,920	46,484,059	54,171,473	68,912,729

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2567 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ปี 2568 -2570)

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า กำไรก่อนดอกเบี้ยภาษี ค่าเสื่อมและค่าตัดจ่าย (EBITDA) ขององค์การตลาด มีแนวโน้มดีขึ้น เมื่อเทียบกับปี พ.ศ.2565 – พ.ศ. 2567 เนื่องจากสามารถจำหน่ายสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคประเภทข้าวสารอาหารดิบ เพื่อส่งให้แก่เรือนจำ กรมราชทัณฑ์ และสถานกักขัง ทั้งนี้องค์การตลาดจากการประมาณการ พ.ศ.2568 – 2570 คาดการณ์ว่าจะสามารถจำหน่ายสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคประเภทข้าวสารอาหารดิบเพิ่มขึ้น รวมถึงมีแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาตลาดสาขาขององค์การตลาดให้มีผลประกอบการเพิ่มขึ้น โดยการใช้พื้นที่ในตลาดสาขาให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจัดทำโครงการตามยุทธศาสตร์ เพื่อเพิ่มรายได้จากช่องทางต่างๆ เช่น โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย โครงการงานมหกรรมสินค้าปลอดภัย (Green Market by AORTOR) โครงการ Life DD Market Roadshow by อต. และโครงการ E – Commerce เป็นต้น

การประมาณการงบกำไรขาดทุนของสำนักงานใหญ่ และตลาดสาขา 5 สาขาในอนาคต

- งบกำไรขาดทุนสำนักงานใหญ่

งบกำไรขาดทุนสำนักงานใหญ่	(หน่วยบาท)					
	ฝ่ายการตรวจสอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์ค่าใช้จ่ายต่อปี 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้สุทธิที่คำนวณจากอาหารดิบและสิ่งของ	2,187,636,189	1,810,551,164	2,232,564,922	2,455,821,414	2,701,403,555.83	2,971,543,911
รายได้จากการสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า OCP	36,880,261	14,987,975	764,183	840,612	924,673	1,017,141
รายได้จากค่าธรรมเนียมผลิตภัณฑ์ชุมชน	400,000	840,000	1,260,000	1,386,000	1,524,600	1,677,060
รายได้จากเบี้ยเงินฝากธนาคาร	2,047,014	3,170,976	4,092,531	4,416,243	4,889,857	5,368,854
รายได้อื่นๆ	1,469,790	1,502,736	1,374,711	1,220,235	1,892,459	2,081,905
รวมรายได้	2,228,433,253	1,831,062,862	2,240,056,357	2,463,684,504	2,710,615,155	2,981,688,870
ค่าใช้จ่าย						
ต้นทุนอาหารดิบและสิ่งของ	2,143,034,555	1,765,298,966	2,149,793,248	2,364,772,572	2,601,249,830	2,861,374,813
ต้นทุนโครงการสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า OCP	21,673,772	14,492,030	711,290	782,419	860,661	946,727
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	387,000	5,016,514	5,988,176	12,585,800	12,688,600	12,888,400
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	29,665,799	30,957,697	27,000,639	37,243,762	39,335,749	41,425,974
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	1,933,735	2,630,838	2,338,558	6,937,236.38	5,597,236	5,597,236
ค่าสาธารณูปโภค	203,791	206,389	221,722	221,700	221,700	221,700
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	22,704,305	16,098,188	10,405,290	20,061,990	23,035,680	20,511,950
รวมค่าใช้จ่าย	2,219,622,947	1,834,710,622	2,196,438,922	2,442,605,480	2,682,999,466.27	2,942,967,800
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	8,810,306	(3,647,770)	43,617,435	21,079,025	27,615,689	38,721,070
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)รวม	220,224	(217,889)	217,889	220,000	220,000.00	220,000
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)สุทธิ	8,810,082	(3,865,635)	43,496,276	20,859,025	27,395,689	38,501,070
กำไร(ขาดทุน)สุทธิต่อหัวต่อคนในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า (บาท)	10,744,041.28	(1,016,933.00)	45,955,994	28,016,261	33,212,925	44,318,307

