



แผนวิสาหกิจ

องค์การค้า กระทรวงมหาดไทย

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. **2570**

“ มุ่งมั่นในการพัฒนาแหล่งบริการซื้อขายแลกเปลี่ยน
สินค้าและบริการสู่ผู้บริโภค อย่างมืออาชีพ ”



มุ่งเน้น
ประสิทธิภาพ



ยึดมั่น
ธรรมาภิบาล



สร้างสรรค์
นวัตกรรม



พัฒนาคน
และองค์กร



เติบโตอย่างยั่งยืน
เพื่อประชาชน

จัดทำโดย

ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
องค์การค้า กระทรวงมหาดไทย

คำนำ

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

พฤษภาคม 2569

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

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

ความเชื่อมโยงเริ่มตั้งแต่ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) นโยบายรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในสังคม และการสร้างโอกาสการเข้าถึงสวัสดิการและบริการของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้มีรายได้น้อย ผู้ด้อยโอกาส เพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนของยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฉบับที่ 3 ด้านการเกษตร แผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้านที่องค์การตลาดตอบสนองได้แก่ แผนปฏิรูปด้านเศรษฐกิจในกิจกรรมการสร้างเกษตรมูลค่าสูง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 14 (พ.ศ. 2571-2575) โดยมีวัตถุประสงค์ คือ “เศรษฐกิจขยายตัวสูงขึ้น อย่างทั่วถึงและยั่งยืน” ที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขันด้วยการ “ซ่อม และเสริมรากฐาน สร้างอนาคต” ภายใต้ 5 เสาหลักการพัฒนา คือ 1.Transform เศรษฐกิจ 2.Reform ภาครัฐ 3.Upgrade ทักษะคน 4.Sustain ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม 5.Transfer เทคโนโลยีและนวัตกรรม เนื่องจากองค์การตลาด ได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินการอย่างรอบด้าน โดยมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันทั้งในส่วนหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ส่วนนโยบายถึงการปฏิบัติการ เพื่อให้องค์การตลาดสามารถมุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำที่มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากลตามนโยบายของภาครัฐด้วย

ประกอบกับนโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแลที่ระบุเกี่ยวกับภาระกิจขององค์การตลาดในแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570 สาขาเกษตร และสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์ ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าและขีดความสามารถการแข่งขันทางการเกษตร โดยเสริมสร้างศักยภาพด้านการผลิตและตลาดสินค้าเกษตร

เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้กับเกษตรกรและชุมชน รวมถึงสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความยั่งยืน เพื่อเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Core Value) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เป้าประสงค์ (Goal) ยุทธศาสตร์ (Strategy) กลยุทธ์ (Tactic) และการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนจึงแสดงจุดมุ่งหมายในการดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1.ประสิทธิผล 2.คุณภาพบริการ 3.ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 4.การพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ แผนวิสาหกิจฉบับนี้ยังมุ่งเน้นการตอบสนองต่อนโยบายความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นแนวทางในการกำกับดูแลของคณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารระดับสูง ได้ใช้ประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	2
1. ข้อมูลทั่วไป (Overview)	7
1.1 ความเป็นมาขององค์กร	7
1.2 การดำเนินงานในปัจจุบัน	8
1.3 โครงสร้างองค์กรและข้อมูลด้านบุคลากร	18
2. กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ	21
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	22
3.1 แผนยุทธศาสตร์รายสาขา ของ สคร. หรือแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจที่จะประกาศใช้ในอนาคต	22
3.2 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กร	32
3.3 ความนิยมของลูกค้าและตลาด	36
3.4 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร	41
3.5 การบริหารความเสี่ยง	55
3.6 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	83
3.7 ปัจจัยความยั่งยืน	86
3.8 แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ	95
3.9 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	103
3.10 การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking Analysis)	117

3.11 การวิเคราะห์ SWOT	124
3.12 การวิเคราะห์ความท้าทาย/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร	141
3.12.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix	141
3.12.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)	147
3.12.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)	148
3.12.4 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC)	149
4. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	158
4.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	158
4.2 การวิเคราะห์ Business Model Canvas	159
4.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risks)	162
4.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning	169
4.4.1 สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Best Case Base Case Worst Case	169
4.4.2 การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis จากการเชื่อมโยงจาก Intelligent Risks	177
5. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	179
5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าหมาย	179
5.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ	189
5.3 การออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objective	203
6. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)	218
6.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	218
6.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)	223

6.3 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่าง ๆ	240
6.4 ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัด	253
7.การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)	262
7.1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้ยุทธศาสตร์	262
7.2 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงาน/โครงการ	270
7.3 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (การปรับกระบวนการ Strategy)	282
8.การติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)	287
8.1 คัดการณ์งบประมาณดำเนินงานภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการตามแบบจำลองฯ	287
8.2 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจ	289
9. ภาคผนวก	
ภาคผนวก 1 : ภาวะทางการเงิน	291

1. ข้อมูลทั่วไป (Overview) (Overview)

1.1 ความเป็นมาขององค์กร

องค์การตลาดได้จัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ. 2496 โดย "พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496" ซึ่งครั้งแรก ที่จัดตั้งนั้น ได้สังกัดกรมประชาสัมพันธ์ กระทรวงมหาดไทย มีเงินทุนสำหรับดำเนินกิจการตามมาตรา 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 โดยดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในการจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496

- 1) จัดสร้างตลาดสาธารณะให้เพียงพอแก่ความต้องการ
- 2) ปรับปรุงตลาดสาธารณะที่มีอยู่แล้วให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย
- 3) ส่งเสริมตลาดเอกชน
- 4) จัดและส่งเสริมการผลิตโคกภณท์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด
- 5) จัดการขนส่งโคกภณท์ไปสู่ตลาดให้เป็นไปโดยสะดวก
- 6) จัดดำเนินการ ควบคุมและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์การให้องค์การมีอำนาจดำเนินการ ตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 6 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง
 - สร้าง ซื่อ จัดหา ยืม ให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถิ่นกรรมสิทธิ์ ครอบครอง หรือ ดำเนินงาน เกี่ยวกับเครื่องใช้บริการ หรือทรัพย์สินใดๆ อันเกี่ยวกับตลาด
 - กู้ยืมเงิน หรือให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคล หรือด้วยทรัพย์สิน หรือรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ เพื่อสร้างตลาด และปรับปรุงตลาด การกู้ยืมเงินถ้าเป็นจำนวนเงินเกินสามล้านบาท ต้องได้รับ อนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน
 - ทำการค้าและขนส่งสินค้า
 - ออกเงินลงทุนหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด เพื่อจัดตั้งหรือ ดำเนินการตลาด
 - วางระเบียบในการจัดตลาดขององค์การตลาดกระทำการอื่นใดเพื่อส่งเสริมตลาดและการผลิตโคกภณท์เพื่อให้พอแก่ความต้องการของตลาด

1.2 การดำเนินงานในปัจจุบัน

กิจการด้านการบริหารจัดการพื้นที่ขององค์การตลาด

การบริหารจัดการพื้นที่ตลาด จำนวน 5 สาขา ได้แก่ ตลาดสาขาลำพูน, ตลาดสาขางดละ, ตลาดสาขาหนองม่วง, ตลาดสาขาตลิ่งชัน และตลาดสาขapakคลองตลาด โดยการนำพื้นที่ขององค์การตลาดให้ผู้ประกอบการ ประชาชน เกษตรกร หรือบุคคลอื่นใด เช่าพื้นที่แผงค้า หรือ อาคารพาณิชย์ หรือ พื้นที่ลักษณะอื่นใด สำหรับทำการค้าหรือประกอบกิจการ ตลอดจนที่พักอาศัย ตามสภาพพื้นที่ของแต่ละตลาด



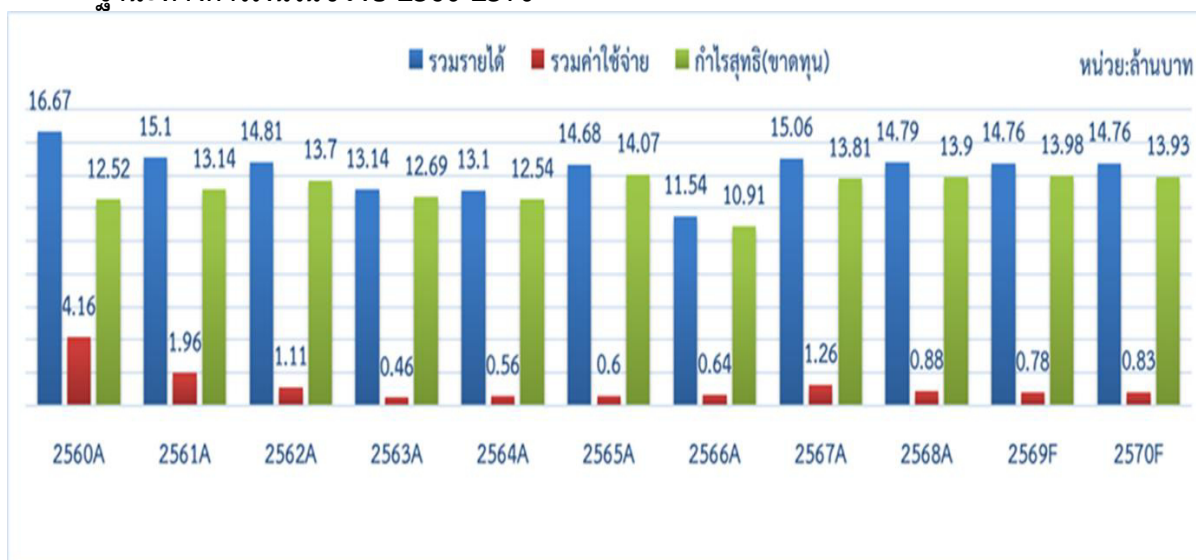
รูปภาพที่ 1 : การแบ่งเขตพื้นที่ให้บริการด้านตลาดขององค์การตลาด

1.) ตลาดกลางผักและผลไม้ ปากคลองตลาด กรุงเทพมหานคร

ตั้งอยู่บริเวณปากคลองตลาดถนนจักรเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร บนที่ดินขององค์การตลาดพื้นที่ 5 ไร่ 3 งาน 1 ตารางวา เป็นตลาดจำหน่ายดอกไม้ที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การค้าส่ง ผัก ผลไม้ และดอกไม้สด ปัจจุบันได้ร่วมกับเอกชนดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาตลาดปากคลองตลาดให้เป็นระเบียบ เรียบร้อย สวยงาม สะอาด มีสภาพแวดล้อมที่ดีโดยยังคงเอกลักษณ์และวิถีชุมชนไว้เพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ตลาดสาขapakคลองตลาดมีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะที่ให้เอกชนเข้ามาเช่าพื้นที่เพื่อบริหารตลาด ทำให้องค์การตลาดมีรายได้จากการปล่อยเช่าพื้นที่คงที่ตลอดระยะเวลาการทำสัญญา

การดำเนินงานในปัจจุบัน อด. ได้ทำสัญญาให้เช่าระยะยาว 30 ปี (พ.ศ.2556-2585) กับบริษัท ปากคลองตลาด (2552) จำกัด เป็นบริษัทในเครือของบริษัท ยอดพิมาน จำกัด และเป็นเจ้าของตลาดยอดพิมาน หรือตลาดขายดอกไม้ขนาดใหญ่บริเวณปากคลองตลาด ทั้งนี้ เมื่อให้บริษัทฯ เป็นผู้บริหารจัดการพื้นที่ตลาดดังกล่าวแล้ว องค์การตลาดได้รับค่าเช่าที่ดินเดือนละ 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน) ปรับเพิ่มร้อยละ 5 ทุก 5 ปี เป็นผลให้ตลาดสาขापากคลองตลาด เริ่มมีกำไรสูงขึ้นหลังจากเปลี่ยนจากการบริหารเองมาเป็นการให้เช่าระยะยาว

ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2570



รูปภาพที่ 2 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขापากคลอง ปี 2560-2570

2.) ตลาดกลางเกษตรกร อำเภอนองม่วง จังหวัดลพบุรี

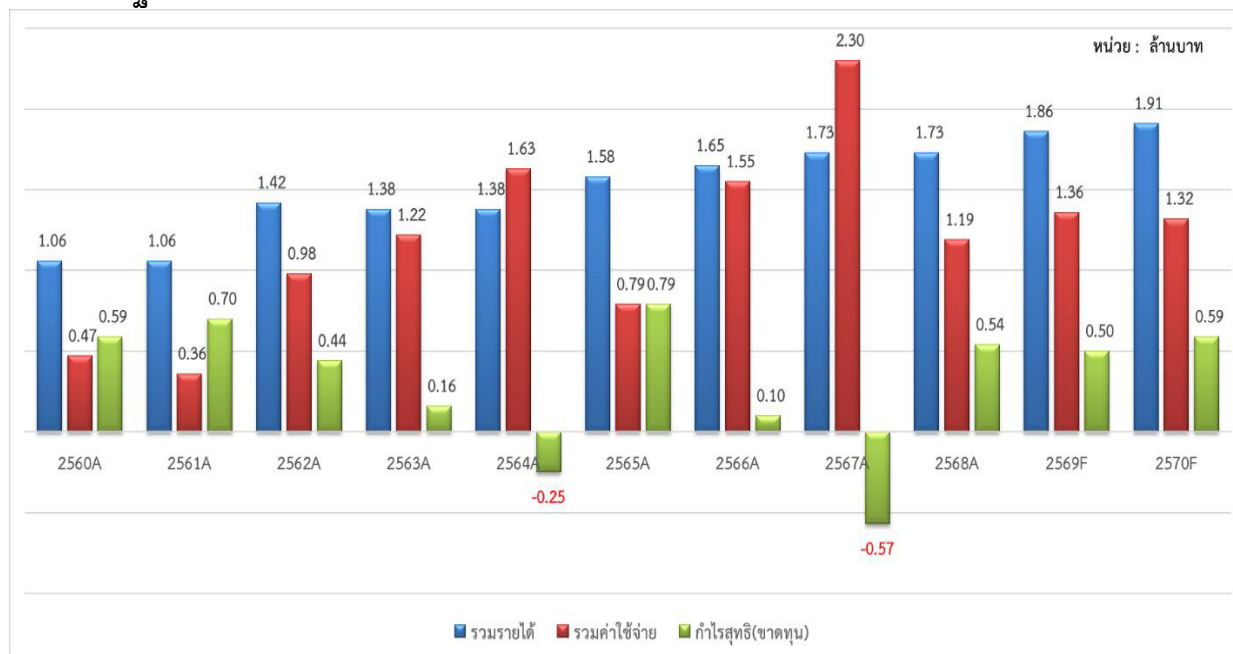
ตั้งอยู่ที่ตำบลหนองม่วง อำเภอนองม่วง จังหวัดลพบุรี บนเนื้อที่ 4 ไร่ 2 งาน 45 ตารางวา เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2522 โดยมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสถานที่ให้เกษตรกรมีสถานที่จำหน่ายสินค้าและผลิตผลทางการเกษตรให้แก่ประชาชนโดยตรงซึ่งสินค้าที่จัดจำหน่ายจะเป็นสินค้าประเภทผัก ผลไม้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