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาหนองม่วง	(หน่วยบาท)					
	ฝ่ายการตรวจสอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์ค่าใช้จ่ายต่อปี 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้จากขนส่ง	952,300	947,500	969,200	993,207	1,051,087	1,114,756
รายได้จากเบี้ยเงินฝากธนาคาร	1,229	1,807	4,083	20,221	20,221	20,221
รายได้อื่นๆ	628,381	701,077	754,145	738,366	934,940	1,151,172
รวมรายได้	1,581,910	1,650,384	1,727,427	1,751,793	2,006,248	2,286,149
ค่าใช้จ่าย						
ค่าใช้จ่ายผู้บริหารและพนักงาน	771,917	801,499	845,405	597,036	670,938	707,646
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	119,532	142,251	211,491	65,438	65,438	65,438
ค่าสาธารณูปโภค	158,657	189,653	196,818	176,933	176,933	176,583
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	(262,448)	417,126	1,045,548	1,202,246	1,178,546	1,202,246
รวมค่าใช้จ่าย	787,689	1,550,529	2,299,262	2,041,653	2,091,855	2,151,913
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	794,241	99,855	(571,835)	(289,860)	(85,606)	134,236
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	794,241	99,855	(571,835)	(289,860)	(85,606)	134,236
กำไร(ขาดทุน)สุทธิต่อหัวต่อคนในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า (บาท)	913,773	242,106	(360,344)	(224,421)	(20,168)	199,674

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2567 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ปี 2568 – 2570)

- งบกำไรขาดทุนตลาดสาขางค์ล่าง

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขางค์ล่าง	(หน่วยบาท)					
	ผลการดำเนินงานสุทธิของบัญชีรวมมูลค่าซื้อขายแล้ว			ผลการดำเนินงานสุทธิของบัญชีรวมมูลค่าซื้อขายแล้ว 10		
	พ.ศ.2555	พ.ศ.2556	พ.ศ.2557	พ.ศ.2558	พ.ศ.2559	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้ค่าเช่าแผง	393,535	346,494	306,890	410,807	468,687	532,355
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	567,660	633,492	895,865	900,346	1,576,381	2,320,019
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	512	619	2,743	19,032	19,032	19,032
รายได้อื่นๆ	459,294	484,984	368,026	461,457	671,753	903,079
รายได้เงินอุดหนุน	1,559,217	1,559,217	1,553,938	1,590,470	1,590,470	1,590,470
รวมรายได้	2,980,218	3,024,805	3,127,461	3,382,113	4,326,324	5,364,955
ค่าใช้จ่าย						
ค่าใช้จ่ายผู้บริหารและพนักงาน	1,643,952	1,125,108	1,424,274	1,074,363	1,188,484	1,393,134
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	2,816,559	2,747,899	2,994,327	1,440,184	1,440,184	1,440,184
ค่าสาธารณูปโภค	558,188	541,482	509,250	501,115	501,115	501,115
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	688,218	1,853,508	2,333,783	2,044,330	2,044,330	1,974,370
รวมค่าใช้จ่าย	5,706,957	6,267,996	7,261,635	5,059,991	5,174,113	5,308,802
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	(2,726,739)	(3,243,192)	(4,134,174)	(1,677,879)	(847,789)	56,154
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	(2,726,739)	(3,243,192)	(4,134,174)	(1,677,879)	(847,789)	56,154
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ยภาษีและค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	89,860	(495,292)	(1,139,847)	(237,695)	592,395	1,496,338

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2567 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ปี 2568 -2570)

- งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาล้างชั้น

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาล้างชั้น	(หน่วยบาท)					
	ผลการดำเนินงานสุทธิของบัญชีรวมมูลค่าซื้อขายแล้ว			ผลการดำเนินงานสุทธิของบัญชีรวมมูลค่าซื้อขายแล้ว 10		
	พ.ศ.2555	พ.ศ.2556	พ.ศ.2557	พ.ศ.2558	พ.ศ.2559	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้ค่าเช่าแผง	54,000	60,000	61,500	78,807	136,687	200,366
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	3,831,970	8,331,057	11,395,673	12,620,346	13,296,381	14,040,019
รายได้ค่าเช่าแผงสด	3,165,000	3,650,251	4,771,276	5,248,404	5,773,244	6,350,589
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	8,539	10,297	14,143	28,711	28,711	28,711
รายได้อื่นๆ	4,514,816	4,584,778	5,678,139	6,966,367	7,390,801	7,857,678
รายได้เงินอุดหนุน	2,795,181	2,795,181	2,649,562	2,826,450	2,826,450	2,826,450
รวมรายได้	14,369,566	19,431,565	24,570,294	27,769,085	29,452,274	31,303,782
ค่าใช้จ่าย						
ค่าใช้จ่ายผู้บริหารและพนักงาน	3,572,194	3,680,271	7,712,880	4,412,581	4,625,307	4,845,754
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	8,876,914	9,174,314	9,604,662	8,556,206	8,556,206	8,556,206
ค่าสาธารณูปโภค	3,480,783	3,774,449	3,053,174	3,797,459	3,797,459	3,797,459
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	5,286,530	7,851,047	12,418,281	15,401,178	15,401,178	15,303,178
รวมค่าใช้จ่าย	21,216,421	24,460,081	32,788,997	32,167,424	32,380,150	32,502,597
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	(6,846,855)	(5,028,517)	(8,218,703)	(4,398,339)	(2,927,875)	(1,198,815)
ดอกเบี้ยจ่าย	(1,081,519)	(948,465)	(810,235)	948,465	948,465	948,465
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	(7,928,374)	(5,977,012)	(9,028,938)	(5,346,834)	(3,876,371)	(2,147,310)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ยภาษีและค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	2,030,088	4,145,798	1,385,959	4,157,867	5,628,331	7,357,392

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2567 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ปี 2568 -2570)

แผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2569

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



- งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาลำพูน

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาลำพูน	(หน่วยบาท)					
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์ให้ภายในระยะเวลา 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้ค่าเช่าแผง	800,440	1,112,770	1,293,350	1,411,213	1,526,975	1,654,312
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	1,138	2,263	3,990	20,677	20,677	20,677
รายได้อื่นๆ	2,082,974	2,146,150	1,976,356	2,206,675	2,412,457	2,710,692
รายได้เงินอุดหนุน	1,801,892	1,801,890	1,671,967	1,833,080	1,833,080	1,833,080
รวมรายได้	4,686,444	5,063,073	4,945,663	5,471,645	5,793,189	6,218,761
ค่าใช้จ่าย						
ค่าใช้จ่ายผู้บริหารและพนักงาน	2,248,149	1,864,323	3,930,272	2,189,226	2,435,467	2,703,310
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	2,288,230	2,284,551	2,292,291	2,350,952	2,350,952	2,350,952
ค่าสาธารณูปโภค	521,141	756,954	717,854	779,543	779,543	779,544
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	355,113	624,550	1,410,245	1,388,310	1,438,310	1,438,310
รวมค่าใช้จ่าย	5,412,633	5,530,377	8,350,662	6,708,032	7,004,272	7,277,116
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	(726,189)	(467,304)	(3,404,999)	(1,236,387)	(1,211,083)	(1,058,355)
ดอกเบี้ยจ่าย	(20,666)	(15,488)	(17,801)	31,505	31,505	31,505
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	(746,855)	(482,792)	(3,422,800)	(1,267,892)	(1,242,588)	(1,089,860)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	1,562,041	1,817,246	(1,112,708)	1,114,565	1,139,868	1,292,597

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2567 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ปี 2568 -2570)

- งบกำไรขาดทุนตลาดสาขapakคลองตลาด

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขapakคลองตลาด	(หน่วยบาท)					
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์ให้ภายในระยะเวลา 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้ค่าเช่าที่ดินตลาดสาขapakคลองตลาด	13,603,824	10,453,824	13,603,824	13,230,000	13,230,000	13,891,500
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	4,557	12,946	6,367	31,359	31,359	31,359
รายได้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้าง	1,066,667	1,066,667	1,066,667	1,066,667	1,066,667	1,066,667
รายได้อื่นๆ	-	8,911	387,804	-	-	-
รวมรายได้	14,675,047.92	11,542,347.04	15,064,661.50	14,328,026.10	14,328,026.10	14,989,526.10
ค่าใช้จ่าย						
ค่าใช้จ่ายผู้บริหารและพนักงาน	534,660	557,371	1,100,053	633,761	673,121	704,321
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	69,638	67,455	100,659	56,984	56,984	56,984
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	480	289	55,742	36,783	36,783	36,783
รวมค่าใช้จ่าย	604,778	635,115	1,256,455	727,528	766,888	798,088
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	14,070,269	10,907,232	13,808,207	13,600,498	13,561,138	14,191,438
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	14,070,269	10,907,232	13,808,207	13,600,498	13,561,138	14,191,438
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	14,139,908	10,974,687	13,908,866	13,657,482	13,618,122	14,248,422

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2567 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ปี 2568 -2570)

3. การประมาณการงบการเงิน

จากการประมาณการงบกำไรขาดทุนข้างต้นของแต่ละตลาด การประมาณการงบการเงินเป็นรายปีประมาณการ โดยมีการประมาณการใน 3 ส่วนหลัก คือ งบกำไรขาดทุน งบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกระแสเงินสด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประมาณการงบการเงินขององค์การตลาด