ตารางที่ 1 แสดงพื้นที่ของตลาดกลางเกษตรกร อำเภอนองม่วง จังหวัดลพบุรี

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 2560-2570



รูปภาพที่ 3 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขาหนองม่วง ปี 2560-2570

3.) ตลาดกลางเกษตรเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน

ตั้งอยู่ที่ ถนนเชียงใหม่-ลำพูน ตำบลอุโมงค์ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ตลาดสาขาลำพูน ได้ทำหน้าที่สำคัญในการเป็นตลาดกลางในการกระจายสินค้าเกษตรให้แก่เกษตรกรและประชาชนฐานราก เพื่อให้มีช่องทางในการซื้อขายแลกเปลี่ยนผลผลิตสินค้าเกษตรอย่างไ้ก็ตาม ตลาดลำพูนยังมีปัญหาในเรื่องของผลประกอบการที่ผ่านมายังคงขาดทุน

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

อย่างเป็นระบบและมีเงินทุนสูง ดังนั้น กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยได้มีการรวมตัวขึ้นเป็นกลุ่มสมาชิก โดยใช้ช่องทางของการร่วมมือระหว่างองค์การตลาด และบริษัทประชารัฐให้มีพื้นที่สำหรับการค้าขายโดยใช้ตลาดลำพูนเป็นศูนย์กระจายสินค้าโดยการควบคุมคุณภาพสามารถตรวจสอบได้กลับไปถึงต้นทางการผลิต เนื่องจากทั้งทางเกษตรจังหวัดและเกษตรอำเภอต้องรายงานต่อผู้ว่าราชการจังหวัด

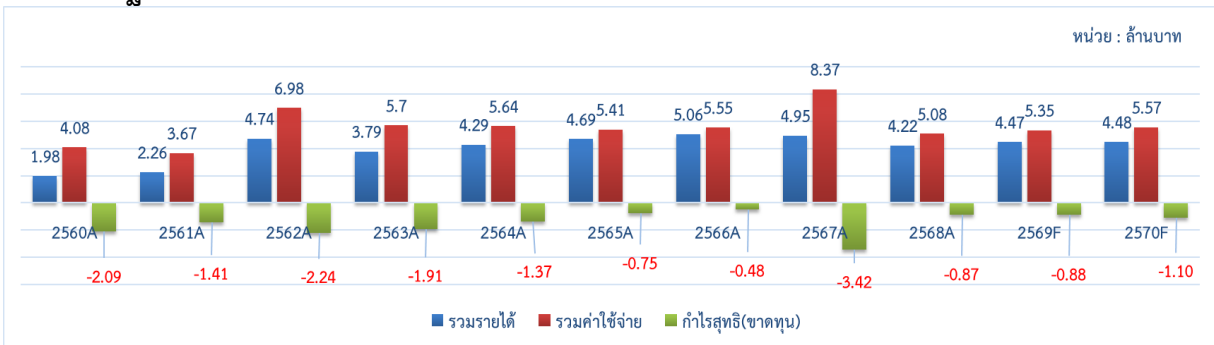
นอกจากนี้ ตลาดลำพูนยังจะมีการจัดทำศูนย์บริการและพัฒนาเกษตรกร ทั้งในเรื่องของการเป็นศูนย์กลางการประชุมสัมมนาของกลุ่มเกษตรกร ศูนย์ฝึกอบรม เพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้สำหรับฝึกอบรมวิชาชีพในการสร้างงานและสร้างอาชีพที่ดี รวมถึงเพื่อส่งเสริมศักยภาพในกลุ่มจังหวัดซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างชุมชน สร้างประชากร และสร้างคนที่มีคุณภาพในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งการจัดทำห้องเย็น และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับระบบการขนส่งเพื่อให้มีการเก็บพืชผักในห้องเย็นเพื่อคงความสด ใหม่ และสะอาด ก่อนที่จะมีการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคหรือลูกค้าต่อไป

ตารางที่ 2 แสดงพื้นที่ของตลาดกลางเกษตรเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน

ประเภทแผงค้า/พื้นที่เช่า	จำนวน
แผงตลาดชั้นล่าง	135 แผง
แผงตลาดสด	99 แผง
อาคารห้องเช่าด้านหน้าตลาด	4 ห้อง
อาคาร OTOP	1 ห้อง
ห้องตัดแต่ง	1 ห้อง
ตลาดนัด	40 แผง
ตลาดใต้รุ่ง	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.มี การบริหารจัดการให้เข้าตลาดสดกับผู้ค้ารายย่อยเอง ซึ่งประกอบไปด้วยการให้เช่าแผงประจำและไม่ประจำ การให้เช่าพื้นที่ตลาดนัดบริเวณลานจอดรถ เป็นต้น

ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2570



รูปภาพที่ 4 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขาลำพูน ปี 2560-2570

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 เนื่องจากทั้งเกษตรกรและผู้ซื้อไม่จำเป็นต้องเดินทางไกลประหยัดรายจ่ายและเวลา

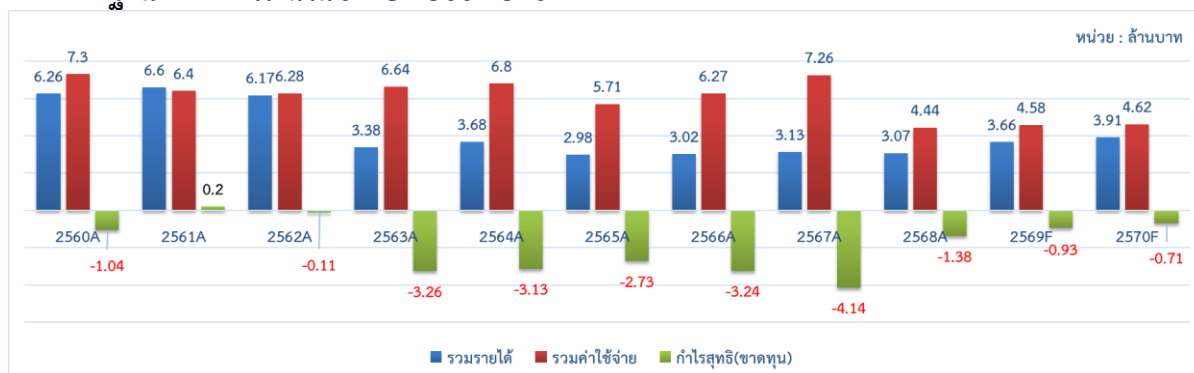
ตารางที่ 3 แสดงพื้นที่ของตลาดกลางเกษตรกรรมบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา

ประเภทแผงค้า/พื้นที่เช่า	จำนวน
อาคารสำนักงาน	2 คูหา
แผงจำหน่ายสัตว์น้ำประเภทแพปลา	14 แผง
แผงแปรรูปสัตว์น้ำประเภทแปรรูปปลา	18 แผง
แผงดองสัตว์น้ำ	46 แผง
มินิมาร์ท	1 ห้อง
อาคารพาณิชย์	7 คูหา
ห้องเย็นสำเร็จรูป	2 ห้อง
อาคารทรงไทย	1 หลัง

การดำเนินงานในปัจจุบัน การที่ตลาดไม่ได้มาตรฐานด้านสุขอนามัยเนื่องจากในตอนก่อสร้างตลาดนั้นไม่ได้วางแผนจะให้ตลาดค้าปลาและสัตว์น้ำ ระบบสาธารณสุขบริเวณจึงไม่รองรับกับการบำบัดกลิ่น และน้ำเสียจากตลาดส่งผลให้เกิดกลิ่นเหม็นจากพื้นที่ตลาดปลา นอกจากนี้ ธุรกิจอาคารที่อยู่อาศัยให้เช่ายังไม่ได้เป็นธุรกิจที่

ตรงตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์การตลาด และยังเป็นธุรกิจที่ทำให้ องค์การตลาดมีผลการดำเนินงาน ขาดทุน จากต้นทุนค่าเสื่อมราคาที่สูงขณะที่มีอัตราการเช่าต่ำ เนื่องจากจำนวนผู้ค้าลดลง

ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2570



รูปภาพที่ 5 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขาบางคล้า ปี 2560-2570

5.) ตลาดกลางเกษตรกรตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

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

องค์การตลาดได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานพัฒนาตลาดสาขาทลิ่งชันให้เป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย มีจุดมุ่งหมายในการสร้างความแตกต่างให้แก่ตลาดทำให้ตลาดแบบดั้งเดิมเป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย สร้างความพร้อมในการเป็นสถานที่จำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้าธุรกิจ การตลาดภาคการบริการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การตลาด รวมทั้ง เป็นศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้ พัฒนาและสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัยซึ่งเป็นการสร้างงานและสร้างอาชีพที่ดีให้กับชุมชนในพื้นที่ โดยมีแนวนโยบายพัฒนาตลาดตลิ่งชันให้เป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยกรุงเทพมหานครเพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้แก่ตลาดสาขาทลิ่งชัน รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงตลาดสาขาทลิ่งชันให้เป็นตลาดมาตรฐาน มีการปรับอาคารตลาดชั้น 2 ให้เป็นศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้พัฒนาและสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัย สินค้าการเกษตรแปรรูปและสินค้าวิสาหกิจชุมชน ดังนั้น ตลาดสาขาทลิ่งชันได้เปิดให้บริการพื้นที่ โดยจัดแบ่งพื้นที่ตลาดดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงพื้นที่ของตลาดกลางเกษตรกรตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

ประเภทแผงค้า/พื้นที่เช่า	จำนวน
ห้องพักอาศัย	294 ห้อง
อาคารพาณิชย์	166 คูหา
แผงตลาด/สถานที่ให้เช่าประกอบการค้า	141 แผง

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

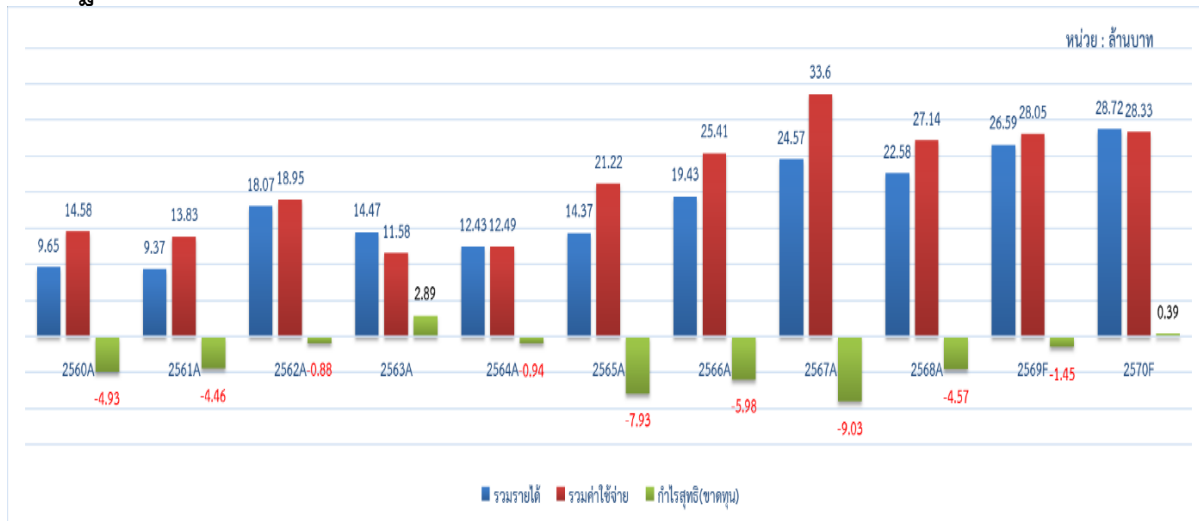
THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



ประเภทแผงค้า/พื้นที่เช่า	จำนวน
อาคารกรีนตลาดชั้นเดียว	1 อาคาร
ห้องประชุมสัมมนา	6 ห้อง

ประเด็นสำคัญของตลาดแห่งนี้ ตลาดสาขาลิ่งชั้น ประสบปัญหาขาดทุนติดต่อกันเป็นระยะเวลานาน เนื่องจากปัญหานี้ค้างชำระที่ยังไม่สามารถจัดเก็บได้ รวมถึง ท่าเลที่ตั้งอยู่ลึก พื้นที่จอดรถไม่เพียงพอ มีปัญหาการจราจรเนื่องจากเข้า-ออกได้ทางเดียว

ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2570

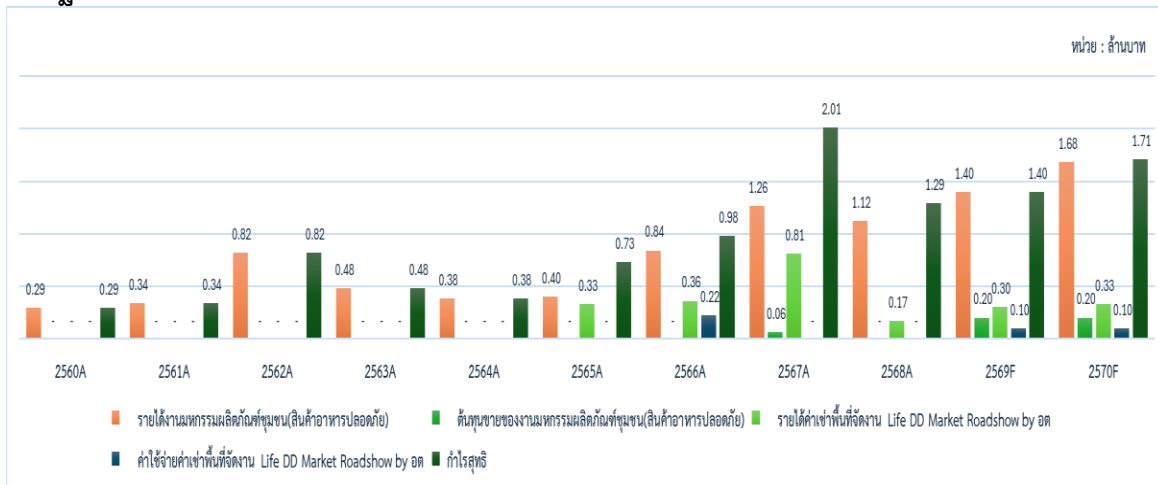


รูปภาพที่ 6 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขาลิ่งชั้น ปี 2560-2570

การจัดตลาดสัญญา การจัดพื้นที่ตลาดจำหน่ายสินค้าเคลื่อนที่ โดยการจัดโครงการมหรหรมสินค้าปลอดภัยสำหรับการแสดง และจำหน่ายสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น สินค้าและผลผลิตทางการเกษตรต่างๆ ไปยังทั่วประเทศ ทั้งนี้ องค์การตลาด มีโครงการประเภทการจัดกิจกรรมตลาด (Event Marketing) โดยที่ผ่านมามีการทำโครงการมหรหรมสินค้าอาหารปลอดภัยและตลาดนัดสัญญา โดยจะมีการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ซึ่งมีตัวแทน (Agent) จำนวนเพียง 1-2 รายใช้ชื่อขององค์การตลาด ขออนุญาตเปิดตลาดนัดทั้งในระดับ อำเภอ และ จังหวัดต่างๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนให้องค์การตลาด กรณีเป็นการจัดตลาดนัดสัญญา จำนวน 50,000.- บาท/งาน (ห้าหมื่นบาทถ้วน) หากจัดเป็นมหรหรมสินค้าจะได้ค่าตอบแทนโดยประมาณ 100,000.- บาท/งาน (หนึ่งแสนบาทถ้วน) ถึง 140,000.-บาท/งาน (หนึ่งแสนสี่หมื่นบาทถ้วน) ในการจัดงานทุกครั้งองค์การตลาดจะมีเจ้าหน้าที่เข้าไปควบคุมคุณภาพในการบริหารจัดการ เพราะให้ความสำคัญกับด้านคุณภาพการบริการเป็นสำคัญ ถึงแม้จะมีการให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาร่วมในการบริหารจัดการ ซึ่งในการนี้ นอกจากจะทำให้การควบคุมดูแลงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์การตลาด



รูปภาพที่ 7 : การจัดตลาดสัญจรและการจัดมหกรรมสินค้าปลอดภย
ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2570



รูปภาพที่ 8 : ผลการดำเนินงานจากการจัดตลาดสัญจรและการจัดมหกรรมสินค้าปลอดภย ปี 2560-2570

กิจการด้านการค้าและการพาณิชย์

การจำหน่ายสินค้าไปยังส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ได้แก่ การจำหน่ายสินค้าประเภทข้าวสาร และสินค้าอุปโภคบริโภคไปยังกรมราชทัณฑ์ กรมป้องกันสาธารณสุข โรงพยาบาล ตลอดจนหน่วยงานของรัฐอื่นๆ โดยได้รับสิทธิประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่ได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุน ตามกฎกระทรวงการคลัง กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563 หมวด 1 “ข้อ 3 ให้พัสดุส่งเสริมและพัฒนาด้านการเกษตรดังต่อไปนี้ เป็นพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน (1)... (4) ข้าวสารและสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคขององค์การคลังสินค้า องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร องค์การตลาด ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด หรือสถาบันเกษตรกร”

จากกฎกระทรวงข้างต้น องค์การตลาดต้องเข้าร่วมประกวดราคาเพื่อเสนอราคาอาหารดิบและเชื้อเพลิง แข่งขันกันกับเอกชนและรัฐวิสาหกิจอื่นๆ จึงคาดการณ์ได้ว่ารายได้จากแหล่งนี้ของ องค์การตลาดจะลดลงจึงได้เตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ จึงมีนโยบายในการหาช่องทางการขยายกิจกรรมการจัดหาวัสดุโภคภัณ์เพิ่มเติม เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยทหาร และหน่วยราชการทั่วประเทศ โดยประสานพันธมิตรกับตัวแทนขององค์การตลาดที่อยู่ในพื้นที่ 77 จังหวัด รวมทั้งการเน้นในด้านคุณภาพอาหารและความเชื่อถือได้ในด้านการให้บริการ

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR

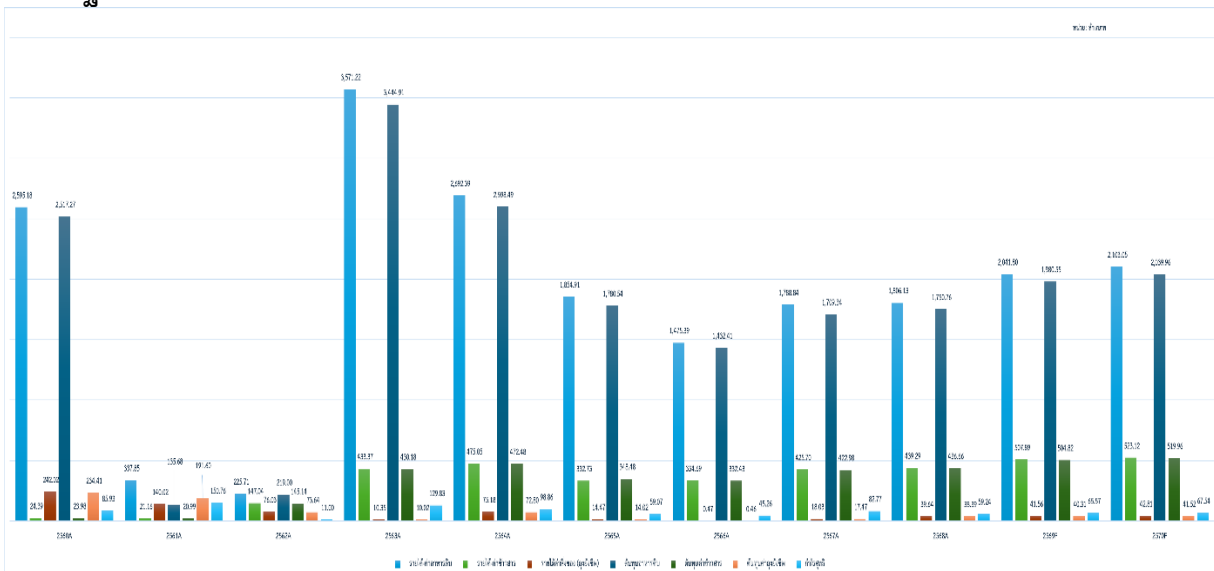


นอกจากนี้ องค์การตลาด ยังต้องมีการตรวจสอบคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่กำหนดในราคาที่ดีที่สุด รวมถึงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานด้วยตนเองโดยใช้มาตรฐานอนามัยและความมั่นใจได้ในการไม่มีสิ่งแปลกปลอมปะปนไปกับอาหารเป็นจุดขายและสร้างความแตกต่างจากผู้ดำเนินการจัดหาอาหารดิบอื่นๆ ทั้งนี้ องค์การตลาดให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในส่วนนี้ เพื่อให้การจัดจำหน่ายเครื่องบริโภคและข้าวสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะส่งผลให้องค์การตลาดมีโอกาสชนะการประกวดราคาได้



รูปภาพที่ 9 : การจำหน่ายสินค้าไปยังส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ

ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2570



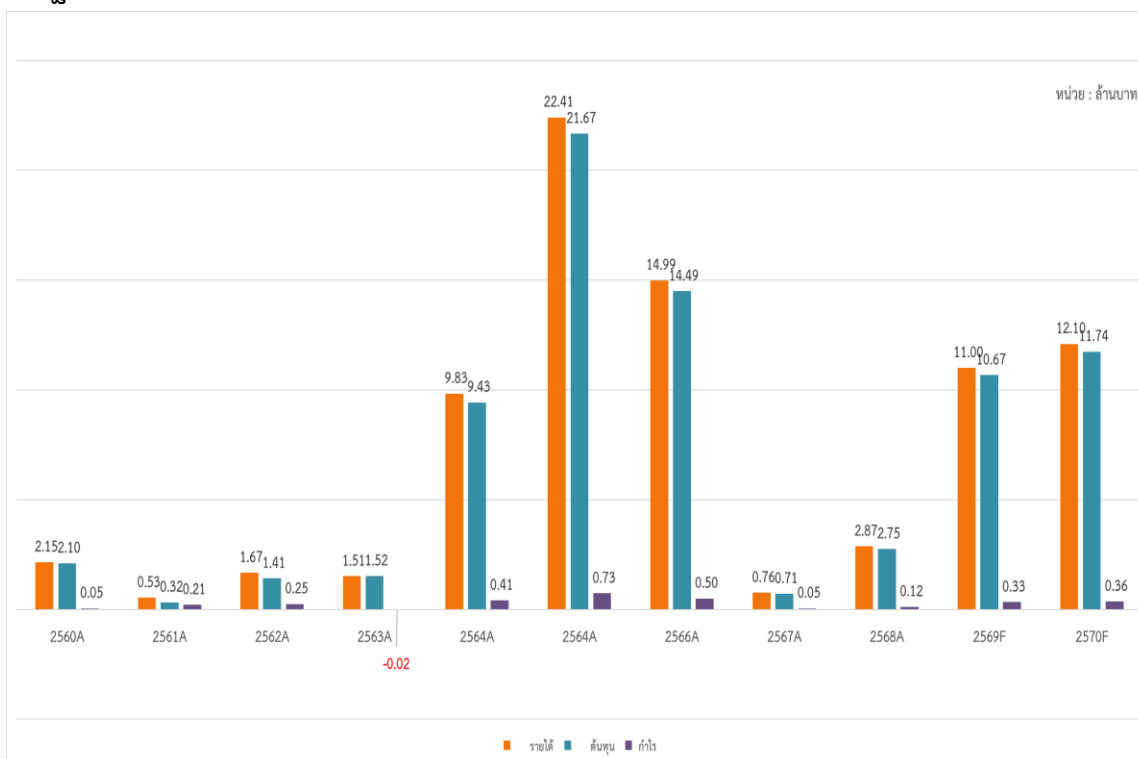
รูปภาพที่ 10 : ผลการดำเนินงานจากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆในช่วงปี 2560-2570

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



รูปภาพที่ 11 : การจำหน่ายสินค้าไปยังองค์กรเอกชน

ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2570



รูปภาพที่ 12 : ผลการดำเนินงานจากการจำหน่ายสินค้าไปยังองค์กรเอกชน ภายใต้โครงการสนับสนุนและส่งเสริม

การตลาดให้แก่สินค้าไทย

ดังนั้น การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์การตลาด จึงสามารถสรุปภารกิจขององค์การตลาดได้ดังนี้

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

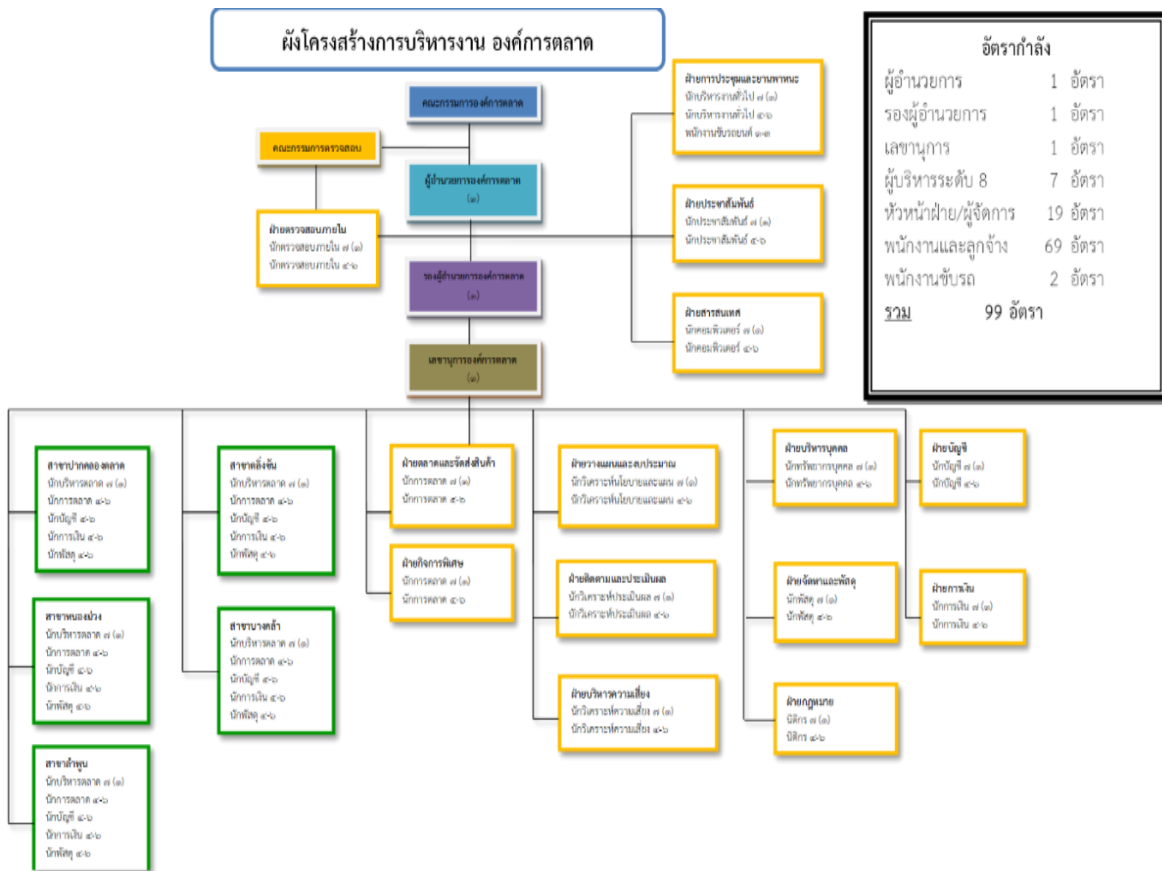
THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR





รูปภาพที่ 13 : สรุปภารกิจขององค์การตลาดในปัจจุบัน

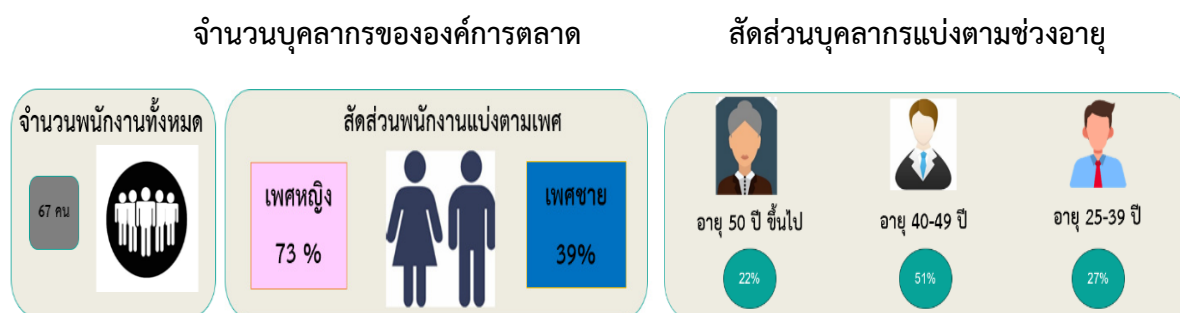
1.3 โครงสร้างองค์กรและข้อมูลบุคลากร



รูปภาพที่ 14 : โครงสร้างองค์กร

ที่มา : รายงานประจำปี 2569 ขององค์การตลาด

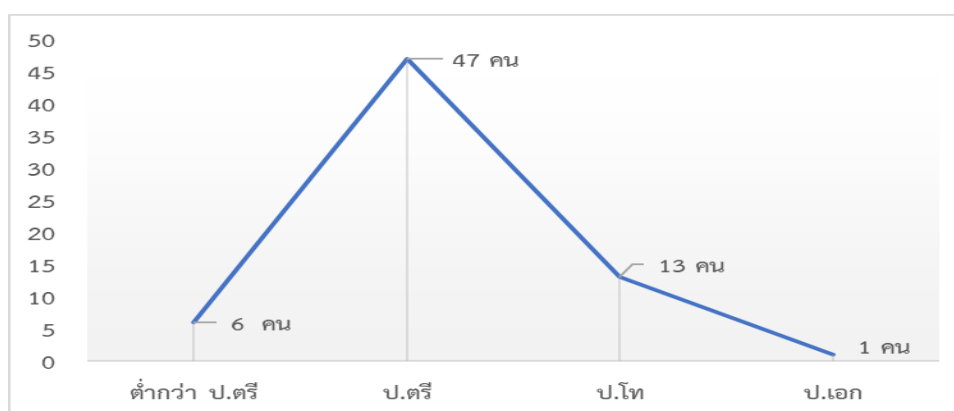
องค์การตลาดมีการแบ่งส่วนงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนงานตามข้อบังคับองค์การตลาดว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารงาน พ.ศ. 2555 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยแบ่งหน่วยงานไว้ 14 ฝ่าย 5 ตลาดสาขา ในปี 2569 มีพนักงานทั้งหมดจำนวน 67 คน แบ่งเป็นเพศหญิงจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 73 เพศชายจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 27 มีการแบ่งช่วงอายุเป็น 3 ช่วง คือ มีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 22 มีอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 51 และมีอายุระหว่าง 25-39 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 27 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 70 มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 19 มีระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2 โดยมีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรทั้งหมด 38,986,268.57 ล้านบาท และสามารถจ่ายแจกบุคลากรได้ ดังนี้



รูปภาพที่ 15 : จำนวนพนักงานและสัดส่วนพนักงานแบ่งตามเพศและช่วงอายุ

ที่มา : ฝ่ายบริหารบุคคล ข้อมูล ณ วันที่ 10 มีนาคม 2569

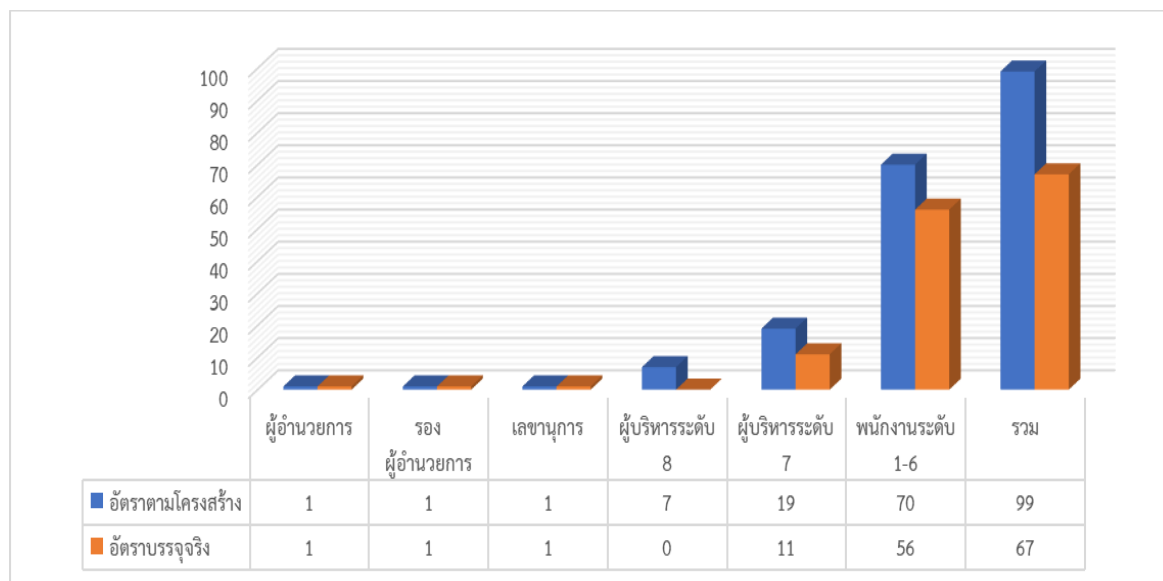
สัดส่วนพนักงานแบ่งตามระดับการศึกษา



รูปภาพที่ 16 : สัดส่วนพนักงานแบ่งตามระดับการศึกษา

ที่มา : ฝ่ายบริหารบุคคล

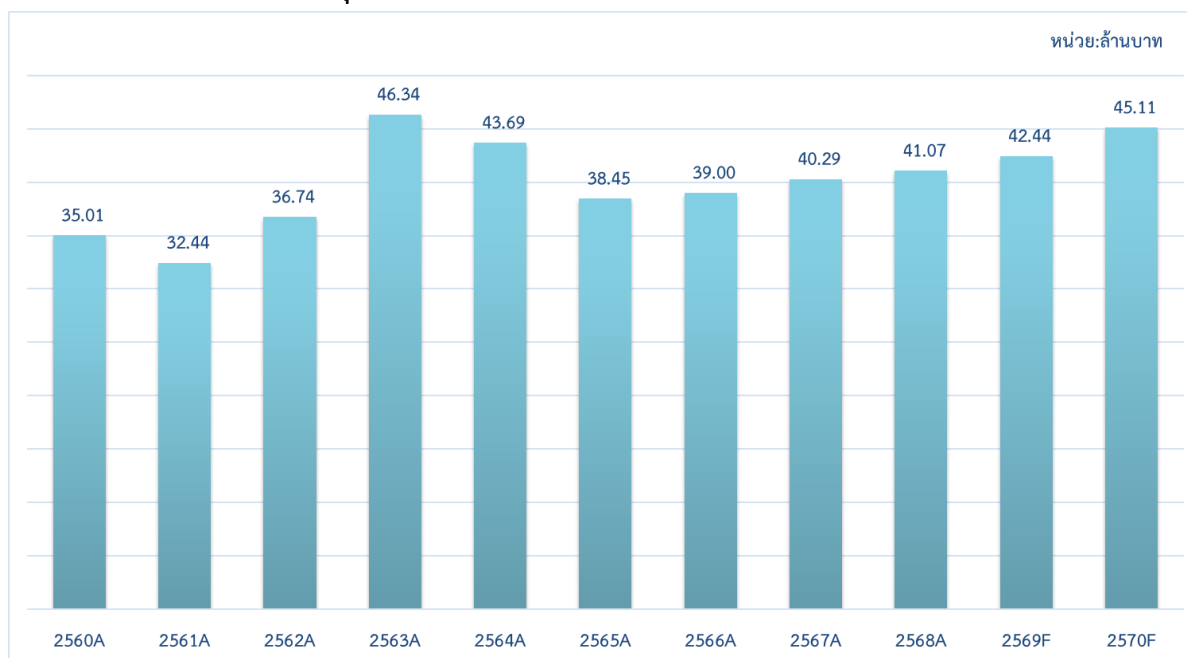
อัตรากำลังตามโครงสร้างองค์การตลาด



รูปภาพที่ 17 : อัตรากำลังตามโครงสร้างองค์การตลาด

ที่มา : ฝ่ายบริหารบุคคล

■ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์การตลาด ปี 2560-2570



รูปภาพที่ 18 : ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์การตลาด ปี 2560-2570

2. กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ

กระบวนการในวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ปี 2566-2570 (ทบทวนประจำปี 2570) โดยมีการเริ่มดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในองค์กร โดยเฉพาะการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่เทียบ Benchmarking ประกอบการประเมินสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาวและสถานภาพองค์กรในปัจจุบัน การทบทวนทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ตามกรอบทิศทางที่องค์กรมีเป้าหมาย เพื่อทบทวนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายทิศทางที่กำหนด โดยดำเนินการผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารและพนักงาน เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็น รวมถึงการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผ่านการจัดทำตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ และกำหนดผู้รับผิดชอบสามารถนำไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดผลในทางปฏิบัติและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้



รูปภาพที่ 19 : กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจฯ และแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร
ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

กระบวนการทบทวนยุทธศาสตร์ประจำปี (Annual Strategy Review) ขององค์การตลาด : วงจรทบทวน 4 ไตรมาส โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้อง : คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกฝ่าย โดยสามารถสรุปกระบวนการได้ดังนี้

Q1 ม.ค.-มี.ค. Review ผลการดำเนินงาน	Q2 เม.ย.-มิ.ย. Strategic Workshop	Q3 ก.ค.-ก.ย. จัดทำแผนฉบับทบทวน	Q4 ต.ค.-ธ.ค. อนุมัติและถ่ายทอด
กิจกรรมหลัก	กิจกรรมหลัก	กิจกรรมหลัก	กิจกรรมหลัก
- ทบทวนผล SE-AM/CBE/MOU ปีที่แล้ว - สำรวจความคิดเห็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ทบทวน SWOT และ TOWS Matrix - ประเมิน Trigger Points ที่ถูกกระตุ้น - ทบทวนทักษะและความสามารถ" ที่นำมาปฏิบัติได้จริง	- Workshop ผู้บริหาร: ทบทวน SO/BSC/KPI - ปรับ Scenario Planning (B/Be/W) - ทบทวนเงื่อนไข ข้อกำหนดต่างๆก่อนเริ่มโครงการในระยะถัดไป - ทบทวน Risk Universe 5 ประเด็น - ลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ในปีถัดไป	- จัดทำร่างวิสัยทัศน์ฉบับทบทวน - ปรับ แผนปฏิบัติงาน+งบประมาณ - ประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร - ตรวจสอบความสมดุล 4 มิติ BSC - การกระจายเป้าหมายหรือตัวชี้วัดความสำเร็จจากระดับองค์กรลงสู่ระดับฝ่ายงานและบุคคล - นำเสนอผู้บริหาร อต+ คณะอนุกรรมการฯ	- คณะกรรมการ อต. อนุมัติแผน - ส่งมอบให้ สตร. พิจารณา - ถ่ายทอดหัวองค์กร - จัดทำ MOU ปีถัดไป - ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงาน
Output ทบทวน SWOT พิจารณา Triggers ข้อเสนอทบทวน	Output Strategic Direction KPI Targets Risk Profile	Output ร่างแผน แผนปฏิบัติการ งบประมาณ KPI หน่วยงาน	Output แผนที่อนุมัติ MOU ใหม่ รายงานผลการดำเนินงานตามแผน
ผู้บริหารและรองประธาน + ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	ผู้บริหาร อต. + ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ + ฝ่ายบริหารความเสี่ยง + ทุกฝ่าย	ผู้วางแผนและงบประมาณ + ทุกฝ่าย + คณะอนุกรรมการฯ	คณะกรรมการ อต. + ผู้บริหาร 3 ระดับ + ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ + ฝ่ายติดตามและประเมินผล+ทุกฝ่าย
เชื่อมโยงการทบทวนด้วย : รายงาน Leading Indicators + Triggers / รายไตรมาส KPI Progress + Risk 5 ประเด็น + Financial vs Scenario / ราย 6 เดือน : SC/SA + Transition Criteria + SOD / รายปี แผนบริหารเชิงเติบโต			
KPI สรุปข้อมูลตัวชี้วัดความสำเร็จทางการเงินแบบReal-time (ERP Smart Finance)	Balanced Scorecard แสดงสัญญาณและเป้าหมายขององค์กรในการปฏิบัติ (4 มิติ BSC รายไตรมาส)	ระบบบริหารความเสี่ยง (5 ประเด็น ตามระบบเตือนภัยผ่านหน้า)	รูปแบบธุรกิจที่เกิดจากการจำลองจากสถานการณ์เพื่อการวางแผนฐาน (Worst/Base/Best 3 ระยะ)
สำรวจความคิดเห็นของ 'ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย' (รายปี + รายไตรมาส)			

รูปภาพที่ 20 : กระบวนการทบทวนยุทธศาสตร์รายไตรมาสขององค์การตลาด

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

การวางแผนวิสาหกิจ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่ต้องบรรลุตามเป้าหมายและกำหนดแนวทางในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้บนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการให้เกิดจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงอย่างรอบด้าน จึงได้ประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจองค์การตลาด (อต.) ปีงบประมาณ 2566-2570 ประจำปีงบประมาณ 2570 ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยนำเข้าครบทั้ง 10 ปัจจัย ดังนี้

3.1 แผนยุทธศาสตร์รายสาขา ของ สคร. หรือแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจที่จะประกาศใช้ในอนาคต

ตามประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ได้กำหนดให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมีระยะเวลาครั้งละห้าปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางใน

การพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ โดยอย่างน้อยให้คำนึงถึงหลักวินัย การเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มี ต่อการพัฒนาประเทศ ตามความในมาตรา 10 มาตรา 22 และมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับ ดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ประกอบกับมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2565 โดยแผนพัฒนา รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้กำหนดแนวทางให้สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และกระทรวงเจ้าสังกัดหารือร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจต่อไป ทั้งนี้ ได้มี การพิจารณาบทบาทของรัฐวิสาหกิจและกรอบการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ รายสาขา เพื่อใช้ประกอบการ จัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ภายใต้แนวคิด **"รัฐวิสาหกิจมี บทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความ แข็งแกร่งทางการเงินโดยเน้นการนำ นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้"** ที่เชื่อมโยง กับองค์การตลาด มี 2 สาขา คือ สาขาเกษตรและสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม โดยมีรายละเอียดความ เชื่อมโยง ดังนี้

สาขาเกษตร

บทบาทของสาขาเกษตร

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

หมายเหตุ : *เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรมแต่นำมาพิจารณาพร้อมกับรัฐวิสาหกิจสาขา เกษตร

กรอบภารกิจของสาขาเกษตร

การเพิ่มมูลค่าและขีดความสามารถการแข่งขันทางการเกษตร โดยเสริมสร้างศักยภาพด้านการผลิตและ ตลาดสินค้าเกษตร เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้กับเกษตรกรและชุมชน รวมถึงสร้างความ เข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความยั่งยืน

จากบทบาทและกรอบภารกิจข้างต้นพบว่า รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรมีความสำคัญในการผลักดัน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุเป้าหมายใน 1 หมายเหตุหลัก ดังนี้ หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง (กยท. อ.ส.ค. อสป. อ.ต.ก. อคส. และ อต.) สามารถสนับสนุนหมายเหตุอื่นๆ ได้แก่ หมายเหตุที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพ และความยั่งยืน ทั้งนี้ สามารถสรุปความสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรกับทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ดังนี้

ร.ก.	๑. สินค้าเกษตรมูลค่าสูง	๒. การท่องเที่ยว	๓. ยานยนต์ไฟฟ้า	๔. การเกษตร/สุขภาพ	๕. การค้า การลงทุน โลจิสติกส์	๖. อีเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะ	๗. SME	๘. พื้นที่เมืองอัจฉริยะ	๙. ความยั่งยืน	๑๐. เศรษฐกิจหมุนเวียน/ carbonต่ำ	๑๑. กัญชา	๑๒. การลงทุน	๑๓. ภาครัฐ
กยท.	หลัก จัดการอย่างครบวงจร วิจัยและแปรรูปเพิ่ม มูลค่าให้ตรงกับ ความต้องการ ของตลาด												
อสป.	หลัก พัฒนาสหกรณ์ปลา และฟาร์มเลี้ยงเรือ ที่มีมาตรฐาน และช่วยประมง พื้นบ้าน	สนับสนุน ตลาดปลา เชิงท่องเที่ยว											
อ.ส.ค.	หลัก ผลิตสินค้าใหม่ ที่หลากหลาย และมูลค่าสูง	สนับสนุน ท่องเที่ยว ฟาร์มโคนม											
อ.ต.ก.	หลัก/Synergy การบริหารจัดการ สินค้าเกษตร ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ												
อคส.													
อต.													

รูปภาพที่ 21 : บทบาทองค์กรตลาด(สาขาเกษตร) ตามหมายเหตุตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

ที่มา : แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

1. การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด และการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร

1.1 วัตถุประสงค์

การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด โดยการวิจัยพัฒนาและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มผลผลิตการผลิต (Productivity) และการแปรรูปผลผลิต รวมทั้งการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร โดยสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนส่งเสริมศักยภาพของเกษตรกรและอุตสาหกรรมในภาพรวม

1.2 แนวทางการพัฒนา

1.2.1 การวิเคราะห์ความต้องการของตลาด เพื่อให้เกษตรกรผลิตสินค้า/บริการได้ตรงตามความต้องการของตลาด (Demand Driven)

1.2.2 การเพิ่มผลผลิตการผลิต (Productivity) ในด้านการเพิ่มปริมาณผลผลิต การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร และการวิจัยและพัฒนาคุณภาพ

1.2.3 การส่งเสริมศักยภาพเกษตรกร โดยการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่เกษตรกร

1.2.4 การเพิ่มช่องทางการกระจายและจำหน่ายสินค้าโดยรวมมือกับภาครัฐและเอกชน

1.2.5 การบูรณาการของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรเพื่อส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมสินค้าเกษตรอย่างครบวงจรและให้การบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพและลดความทับซ้อนระหว่างกัน โดยปรับปรุงการดำเนินงานให้มีความเชื่อมต่อและส่งเสริมซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

1.3 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

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

1.3.2 กำไรของรัฐวิสาหกิจเพิ่มขึ้น/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 รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง อ.ส.ค. กยท. อสป. อ.ต.ก. อคส. อต. ยสท. และ องค์การสุรา

2 การดำเนินการภายใต้ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร

เพื่อให้การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรสามารถบรรลุทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจตามหมุดหมายหลักและสนับสนุน จึงขอให้กระทรวงเจ้าสังกัดและรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรดำเนินการ ดังนี้

2.1) กระทรวงเจ้าสังกัด

2.1.1) กำกับและติดตามให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามบทบาทและภารกิจ รวมถึงดำเนินงานตามทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

2.1.2) กำหนดบทบาทและภารกิจ และเป้าหมายการดำเนินงานที่กระทรวงเจ้าสังกัดคาดหวังจากรัฐวิสาหกิจให้มีความชัดเจน เพื่อรัฐวิสาหกิจนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงาน/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) อ.ต.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) ดำเนินการตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมวดหมู่หลักและหมวดหมู่สนับสนุน

2.2.5) ดำเนินการการลงทุนโครงการต่างๆ ภายใต้แนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามแผน พร้อมทั้งเพิ่มสัดส่วนการใช้แหล่งเงินทุนทางเลือกในการลงทุนโครงการต่างๆ

2.2.6) ในการบูรณาการระหว่างรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งนั้น รัฐวิสาหกิจอาจพิจารณาแนวทางการร่วมมือระหว่างกันโดยอาจเป็นความร่วมมือในการผลักดันการดำเนินงานหรือการให้ความช่วยเหลือรัฐวิสาหกิจอื่นที่ขาดความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ

สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

กระทรวงมหาดไทย :อต. (นำไปพิจารณาร่วมกับรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร)

บทบาทของอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

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

หมายเหตุ : *เป็นบทบาทตามการจัดตั้ง แต่ปัจจุบันอาจมีการพิจารณาทบทวนบทบาท

กรอบภารกิจของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

การพิจารณาภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ และบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

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

ร.ร.	๑ สินค้า เกษตร มูลค่าสูง	๒ การ ท่องเที่ยว	๓ ยานยนต์ ไฟฟ้า	๔ การ แพทย์/ สุขภาพ	๕ การค้า การลงทุน ดิจิทัล	๖ อิเล็กทรอนิกส์ ดิจิทัล	๗ SME	๘ พื้นที่/ เมือง ดิจิทัล	๙ ความ ยากจน ข้ามรุ่น	๑๐ เศรษฐกิจ หมุนเวียน/ carbon ต่ำ	๑๑ ภัย ธรรมชาติ	๑๒ กำลังคน สมรรถนะ สูง	๑๓ ภาครัฐ ทันสมัย
สำนัก งานบริหาร									สนับสนุน ผู้ค้า โอกาส/ผู้ รายได้เฉลี่ย				
ยสท.	ผลักดัน นโยบาย ช่วยเหลือ เกษตรกร												
โรงงานไฟ													
องค์การ สุราฯ	ผลักดัน ธุรกิจ เกษตรมูลค่า												
สรท.													
บอท.													
โรงพิมพ์													
อต.*	พัฒนาระบบ จัดการสินค้า เกษตร												

หมายเหตุ : * นำไปพิจารณาร่วมกับรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร

รูปภาพที่ 22 : บทบาทองค์กรตลาด (สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม) ตามหมายความว่าตามแผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

ที่มา : แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

แนวนโยบายภาพรวมสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (Umbrella statement)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสังคมโลกในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ในหลายๆ ด้านทั้งสภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม ตลอดจนการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน

แผนวิสาหกิจองค์กรตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2570

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



ที่เปลี่ยนแปลงไปท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น ประกอบกับการพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ได้เข้ามามีส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ ซึ่งรวมถึงกระบวนการด้านการผลิตสินค้าและบริการ ดังนั้น จึงมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมพิจารณาถึงการทบทวนบทบาทและภารกิจ ขององค์กรให้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป และบริบทของประเทศใน ปัจจุบัน โดยเหตุผลและความจำเป็นในการคงบทบาทเดิมหรือปรับเปลี่ยนบทบาทของรัฐวิสาหกิจ จะต้องคำนึงถึง การตอบสนองต่อยุทธศาสตร์โดยรวมของประเทศ ซึ่งควรมีการดำเนินการหารือและวิเคราะห์บทบาทและภารกิจ ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ กระทรวงเจ้าสังกัด สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น รวมถึงการเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อสนับสนุนการให้บริการต่างๆ มีการบริหารจัดการการผลิตอย่างมี ประสิทธิภาพ พร้อมทั้งบริหารจัดการต้นทุนเพื่อสร้างรายได้และเพิ่มกำไรจากการดำเนินงาน และพัฒนาด้านการ ลงทุนด้วยการจัดลำดับความสำคัญ การวิเคราะห์โครงการการลงทุน พร้อมทั้งจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมของตนเอง ทั้งนี้ ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการผูกขาดโดยนโยบายของ ภาครัฐก็จะต้องพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกัน เพื่อให้สามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งทั้งในและ ต่างประเทศ นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีความทันสมัย โดยอยู่ บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล ภายใต้แนวคิด “**พิจารณาบทบาทและภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบท ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ เพิ่มศักยภาพในการดำเนิน**”

ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้าน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 มีบทบาทที่ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

แนวทางการพัฒนา

- 1) ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ
- 2) แยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการเป็น Regulator และ Operator โดยปรับบทบาทให้รัฐวิสาหกิจ

เป็น Operator อย่างเดียว

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

รัฐวิสาหกิจต้องทบทวนบทบาทและภารกิจขององค์กรร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาว่าสถานะ และบทบาทขององค์กรในปัจจุบันให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมใน ปัจจุบันซึ่งการคงบทบาทเดิมหรือการปรับบทบาทของรัฐวิสาหกิจจะต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ ชาติได้ **ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินงานในบทบาทขององค์กรที่เป็น Operator เท่านั้น**

ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

แนวทางการพัฒนา

- 1) จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และทิศทาง ตามยุทธศาสตร์

2) มีแหล่งเงินที่เหมาะสมในการลงทุน

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

รัฐวิสาหกิจจะต้องกำหนดให้มีการลงทุนที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสมกับบริบทปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ โดยจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการลงทุน และการลงทุนทำให้เกิดการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุน และจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องไม่ก่อให้เกิดภาระทางการเงินต่อรัฐวิสาหกิจในระยะยาวหรือก่อให้เกิดหนี้สาธารณะในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

แนวทางการพัฒนา

1) รัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่องให้จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะองค์กรเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้เพียงพอที่จะดำเนินงานตามภารกิจและการลงทุน

2) สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์หรือธุรกิจต่อยอด

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

1) ในกรณีที่ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จะต้องกำหนดให้มีการจัดทำแผนเพื่อฟื้นฟูฐานะองค์กรและกำหนดระยะเวลาดำเนินการไว้ให้ชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีความแข็งแกร่งทางการเงินเพียงพอที่จะดำเนินการตามภารกิจ และการลงทุนตามบทบาทภารกิจที่ได้พิจารณาบทวนแล้ว

2) ในกรณีที่ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรและหารายได้ให้รัฐ ยังคงต้องรักษาสัดส่วนการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น รวมถึงการบริหารทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น และรวมถึงการดำเนินการต่อยอดธุรกิจเดิมโดยไม่ได้อยู่นอกเหนือจากบทบาทภารกิจที่สามารถกระทำได้ และมีศักยภาพในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE

แนวทางการพัฒนา

1) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในการผลิตและการบริการทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ

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 รัดกุมและเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง มีการตรวจสอบติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจนาระบบที่สนับสนุนความโปร่งใสมากขึ้น เช่น Integrity Pact (IP) COST เป็นต้น

6) รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรและมีความโปร่งใส และยุติธรรม

7) รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุดที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

8) รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร รวมทั้งมีกลไกกำกับ ติดตาม และส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรมและจริยธรรม

9) รัฐวิสาหกิจสรรหาและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้างภาวะ

ผู้นำ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงบริบทสำคัญ (Mega Trend) ของโลก อาทิ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

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

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

(1) แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในภาพรวม เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

(2) แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

(3) แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อองค์การตลาด กำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสมตามนโยบายรัฐบาล และเร่งพัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สิน

จากนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ ข้างต้น เพื่อให้สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นจึงได้กำหนดหลักการและแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

หลักการและแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD) มีดังต่อไปนี้

แผนระยะสั้น

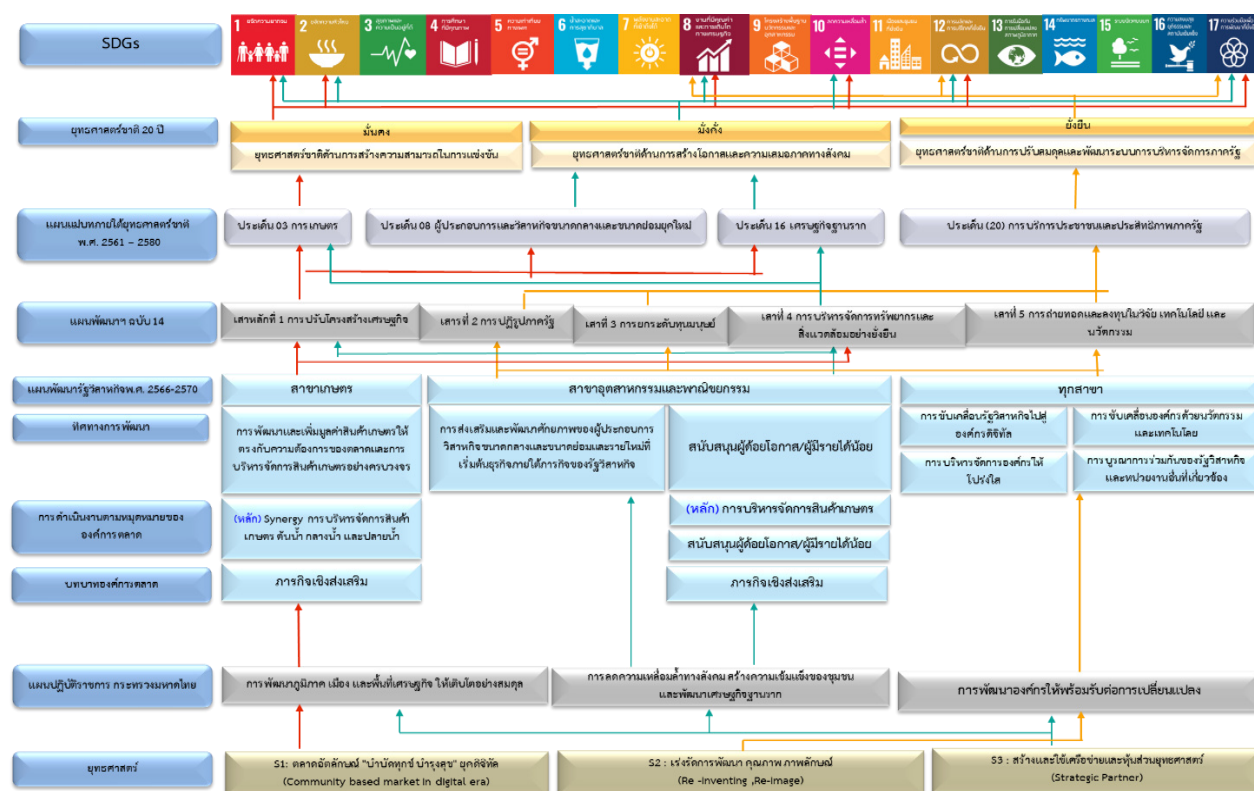
- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปรับบทบาทขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การจัดทำแผนวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- พัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สินเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แผนระยะยาว

- บริหารจัดการภายในองค์กร และ ธุรกิจ ที่มีอยู่เดิมให้มีความเข้มแข็ง
- เสริมสร้างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์โดยการเพิ่มบทบาทการเป็นองค์กรกลางที่ส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานตลาดชุมชน และ ส่งเสริมการค้าระดับท้องถิ่น รวมทั้งสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อขยายธุรกิจให้ครอบคลุมภายในประเทศอย่างกว้างขวางโดยเน้นการลงทุนร่วมกับภาคเอกชนในโครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจ

- ทั้งนี้ องค์การตลาด ได้สรุปความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์องค์การตลาด กับ SDGs ยุทธศาสตร์ชาติ

แผนพัฒนาวิสาหกิจกับยุทธศาสตร์องค์การตลาดไว้ ดังนี้



รูปภาพที่ 23 : ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์องค์การตลาดกับแผนที่เกี่ยวข้อง

3.2 สัญญาฉบับที่ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดทิศทางขององค์กร

องค์การตลาดได้วิเคราะห์จากปัจจัยข้างต้นและพบว่า มี 5 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อ การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยใช้ Porter's Five Forces เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ โครงสร้างการแข่งขันทางการตลาด 5 ด้าน พัฒนาโดย Michael E. Porter เพื่อประเมินความน่าสนใจ ผลกำไร และความเสี่ยงของอุตสาหกรรม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจให้เหนือคู่แข่งขององค์การตลาด ประกอบด้วยดังนี้

1. การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry) ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรในระดับสูง ซึ่งมีสัญญาณบ่งชี้สำคัญ คือ ตลาดสดในกรุงเทพฯ มีการแข่งขันสูงมากเพราะมีจำนวนมากกว่า 292 แห่งและมีตลาดนัดทั้งจากตลาดรัฐและเอกชนจำนวนมาก ซูเปอร์มาร์เก็ต และตลาดนัด ส่วนการเติบโตของแพลตฟอร์ม E-Commerce และตลาดออนไลน์ที่ลดความจำเป็นในการพึ่งพาตลาดกายภาพแบบดั้งเดิม การแข่งขันจากค้าส่ง-ค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ที่ขยายบทบาทด้านการกระจายสินค้า และนโยบายรัฐที่สนับสนุน Startup ด้าน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ปัญญาประดิษฐ์, IoT, และโดรน เข้ากับภาคการเกษตร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลดต้นทุน ลดการพึ่งพาแรงงาน และสร้างความยั่งยืน เป็นการเปลี่ยนรูปแบบการเกษตรดั้งเดิมสู่ "เกษตรอัจฉริยะ" (Smart Farming) ที่แม่นยำและจัดการข้อมูลได้เรียลไทม์ซึ่งเข้ามาเป็นคู่แข่งทางอ้อมในห่วงโซ่คุณค่า

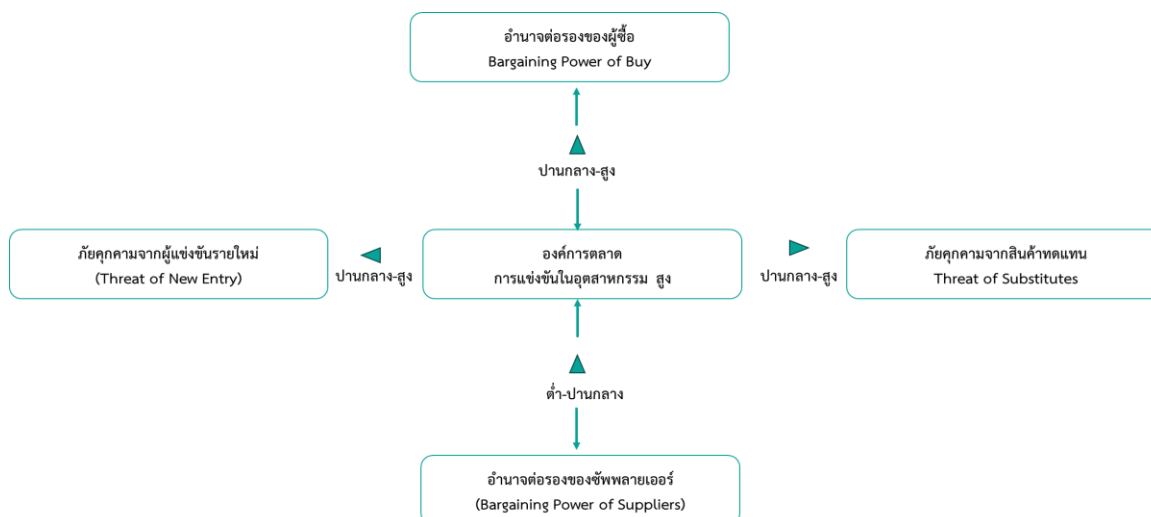
2. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรในระดับปานกลางถึงสูง ซึ่งมีสัญญาณบ่งชี้สำคัญ คือ ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นไม่จำกัดที่ตลาดแบบดั้งเดิม หากแต่มีช่องทางแพลตฟอร์มต่างๆ ที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงผู้ผลิตหรือผู้ค้าได้โดยตรง จึงส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ปรับเปลี่ยนไปสู่การซื้อตรง (Direct-to-Consumer) และสามารถเปรียบเทียบราคาได้ง่ายผ่านช่องทางดิจิทัล โดยเฉพาะสินค้าเพื่อสุขภาพ เช่น สินค้าเกษตรอินทรีย์ที่ผู้ซื้อยินดีจ่ายราคาสูงกว่าหากมีการรับรองคุณภาพ และการเปรียบเทียบราคาได้ง่ายผ่านช่องทางดิจิทัล ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ซื้อเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

3. อำนาจต่อรองของผู้ขาย/ซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรในระดับต่ำถึงปานกลาง ซึ่งมีสัญญาณบ่งชี้สำคัญ คือ มีผู้ค้าจำนวนมากลดอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์รายใดรายหนึ่งเพราะผู้ค้าในตลาดมีตัวเลือกด้านพื้นที่หลายแห่งเนื่องจากมีตลาดเพิ่มขึ้นจำนวนมากทั้งตลาดขนาดใหญ่ ตลาดนัด คอมมูนิตีมอลล์ เช่น One Bangkok Little Walk พรานนก-พุทธมณฑลสาย 4 COVE HILL (เจริญกรุง) และ Market Place เทพารักษ์ เป็นต้น รวมถึงมีการปรับตัวโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายสินค้าที่หลากหลาย อาทิ Social Commerce เช่น TikTok, Facebook, Instagram, LINE มากขึ้น ดังนั้น สัญญาณที่น่าจับตาคือกลุ่มผู้ประกอบการและเกษตรกรรุ่นใหม่ที่มีทักษะดิจิทัล จึงสามารถขายสินค้าได้โดยตรง ประกอบกับการรวมกลุ่มของชุมชนให้กลายเป็นสหกรณ์ที่แข็งแกร่งขึ้นทำให้อำนาจต่อรองด้านราคาของซัพพลายเออร์เพิ่มขึ้นได้

4. ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants) ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรในระดับปานกลางถึงสูง ซึ่งมีสัญญาณบ่งชี้สำคัญ คือ ต้นทุนตั้งตลาดแบบดั้งเดิมสูง หากแต่ ตลาดดิจิทัล

(ดิจิทัล Marketplace) มีต้นทุนในการเข้าไปดำเนินการต่ำ อาทิ Online Grocery , Quick Commerce (Grab, Foodpanda Mart) ทั้งยังมีการเติบโตเร็วและแย่งส่วนแบ่งตลาดได้อย่างรวดเร็วและสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นอุปสรรคของตลาดแบบดั้งเดิมยังมีอยู่ (โครงสร้างพื้นฐาน, ใบอนุญาต, ความสัมพันธ์กับผู้ค้า/เกษตรกร) แต่สัญญาณเตือน คือ ต้นทุนการเปิดแพลตฟอร์มกลางออนไลน์ต่ำลงมาก ทำให้ผู้ประกอบการเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มสินค้าพรีเมียมและออร์แกนิก นอกจากนี้ตลาดนัดสมัยใหม่สามารถเปิดได้ง่ายขึ้น

5. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรในระดับปานกลางถึงสูง ซึ่งมีสัญญาณบ่งชี้สำคัญ คือ Modern Trade เช่น BigC, Lotus, Tops, Makro มีจำนวนมากกว่ตลาดแบบดั้งเดิม เพราะ Modern Trade มีการบริการหลากหลาย มีความสะดวกสบาย จึงทำให้ผู้บริโภคเลือกที่จะใช้บริการแทนตลาดแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ Modern Trade ได้ปรับตัวอย่างรวดเร็วในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาการบริการที่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นไปอีก เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถใช้บริการได้ตลอดเวลาและมีช่องทางที่หลากหลาย เช่น ผ่านแอปพลิเคชัน (Application) Grab Mart, LINE Man ได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีสัญญาณบ่งชี้ ได้แก่ การแปรรูปของสินค้าการเกษตรที่กำลังเติบโต เช่น โรงงานผลิตโปรตีนทางเลือก (Plant-based, Insect protein) การขยายตัวของ Urban Farming และ Vertical Farming¹ ในเมือง และการนำเข้าสินค้าเกษตรจากต่างประเทศที่ราคาต่ำกว่า ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการบริโภค



รูปภาพที่ 24 : การวิเคราะห์สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลต่อการกำหนดทิศทางขององค์การตลาด

¹ Urban Farming (เกษตรในเมือง) คือการปลูกพืช/เลี้ยงสัตว์ในเขตเมือง ส่วน Vertical Farming (เกษตรแนวตั้ง) คือเทคนิคการปลูกพืชซ้อนกันเป็นชั้นๆ ในแนวตั้ง ทั้งคู่ช่วยเพิ่มพื้นที่สีเขียว ลดการขนส่ง ประหยัดน้ำ และผลิตอาหารปลอดภัยในพื้นที่จำกัด มักใช้ระบบอัจฉริยะ (Smart Farm) ควบคุมแสงและน้ำ

ตารางที่ 5 แสดงสัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดทิศทางขององค์กร

มิติ	ระดับ/เหตุผล	ผลกระทบต่อ อด.
การแข่งขันใน อุตสาหกรรม (Competitive Rivalry)	สูง ตลาดมีจำนวนมากขึ้นมีทั้งภาครัฐและ เอกชน นอกจากนี้ยังมีตลาดนัด และ ตลาดอื่นๆเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องและ มีศักยภาพในการแข่งขันสูงกว่าอด.
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	ปานกลางถึงสูง ผู้บริโภคมีทางเลือกมาก สามารถ เปรียบเทียบราคาได้ง่ายผ่านช่องทาง ดิจิทัล	ลูกค้าของอด. มีทางเลือกเพิ่มมาก ขึ้น จึงจำเป็นต้องไม่ผูกขาดกับ อด.
อำนาจต่อรองของผู้ขาย/ ซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)	ต่ำถึงปานกลาง ผู้ค้าในตลาดมีตัวเลือกด้านพื้นที่หลาย แห่งประกอบกับเกษตรกรรุ่นใหม่ที่มี ทักษะดิจิทัลสามารถขายตรงได้เองโดย ไม่ต้องนำมาขายผ่านตลาดหรือพ่อค้า คนกลาง	รักษาผู้ค้าเดิมให้ได้เพื่อป้องกันพื้นที่ ตลาดว่าง
ภัยคุกคามจากผู้แข่งขัน รายใหม่ (Threat of New Entrants)	ปานกลาง ต้นทุนตลาดสดสูง แต่ Digital Market place ต่ำ และเติบโตเร็วและแย่งส่วน แบ่งตลาดได้ง่ายขึ้น และยังมีตลาดนัด สมัยใหม่สามารถเปิดได้ง่ายขึ้น	พัฒนารูธุรกิจเชิง E-commerce เพื่อ เพิ่มช่องทางการค้าให้กับลูกค้าของ อด. และสร้างลูกค้าใหม่ๆให้เข้ามา ใช้บริการ
ภัยคุกคามจากสินค้า ทดแทน (Threat of Substitutes)	ปานกลางถึงสูง Modern Trade มีจำนวนมากกว่า ตลาดสดแบบดั้งเดิม และมีการบริการ ที่หลากหลายเช่น Modern Trade หรือ Application ต่างๆ ทั้งยังมี ผลิตภัณฑ์แปรรูปที่เข้ามาทดแทนผัก และผลไม้สดเข้ามา	ผู้บริโภคยุคใหม่นิยมใช้บริการ Modern Trade มากกว่าตลาดแบบ ดั้งเดิม เพราะมีสินค้าและบริการที่ หลากหลายและสะดวกสบายเข้าถึง ได้ง่าย

ดังนั้นการกำหนดทิศทางขององค์การตลาดเมื่อพิจารณาจากแรงกดดันโดยรวมชี้ให้เห็นว่าองค์การตลาดสามารถพิจารณาปรับทิศทางใน 3 มิติหลัก ได้แก่ การเป็นแพลตฟอร์มตลาดกลางออนไลน์ Digital Marketplace ที่เชื่อมเกษตรกรกับผู้ซื้อโดยตรง, การยกระดับมาตรฐานและการรับรองคุณภาพ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และการสร้างมูลค่า (Value-Added Services) ให้กับเกษตรกรเพื่อรักษาฐานซัพพลายเออร์ในระยะยาว

3.3 ความนิยมของลูกค้าและตลาด

ตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ของไทย (Modern Trade) มีมูลค่ารวมประมาณ 2.58 ล้านล้านบาท ในปี 2568 (คาดการณ์) เติบโต 3% จากปี 2567 ที่มีมูลค่า 2.51 ล้านล้านบาท (ที่มา : [Thairath](#)) พบว่ากลุ่ม Modern Grocery (ไฮเปอร์มาร์เก็ต ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ) เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในกลุ่ม Grocery โดยมีสัดส่วนอยู่ที่ 72% ของร้านค้าปลีกกลุ่ม Grocery ทั้งหมด ซึ่งสูงขึ้นจากก่อน COVID-19 ที่มีสัดส่วนอยู่ที่ 64% ส่วนแบ่งตลาดของ Modern Trade คาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 45% ในปี 2568 จาก 5 ปีก่อนที่มีสัดส่วนอยู่ที่ 40% โดยการเติบโตนี้มาจากส่วนแบ่งทางการตลาดโดยเฉพาะกลุ่มค้าปลีกดั้งเดิม (Traditional Trade) ซึ่งรวมถึงตลาดสดด้วย องค์การตลาดในฐานะที่เป็นผู้ดำเนินการตลาดแบบดั้งเดิม จึงเป็นผู้ที่เสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับธุรกิจค้าปลีกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งศูนย์วิจัยกสิกรไทยประเมินว่าปี 2568 การบริโภคภาคเอกชนมีแนวโน้มเติบโตเพียง 2.4% ชะลอลงจากปี 2567 ที่โตราว 4.6% โดยระบุว่า การใช้เงินโดยเน้นความคุ้มค่าและความจำเป็นมากกว่าแค่ราคาถูก, การเยียวายตนเอง, ความยั่งยืน เป็น 3 กระแสของผู้บริโภคที่ธุรกิจต้องปรับตัวตามมิติการใช้เงินโดยเน้นความคุ้มค่าและความจำเป็นมากกว่าแค่ราคาถูกนั้น พบว่า ผู้บริโภคกว่า 32% มีค่าใช้จ่ายไม่ต่างจากเดิมมากนักแต่ปรับพฤติกรรมโดยการลดปริมาณการซื้อสินค้า/ใช้บริการลง เช่น ลดทานข้าวนอกบ้าน หรือลดการซื้อสินค้าฟุ่มเฟือย เพราะส่งผลกระทบต่อองค์การตลาดโดยตรงในด้านลูกค้าหลักขององค์การตลาด (หน่วยราชการและผู้ประกอบการอาหาร SME) รับแรงกดดันด้านต้นทุนเช่นเดียวกัน ขณะเดียวกันพบว่าค่าใช้จ่ายด้านอาหารยังเป็นสิ่งจำเป็นของครัวเรือนในปี 2567 กว่า 42% เป็นค่าอาหารและเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ เพิ่มขึ้นจากปี 2566 ที่มีสัดส่วน 40% ซึ่งสินค้าจำเป็นอย่างอาหารและเครื่องดื่มคิดเป็นสัดส่วน 79% ของยอดขายค้าปลีกทั้งหมด และยังมีแนวโน้มขยายตัวสูงกว่าภาพรวมของตลาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การตลาดด้านความต้องการสินค้าอาหารมีเสถียรภาพสูง เป็นสินค้าจำเป็นที่ผู้บริโภคไม่สามารถตัดออกได้แม้ในภาวะเศรษฐกิจตึงตัว ประกอบกับผู้บริโภคปัจจุบันมีแนวคิดของคำว่า "คุ้มค่า" ขยายไปกว้างกว่าเดิม โดยมองหาความคุ้มค่าในหลากหลายรูปแบบที่ไม่ใช่แค่เรื่องของราคาเพียงอย่างเดียว ผลสำรวจชี้ว่า 78% ของผู้บริโภคไทยมองหาความคุ้มค่าเสริมในด้านความ "แปลกใหม่" (ที่มา : [Bangkok Biz News](#)) นอกจากนั้น 53% ของผู้บริโภคเลือกที่จะใช้เวลาอยู่บ้านมากขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสสำหรับสินค้าภายในครัวเรือน และ 44% ของผู้บริโภควางแผนก่อนการช้อปปิ้งเพื่อควบคุมการใช้จ่าย โดยพบว่าผู้บริโภคที่ "ทำอาหารเองที่บ้านมากขึ้น" คือกลุ่มเป้าหมายธรรมชาติของตลาดสด/ตลาดกลางเกษตรกร ซึ่งเป็นโอกาสที่องค์การตลาดควรคว้าไว้ ส่วนสมาคมตลาดสดไทยระบุว่า ตลาดสดและธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่อยู่ร่วมกันได้อย่างยั่งยืน ด้วยการวางตำแหน่งของลูกค้าให้แตกต่างกันชัดเจน กล่าวคือ ตลาดสดเจาะกลุ่ม B2B ในภาครายย่อย เช่น ร้านอาหารใน SME ขณะที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เจาะกลุ่ม B2C และภาคธุรกิจค้าปลีก (Retail) เป็นหลัก

ส่วนร้านค้าในตลาดสดที่ยังคงไม่หายไป คือ ร้านที่สามารถรักษาคุณภาพไว้ได้ เช่น ร้านอาหารที่มีฐานลูกค้าที่มีความภักดีในรสชาติ และตลาดสดที่ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนก็ยิ่งทำให้ได้เปรียบ ดังนั้น ตลาดสดจึงเกิดจุดเปลี่ยนใหม่จากวิกฤตโรคระบาด ผู้ประกอบการที่มีฐานลูกค้าเข้มแข็งก็เทิร์นไปสู่ภาค e-Commerce เต็มตัว ร้านค้าเกิดใหม่ก็หายไปไม่น้อยจากจำนวนผู้ขายที่มากกว่าผู้ซื้อ (ที่มา : [marketeeronline](#)) ส่วนธุรกิจร้านอาหารและร้านเครื่องดื่มในปี 2568 คาดการณ์มูลค่าตลาดรวมอยู่ที่ 657,000 ล้านบาท เติบโต 4.6% โดยกลุ่มร้านอาหารริมทาง มีอัตราการเติบโตดีกว่ากลุ่มอื่น เนื่องจากได้รับความนิยมจากคนไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติ (ที่มา : [Matichon](#)) แต่ร้านอาหารข้างทาง (Street Food) ที่มีหน้าร้านคาดว่าจะเติบโต 4.7% จากปี 2567 หรือมีมูลค่า 261,000 ล้านบาท ร้านอาหารต้นตำรับที่เปิดมานานมีเอกลักษณ์และยังสามารถรักษากระแสนิยม ทำให้ร้านอาหารกลุ่มนี้มีแนวโน้มเติบโตดีกว่ากลุ่มอื่นและส่งผลกระทบต่อองค์การตลาด คือ ร้านอาหารริมทาง คือลูกค้ากลุ่ม B2B หลักของตลาดสดเพราะการที่ร้านอาหารริมทาง เติบโตดี หมายความว่าความต้องการซื้อวัตถุดิบราคาสดจากตลาดยังมีแรงหนุน แต่ยังคงมีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น จากแนวโน้มธุรกิจร้านอาหารในปี 2568 ถูกปรับลดคาดการณ์ลงจาก 4.6% เหลือ 2.8% เนื่องจากเศรษฐกิจไทยเติบโตชะลอลงกระทบกำลังซื้อ รวมถึงร้านอาหารและเครื่องดื่ม แปรปรวนจากต่างประเทศเข้ามาทำตลาดมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นญี่ปุ่น จีน เกาหลีใต้ และออสเตรเลีย ซึ่งการแข่งขันในตลาดสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (ที่มา : [Kasikornresearch](#)) ศูนย์วิจัยกสิกรไทยระบุว่า ธุรกิจที่มีแนวโน้มเติบโตในปี 2568 จะต้องสอดคล้องกับเทรนด์ผู้บริโภค โดยเฉพาะอาหารและเครื่องดื่มสุขภาพ ถูกจัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจที่จะเติบโตสูงที่สุดและพบงานวิจัยจำนวน 27 เรื่องในช่วงปี 2557-2568 เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าเกษตรอินทรีย์ พบว่าผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้นโดยเลือกคัดสรรอาหารที่ให้คุณค่าทางโภชนาการและประโยชน์ต่อร่างกายเป็นหลัก อาหารเพื่อสุขภาพ ทั้งอาหารชีวจิต เจ มังสวิรัต คลีน และออร์แกนิก ได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง (ที่มา : [Tci-thaijo](#)) ซึ่งเป็นโอกาสสำหรับองค์การตลาดในการจำหน่ายสินค้าชุมชน (OTOP) และผลผลิตเกษตรอินทรีย์จากตลาดกลางเกษตรกรสามารถตอบเทรนด์นี้ได้โดยตรง และการสร้างความยั่งยืน (ESG) เป็นกระแสสำคัญ เพราะศูนย์วิจัยกสิกรไทยพบว่า ผู้บริโภคยินดีจ่ายเพื่อซื้อสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นในรอบไม่เกิน 20% เมื่อเทียบกับราคาปกติ (ที่มา : [ThaiPublica](#)) ประกอบกับผลสำรวจของศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจพบว่าผู้บริโภคสนใจเรื่องสิ่งแวดล้อมมากขึ้น แต่ราคาสินค้าที่สูงและตัวเลือกที่น้อยยังเป็นอุปสรรค ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยินดีจ่ายเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10% จากราคาสินค้าปกติสำหรับสินค้าที่มีความยั่งยืน ส่วนความนิยมการซื้ออาหารสดออนไลน์ลดลง ศูนย์วิจัยกสิกรไทยระบุว่า อาหารสด เช่น ผัก ผลไม้ อยู่ในกลุ่ม "สินค้าร่วง" ในช่องทางออนไลน์ สะท้อนว่าผู้บริโภคยังชอบซื้ออาหารสดจากตลาดที่มีหน้าร้านจริงมากกว่าการซื้อออนไลน์ (ที่มา : [Thunkhaotoday](#)) มีนัยสำคัญ คือ ตลาดสด/ตลาดกลางยังมีข้อได้เปรียบเชิงโครงสร้างในการจำหน่ายอาหารสด เพราะผู้บริโภคไม่ไว้วางใจซื้ออาหารสดออนไลน์และนี่คือจุดแข็งที่ช่องทางการค้าปลีกสมัยใหม่ ที่ออนไลน์ยังไม่สามารถแข่งไปได้

ในไตรมาสที่ 1 ปี 2569 (มกราคม-มีนาคม 2569) เศรษฐกิจไทยเผชิญกับความผันผวนจากหลายปัจจัย ทั้งความไม่แน่นอนของนโยบายการค้าระหว่างประเทศ สถานการณ์ความขัดแย้งในตะวันออกกลางที่กระทบราคาระหว่างพลังงาน และความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้าเกษตรและกำลังซื้อของผู้บริโภค ประกอบกับตลาดตราสารหนี้ไทยในไตรมาส 1/2569 ขยายตัวประมาณ 1.7% มาอยู่ที่ 18.2 ล้านล้านบาท

สะท้อนภาพรวมการเงินที่ยังขยายตัวได้แม้จะมีความผันผวน อย่างไรก็ตามภาคการค้าปลีกและตลาดสดโดยรวมยังคงได้รับแรงกดดันจากต้นทุนที่สูงขึ้นและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง จึงพบว่าแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภค ดังนี้ มีผู้บริโภค 67% ให้ความสำคัญกับ "ความสะอาดและมาตรฐานสุขอนามัย" ของตลาดที่ใช้บริการ และมีผู้บริโภค 54% มีการใช้บริการ Online Grocery ร่วมกับการมาตลาดสดด้วยตนเอง (Omnichannel Behavior) ส่วนผู้บริโภครุ่นใหม่ (Gen Z และ Millennials) นิยมตลาดที่มี "ประสบการณ์" (Experience Economy) เช่น ร้านอาหาร คาเฟ่ กิจกรรม มากกว่าตลาดสดแบบดั้งเดิม มีความนิยมสินค้าเกษตรอินทรีย์และสินค้า GI (Geographic Indication) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และผู้บริโภค 72% ตรวจสอบการรีวิวออนไลน์ก่อนตัดสินใจเลือกตลาดหรือร้านค้า

ในปัจจุบัน องค์การตลาดยังคงมีบทบาทในฐานะตลาดกลางสินค้าเกษตรที่ดำเนินงานภายใต้กระทรวงมหาดไทย โดยมีสาขาครอบคลุม 5 พื้นที่ทั่วประเทศ และมีจุดมุ่งหมายที่จะจำหน่ายสินค้าเกษตรที่สดใหม่ เมื่อเทียบกับตลาด อ.ต.ก. ที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติ (CNN จัดอันดับ Top 4 ตลาดสดโลก ปี 2560) และมีจุดแข็งด้านสินค้าเกษตรคุณภาพสูง ส่วนตลาดบองมาร์เช่โดดเด่นด้านประสบการณ์การช้อปปิ้งที่ครบครัน สะอาด และบรรยากาศร่มรื่น ดึงดูดกลุ่มผู้บริโภคระดับกลาง-บน เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ตลาดค้าปลีกสินค้าเกษตรในประเทศไทยช่วงไตรมาส 1/2569 กลับพบว่าต้องเผชิญกับแรงกดดันจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวและต้นทุนสินค้าที่ผันผวน มีแนวโน้มที่ผู้บริโภคจะมุ่งเน้นความสะดวก ความสะอาด สินค้ามีมาตรฐาน และประสบการณ์การช้อปปิ้งที่หลากหลายมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ในบริบทการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งจากตลาดเอกชนที่มีการพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience) และแพลตฟอร์มดิจิทัล ดังนั้น องค์การตลาดจำเป็นต้องเร่งปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อรักษาและขยายฐานความนิยม จึงได้วิเคราะห์ความนิยมของลูกค้าและตลาดโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบมาตรฐาน (Benchmarking) ตามแนวทางของ Camp (1989) แบ่งออกเป็น Competitive Benchmarking (เทียบกับคู่แข่งโดยตรง) และ Functional Benchmarking (เทียบกับองค์กรที่มีฟังก์ชันคล้ายกัน) เพื่อระบุช่องว่างด้านประสิทธิภาพและโอกาสในการปรับปรุงซึ่งสามารถสรุป ผลการวิเคราะห์ความนิยมของลูกค้าและตลาดในภาพรวมตัวชี้วัดความนิยมของลูกค้าได้ดังนี้

ตารางที่ 6 : แสดงการวิเคราะห์ความนิยมของลูกค้าและตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

มิติ	อ.ต.	อ.ต.ก..	อ.คส.
ขนาดตลาดที่เข้าถึง	เรือนจำและหน่วยงานราชการ รวม 133 แห่ง 2,528 ล้านบาท/ปี	เกษตรกรทั่วประเทศ	คลังสินค้า และดูแลราคา สินค้า

มิติ	อต.	อ.ต.ก..	อคส.
ตำแหน่งทางการตลาด	ผู้จำหน่ายอาหารดิบ/ข้าวสารให้กรมราชทัณฑ์	ศูนย์กลางการค้าเกษตรคุณภาพ	ผู้ดูแลคลังสินค้าเชิงนโยบาย
ความแข็งแกร่งของแบรนด์ (Brand)	ความแข็งแกร่งของแบรนด์ อยู่ระดับต่ำและไม่มุ่งเน้นผู้บริโภคเป็นหลัก	ความแข็งแกร่งของแบรนด์ อยู่ระดับปานกลาง เพราะตลาดอ.ต.ก.เป็นที่รู้จัก	ความแข็งแกร่งของแบรนด์อยู่ในระดับต่ำ และมุ่งเน้นการทำธุรกิจรูปแบบ B2B จึงไม่มีแบรนด์ของผู้บริโภค
นวัตกรรมบริการ	เริ่มพัฒนาดิจิทัลและตลาดชุมชน	Kadywa Program ² และการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบ Online	ยังน้อย

ตารางที่ 7 : แสดงการเปรียบเทียบตัวชี้วัดสำคัญด้านความนิยมของลูกค้าโดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจ

ตัวชี้วัด	อต.	อ.ต.ก.	อคส.	บongมาร์เช่
Google Rating ³	3.8/5	4.4/5	3.6/5	4.2/5
ความถี่ซื้อซ้ำ (ครั้ง/เดือน)	3.2	4.5	2.1	4.0
ค่าใช้จ่ายต่อครั้ง (บาท)	250-450	350-600	ไม่ใช่ค่าปลีก	500-900
กลุ่มลูกค้าหลัก	ผู้ค้า, เกษตรกร, ผู้ซื้อทั้งปลีกและส่ง	ผู้บริโภครายย่อย, นักท่องเที่ยว	ภาครัฐ/ภาคธุรกิจ B2B	ผู้บริโภครายย่อย (กลาง-บน)

นอกจากนี้ องค์การตลาด (อต.) ได้มีการประเมินคุณภาพบริการตามกรอบ SERVQUAL แบ่งออกเป็น 5 มิติ โดยเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังของลูกค้า (E) และการรับรู้จริง (P) ช่องว่าง (Gap = P – E) ที่เป็นลบ แสดงถึงพื้นที่ที่ต้องพัฒนา โดยสรุป พบว่าองค์การตลาด (อต.) มีช่องว่างสูงสุดและต้องเร่งพัฒนา ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Tangibles) และ การใส่ใจลูกค้า (Empathy) ในขณะที่มิติ ความน่าเชื่อถือ

² โครงการริเริ่มของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (DA) เพื่อเชื่อมโยงเกษตรกรและชาวประมงโดยตรงกับผู้บริโภค โดยตัดพ่อค้าคนกลางออกไป เพื่อให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นและ ผู้บริโภคได้รับซื้อสินค้าเกษตรและอาหารพื้นฐานในราคาที่ถูกลง

³ ระบบให้คะแนนความพึงพอใจด้วยดาว (สูงสุด 5 ดาว) บน Google Maps และ Google Search

(Reliability) และ ความมั่นใจ (Assurance) มีผลการประเมินค่อนข้างดีกว่า สะท้อนว่าลูกค้าให้ความเชื่อถือในมาตรฐานสินค้าแต่ยังมีข้อกังวลด้านสภาพแวดล้อมและการบริการลูกค้า โดยใช้ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index : CSI) เป็นเครื่องมือผ่านวิธีการทำ CSI Survey แบบ Face to Face Interview. กับกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในตลาดขององค์การตลาดเป็นหลัก

ตารางที่ 8 : แสดงการประเมินคุณภาพบริการตามกรอบ SERVQUAL

มิติ SERVQUAL	คาดหวัง (E)	รับรู้จริง (P)	ช่องว่าง (Gap)	ระดับ
สภาพแวดล้อม (Tangibles)	4.2	3.5	-0.7	ต้องปรับปรุง
ความน่าเชื่อถือ (Reliability)	4.3	4.0	-0.3	พอใช้
การตอบสนอง (Responsiveness)	3.9	3.3	-0.6	ต้องปรับปรุง
ความมั่นใจ (Assurance)	4.1	3.9	-0.2	ดี
ความใส่ใจลูกค้า (Empathy)	3.8	3.1	-0.7	ต้องปรับปรุง

ตารางที่ 9 : การวิเคราะห์ตำแหน่งขององค์การตลาดเทียบกับข้อมูลตลาด

มิติ	สัญญาณจากตลาด	สถานะขององค์การตลาด	Gap
ตลาดสินค้าอาหาร	เติบโตต่อเนื่อง ค่าใช้จ่ายครัวเรือน 42%	รายได้หลักเติบโต 2.23%	ช้ากว่าตลาดรวม
Street Food/SME	เติบโต 4.7% เป็นลูกค้าหลัก	ลูกค้าเพิ่มขึ้น	ลูกค้าถูกกดดันด้านต้นทุน
Modern Trade	เพิ่มส่วนแบ่งเป็น 45%	Traditional Trade กำลังหดตัว	ไม่มีกลยุทธ์ปรับตัวที่ชัดเจน
สุขภาพ/OTOP	K Research ระบุว่าธุรกิจสุขภาพ/OTOP มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง	OTOP เติบโต 277% แต่ Margin ต่ำ	โอกาสยังไม่ถูกใช้เต็มที่
Smart Spending	ผู้บริโภค 32% ลดปริมาณซื้อ	กำไรลด 41%	สอดคล้องกับแรงกดดันตลาด
ความยั่งยืน	ผู้บริโภคยินดีจ่ายเพิ่ม 10-20%	ยังไม่มีกรวางตำแหน่ง ESG	โอกาสที่ยังไม่ได้ใช้

อ้างอิงข้อมูลจาก: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (KResearch), SCB EIC, วิจัยกรุงศรี, สมาคมตลาดสดไทย, CRG และงบการเงินขององค์การตลาด ปี 2568

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



จากการวิเคราะห์ความนิยมของลูกค้าและตลาดขององค์การตลาด (อต.) ในไตรมาส 1/2569 เปิดเผยให้เห็นทั้งจุดแข็งที่ควรรักษาไว้และดำเนินการต่อไป และช่องว่างเชิงกลยุทธ์ที่ต้องเร่งปิดช่องว่างเพื่อรักษาความเกี่ยวข้อง (Relevance) ขององค์กรในบริบทตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งพบว่า อ.ต.ก. นำหน้าด้านความนิยม ด้วยการสร้างตราสินค้าระดับนานาชาติและคุณภาพสินค้าที่เป็นที่ยอมรับ ในขณะที่ตลาดบองมาร์เช่ประสบความสำเร็จด้านประสบการณ์ลูกค้าและการบริหารพื้นที่ อต. มีโอกาสเรียนรู้จากทั้งสองแห่งและนำมาบูรณาการกับจุดแข็งเฉพาะตัวในฐานะรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จคือ การลงทุนในประสบการณ์ลูกค้า (CX Investment) การพัฒนาศักยภาพดิจิทัล และการรักษาจุดยืนด้านความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยอาหารที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ ความต้องการของตลาดในอนาคตขององค์การตลาดและคู่แข่งมีจุดเด่นที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น การพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรพรีเมียมสำหรับผู้บริโภคไทยและนานาชาติต้องการสินค้าเกษตรปลอดภัย และ E-commerce หากตรวจสอบจะพบว่า อ.ต.ก. มีศักยภาพสูงสุดในรูปแบบการพัฒนาตลาดนี้ ส่วนตลาด Cold Chain & Logistics เป็นการเติบโตของ Food Delivery ผลักดันความต้องการด้านการขนส่งรูปแบบห้องเย็น พบว่า อคส. มีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานสำหรับรองรับภารกิจนี้มากที่สุด ในส่วนการพัฒนาตลาดชุมชนและเกษตรเชิงวัฒนธรรม/เพื่อการท่องเที่ยวตามเทรนด์พื้นที่ชุมชน (local food & agritourism) กำลังเติบโตอย่างมาก ซึ่งองค์การตลาด (อต.) สามารถพัฒนาตลาดสาขาในสังกัดขององค์การตลาดให้เป็นเป้าหมายของการเดินทางได้ ส่วนตลาดขายข้าวคุณภาพสูงเพื่อส่งออกจะเป็นนโยบายของรัฐบาล ที่เปิดโอกาสให้ทั้งสามองค์กรสามารถบูรณาการกันได้ในรูปแบบการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าได้

3.4 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร

ประเทศไทยอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลที่เร่งตัวขึ้นในทุกภาคส่วน พบว่าในปัจจุบันมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ต 65.4 ล้านคน (91% ของประชากร) ณ ต้นปี 2568 (ที่มา : International Trade Administration / TRADE.GOV, 2025) มีมูลค่า ดิจิทัล Economy ~140.3 พันล้านดอลลาร์ (เติบโต 7.3%) ปี 2568 สูงกว่า GDP รวมกว่า 3 เท่า (ที่มา : TRADE.GOV, ดิจิทัล Economy Thailand, 2025) มูลค่ารวมของการซื้อขายสินค้าทั้งหมดที่เกิดขึ้นผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ในช่วงเวลาที่กำหนด (E-Commerce GMV) 35.5 พันล้านดอลลาร์ ปี 2568 (+ 51.8% YoY) (ที่มา : Bangkok Post / Momentum Works Report, 2026) มีการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจและการซื้อขายสินค้าหรือบริการผ่าน อุปกรณ์พกพาไร้สาย (Mobile Commerce) คิดเป็น 95% ของนักช้อปออนไลน์ใช้สมาร์ตโฟน (ที่มา : Market Research Thailand, พ.ศ. 2568) มีการใช้ระบบโอนเงินและรับเงินดิจิทัลมาตรฐานไทยที่ผูกบัญชีธนาคารกับเบอร์มือถือหรือเลขบัตรประชาชน คือระบบ PromptPay และ QR มากที่สุด 42.15% ของธุรกรรม Mobile Payment ปี 2568 (ที่มา : Mordor Intelligence, ม.ค. 2569) การส่งเสริมการลงทุนจาก สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (บีโอไอ) ที่เน้นการดึงดูดเม็ดเงินในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง (ดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์) เพื่อผลักดันประเทศไทยให้เป็น ดิจิทัล Hub ของภูมิภาคในไตรมาส 1/2569

มียอดส่งเสริมการลงทุนทะลุ 1 ล้านล้านบาท นำโดยดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ คิดเป็น 86% เป็น Data Center/ คลาวด์ (ที่มา : ปีโอไอ, เม.ย. 2569) และดิจิทัล Transformation Market มีมูลค่า 10.06 พันล้านดอลลาร์ ปี 2568 คาดอัตราการเติบโตเฉลี่ยแบบทบต้นต่อปี 8.75% ถึง 2031 (ที่มา : Mordor Intelligence, ม.ค. 2569)

จากการศึกษาปัจจัยนำเข้าด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กรที่มีรูปแบบธุรกิจด้านการบริหารตลาด ได้ใช้กรอบ Technological Disruption Framework ของ Bower & Christensen (1995) ผสานกับแนวคิด PESTEL (ด้าน Technology) และ Technology Readiness Index (TRI) เพื่อประเมินผลกระทบของเทคโนโลยีใน 3 มิติ ได้แก่ (1) ระดับภัยคุกคาม (Threat Level) ต่อโมเดลธุรกิจเดิม (2) โอกาส (Opportunity) ในการสร้างคุณค่าใหม่ และ (3) ความเร่งด่วนในการตอบสนอง (Urgency) สำหรับองค์กรตลาด ดังนี้

เทคโนโลยีที่ 1 : การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรตลาด

นโยบายและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของรัฐบาลไทยมีนโยบายเปลี่ยนผ่านดิจิทัลอย่างจริงจังในการปรับตัว ดังจะเห็นได้จากกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DE) ประกาศนโยบายแนวทางการใช้งานระบบคลาวด์เป็นหลัก (Cloud-First Policy) และ "แผนปฏิบัติการด้านปัญญาประดิษฐ์แห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (พ.ศ. 2565 – 2570)" โดยรัฐมนตรี กล่าวว่า ในยุคดิจิทัลปัจจุบัน เทคโนโลยีคลาวด์ และ ปัญญาประดิษฐ์ ทั้งสองนี้ได้กลายเป็น "สิ่งที่จำเป็นต้องมี" (Essential Enablers) สำหรับธุรกิจและองค์กรในการอยู่รอดและเติบโต ไม่ใช่แค่ตัวเลือกเสริมเพื่อเพิ่มความสามารถเหมือนในอดีต (ที่มา:they are essential enablers" ในงาน AWS Public Sector Day พ.ย. 2568 และGovInsider.asia, พ.ย. 2568) ส่วนคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (DE Board) ได้อนุมัติยุทธศาสตร์ข้อมูลแห่งชาติ 3 ปี และจัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านปัญญาประดิษฐ์แห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (National AI Committee) อย่างเป็นทางการ (ที่มา : Nation Thailand, ส.ค. 2568) ผู้ให้บริการแพลตฟอร์มคลาวด์คอมพิวติ้งที่ครบวงจรและได้รับความนิยมสูงสุดในโลก ให้บริการโดย Amazon (Amazon Web Services : AWS) เปิด Asia Pacific (Thailand) Region ในเดือน ม.ค. 2568 คลาวด์เป็นโครงสร้างพื้นฐานระดับชาติสำหรับรัฐและเอกชน (ที่มา : GovInsider.asia, 2025) นอกจากนี้ในการประชุมคณะกรรมการปัญญาประดิษฐ์แห่งชาติ (บอร์ดปัญญาประดิษฐ์แห่งชาติ) ครั้งที่ 2/2568 เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2568 ได้อนุมัติแผนเร่งด่วนและงบประมาณด้านปัญญาประดิษฐ์ ภาครัฐสำหรับปี 2568 และงบประมาณลงทุนภาครัฐขั้นต่ำ 25,000 ล้านบาท มีเป้าหมายหลักเพื่อขับเคลื่อนภาคีเครือข่ายรัฐ-เอกชน และจัดตั้ง ศูนย์ความเชี่ยวชาญด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI Specialized Centers) ทั่วประเทศจำนวน 10 แห่ง (ที่มา : Big Data Institute) ส่วนตลาดปัญญาประดิษฐ์ที่สามารถสร้างเนื้อหาใหม่ (Generate) ขึ้นมาเองได้ ไม่ว่าจะเป็น

แผนวิสาหกิจองค์กรตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2570

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



ข้อความ, ภาพ, วิดีโอ, เสียง หรือโค้ดคอมพิวเตอร์ (Generative AI Market) ในประเทศไทยคาดว่าจะใช้งบประมาณประมาณ 312 ล้านดอลลาร์ ในปี 2568 และคาดการณ์ว่าจะเติบโตตามอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีแบบทบต้นสูงถึง 41.5% จนถึงปี 2573 (ที่มา : Statista อ้างอิงจาก TRADE.GOV, 2025) ซึ่งการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐและนโยบายที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งโอกาสและข้อจำกัดสำหรับรัฐวิสาหกิจอย่าง อด. นอกจากนี้ยังมีกฎหมายและกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตาม ได้แก่ 1.พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ซึ่งบังคับตั้งแต่เดือน มิ.ย. 2565 เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล กำหนดเงื่อนไขการเก็บ ใช้ และโอนข้อมูล เมื่อนำกฎหมายนี้มาถือปฏิบัติจะพบว่าต้องได้รับความยินยอม (Consent) ก่อนเก็บข้อมูลลูกค้า อาทิ ระบบสมาชิกและกล้องวงจรปิด (CCTV) เป็นต้น หากฝ่าฝืนมีโทษปรับสูงสุดถึง 7 ล้านบาท 2.แนวทางการใช้งานระบบคลาวด์ภาครัฐเป็นหลัก (Cloud-First Policy) โดยกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐเลือกใช้ระบบคลาวด์เป็นทางเลือกแรกในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล แทนการลงทุนซื้อเครื่องเซิร์ฟเวอร์เอง เพื่อลดความซ้ำซ้อน ประหยัดงบประมาณ เพิ่มความปลอดภัย และบริการประชาชนได้รวดเร็วขึ้น องค์กรการตลาดต้องวางแผนย้ายระบบข้อมูลไปยังคลาวด์กลางภาครัฐ (Government Data Center and Cloud Service : GDCC) หรือ Private Cloud ที่ได้มาตรฐาน 3.กฎหมาย E-Payment ในบริบทของไทยที่มักกล่าวถึงกันมากที่สุดคือ พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากร (ฉบับที่ 48) พ.ศ. 2562 มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อรองรับการเข้าสู่สังคมไร้เงินสด และช่วยให้กรมสรรพากรสามารถตรวจสอบข้อมูลธุรกรรมทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำไปสู่การจัดเก็บภาษีได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และพระราชบัญญัติระบบการชำระเงิน พ.ศ. 2560 ที่กำกับดูแลมาตรฐานความปลอดภัยของผู้ให้บริการชำระเงินโดยตรง เพื่อให้ระบบการชำระเงินมีความเป็นเอกภาพและมีมาตรการในการกำกับดูแลระบบการชำระเงินและบริการการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึง QR Code Merchant และ ดิจิทัล Wallet ด้วย หากองค์กรการตลาดจะใช้ระบบรับชำระเงินในตลาดต้องได้รับการรับรองที่ได้มาตรฐาน (PromptPay Standard) และ 4.ดิจิทัล Thailand 4.0 เป็นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านดิจิทัลที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานรัฐปรับตัวสู่ Smart Organization ดังนั้น องค์กรการตลาด (อด.) ควรต้องมีแผนดิจิทัลที่รองรับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับ Thailand 4.0 จากงานวิจัย "Digitalization of the Public Sector in Thailand" (Open Research Europe, 2568 ตีพิมพ์ใน PMC) มีการสำรวจผู้แทน 288 หน่วยงานรัฐ พบว่า อุปสรรคหลักต่อการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ ได้แก่ ทักษะดิจิทัลที่ขาดแคลน ความซับซ้อนของการบูรณาการข้อมูล และความกังวลด้านความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งเป็นความท้าทายที่ องค์กรการตลาด (อด.) ต้องเตรียมพร้อมรับมือเช่นกัน

ตารางที่ 10 : แสดงกฎหมายและกฎระเบียบที่องค์กรการตลาด (อด.) ต้องปฏิบัติตามผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญ

กฎหมาย/นโยบาย	ประเด็นที่เกี่ยวข้อง	ผลกระทบต่อการตลาด (อต.)
พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ซึ่งบังคับตั้งแต่เดือน มิ.ย. 2565	เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล โดยมี การกำหนดเงื่อนไข การเก็บ