- ประมาณการงบกำไรขาดทุนภาพรวม

รายการ	(หน่วยบาท)					
	ผ่านกระทรวงพาณิชย์ก่อนขึ้นบัญชีรวมรายรับรายจ่าย			คาดการณ์ปีงบประมาณ: 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้จากการจำหน่ายภัตตาคารดินและอื่นๆ	2,202,108,021	1,810,561,164	2,232,564,922	2,455,821,414	2,701,403,556	2,971,543,911
รายได้ของโครงการสัมปทานและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OICP)	22,511,788	14,987,975	764,193	840,612	924,673	1,017,141
รายได้ค่าเช่าแผง	2,200,275	2,466,764	2,630,940	2,894,034	3,183,437	3,501,781
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	4,399,630	8,964,549	12,291,538	13,520,692	14,872,761	16,360,038
รายได้ค่าเช่าแฟรนไชส์	3,165,000	3,660,251	4,771,276	5,248,404	5,773,244	6,350,569
รายได้จากค่าธรรมเนียมลิขสิทธิ์และสิทธิบัตรอาหารปลอดภัย	400,000	840,000	1,260,000	1,386,000	1,524,600	1,677,060
รายได้ค่าเช่าที่ดินปลอดการตลาด	13,603,824	10,453,824	13,603,824	13,230,000	13,230,000	13,891,500
รายได้เงินอุดหนุน	6,156,290	6,156,288	5,875,467	6,250,000	6,250,000	6,250,000
รายได้อื่น	12,181,610	13,694,210	15,729,704	17,196,010	19,358,944	21,260,046
รวมรายได้	2,266,726,438	1,871,775,025	2,289,491,864	2,516,387,166	2,766,521,216	3,041,852,045
ค่าใช้จ่าย						
ต้นทุนขายภัตตาคารดินและอื่นๆ	2,143,034,555	1,765,298,966	2,149,793,247	2,364,772,572	2,601,249,830	2,861,374,813
ต้นทุนโครงการสัมปทานและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OICP)	21,673,772	14,492,030	711,290	782,419	860,661	946,727
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	387,030	5,016,514	7,704,373	12,585,800	12,688,600	12,889,400
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	38,456,631	38,986,269	40,277,326	46,150,730	48,929,066	51,785,140
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	16,104,649	17,047,308	17,541,989	19,407,000	18,067,000	18,067,000
ค่าใช้จ่ายอื่น	33,694,769	32,313,635	32,367,708	45,611,586	48,611,586	45,943,236
รวมค่าใช้จ่าย	2,253,351,406	1,873,154,722	2,248,395,933	2,489,310,107	2,730,416,743	2,991,006,315
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมดำเนินงาน	13,375,032	(1,379,697.00)	41,095,931	27,077,059	36,104,473	50,845,729
ต้นทุนทางการเงิน	1,332,408	(1,181,847.00)	949,196	1,200,000	1,200,000	1,200,000
กำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี	12,042,624	(2,561,544.00)	40,146,735	25,877,059	34,904,473	49,645,729
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษีและค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	29,479,681	15,667,611	58,637,920	46,484,069	54,171,473	68,912,729

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2567 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ปี 2568 -2570)

- ประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงิน

- ประมาณการงบกระแสเงินสด

รายการ	(หน่วยบาท)					
	ผ่านกระทรวงมหาดไทยก่อนขึ้นบัญชีรายจ่ายประจำปี			คาดการณ์เพิ่มรายได้ร้อยละ 10		
	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)	40,146,735	25,877,059	34,904,473	49,645,729
มอด (หัก) รายการปรับปรุงเพื่อกระทบยอดกำไรสำหรับปี						
เป็นเงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน						
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	16,104,648	17,047,308	17,541,987	19,407,000	18,067,000	18,067,000
ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ(กลับรายการ)	1,870,348	4,405,731	9,429,864	9,429,864	9,429,864	9,429,864
ค่าใช้จ่ายประมาณการหนี้สำหรับผลประโยชน์พนักงาน	1,454,424	1,404,539	1,467,868	1,500,000	1,555,773	1,655,892
โบนัสกรรมการและพนักงาน	296,131	330,835	2,596,875	2,500,000	2,500,000	2,500,000
ปรับปรุงรายได้จากการจำหน่ายกากอาหารดิบ	-	-	(24,050,803)	-	-	-
รายได้เงินอุดหนุน	(6,156,230)	(6,156,287)	(5,875,466)	(6,250,000)	(6,250,000)	(6,250,000)
รับรายได้สิทธิลงทุนคืนจากอสัง	(1,066,657)	(1,066,657)	(1,066,657)	(1,066,657)	(1,066,657)	(1,066,657)
(กำไร)จากการตัดจำหน่ายทรัพย์สิน	-	-	(193,833)	-	-	-
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายทรัพย์สิน	-	184,133	9	-	-	-
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	-	83,865	-	-	-	-
ดอกเบี้ยรับ	(2,053,048)	(3,198,907)	(4,123,856)	(5,031,104)	(6,137,947)	(7,488,295)
ต้นทุนทางการเงิน	1,332,408.00	1,181,847.00	948,196	1,200,000	1,200,000	1,200,000
ปรับปรุงกำไรสะสมต้นงวด	-	327,342.00	1,052,864	-	-	-
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์	23,814,578	11,982,195	37,874,763	47,566,151	54,242,496	67,703,523
และหนี้สินดำเนินงาน						
สินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง						
ลูกหนี้การค้า	1,873,704,517	47,188,224	(150,788,729)	(165,867,602)	(182,454,362)	(200,699,798)
รายได้ค้างรับ	(8625,526)	6,551,759	(1,681,133)	(1,849,246)	(2,034,171)	(2,237,588)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	(182,420)	(457,126)	404,159	(73,000)	(80,300)	(88,340)
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	-	-	1,400	-	-	-
หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)						
เจ้าหนี้การค้า	(1,818,994,679)	(49,615,276)	139,896,988	153,886,632	169,275,236	186,202,825
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	11,825,636	(6,917,275)	5,460,019	6,917,298	8,763,525	11,102,510
เงินประกันสัญญา	(8,783,232)	(30,345,861)	22,301,463	30,345,601	30,345,601	30,345,601
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	(3,900,131)	3,783,250	(2,946,362)	(2,946,362)	(2,946,362)	(2,946,362)
จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	(485,400)	(1,037,800)	(1,239,733)	(1,239,733)	(1,239,733)	(1,239,733)
จ่ายโบนัสกรรมการและพนักงาน	-	(13,993,795)	(5,954,140)	(11,485,330)	(11,562,800)	(11,584,300)
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) กิจกรรมดำเนินงาน	68,373,403	(32,861,506)	43,328,645	55,254,409	62,309,189	76,558,337
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน						
เงินสดจ่ายในสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	(70,000,000)	(220,670,466)	(220,670,466)	(220,670,466)	(220,670,466)
เงินสดจากสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	-	220,000,000	220,000,000	220,000,000	220,000,000
เงินสดจ่ายในอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	-	(3,030,000)	(7,317,189)	(7,317,189)	(7,317,189)	(7,317,189)
เงินสดจ่ายในการซื้อที่ดินอาคารและอุปกรณ์	(1,957,692)	(168,105)	(1,574,066)	(1,580,000)	(1,580,000)	(1,600,000)
เงินสดรับจากการจำหน่ายทรัพย์สิน	-	-	193,980	-	-	-
เงินสดจ่ายในการซื้อสินทรัพย์ไม่ตัวตน	(2,782,333)	-	-	-	-	-
เงินสดจ่ายในสินทรัพย์สิทธิการใช้	(57,680)	-	-	-	-	-
เงินสดรับจากดอกเบี้ยรับ	1,997,416	2,333,580	4,339,724	3,220,000	3,220,000	3,220,000
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) ในกิจกรรมลงทุน	(2,810,269)	(70,864,515)	(5,028,007)	(6,347,655)	(6,357,655)	(6,367,655)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน						
จ่ายชำระหนี้ตามสัญญาเข้าการเงิน	(4,021,107)	(4,665,672)	(4,945,617)	(4,665,671)	(4,665,672)	(4,665,672)
จ่ายดอกเบี้ย	(1,332,408)	(1,181,847)	(948,196)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)
เงินนำส่งคลัง	-	(72,000,000)	(11,991,080)	(11,485,338)	(11,562,805)	(11,584,302)
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) ในกิจกรรมจัดหาเงิน	(5,353,515)	(77,847,519)	(17,885,903)	(17,351,010)	(17,428,477)	(17,449,974)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	60,209,619	(181,573,540)	20,414,735	31,555,744	38,523,057	52,740,708
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นงวด	194,340,162	254,549,781	72,976,241	93,390,976	124,946,720	163,469,777
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันสิ้นงวด	254,549,781	72,976,241	93,390,976	124,946,720	163,469,777	216,210,485

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2567 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ปี 2568 -2570)

แผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2569

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR

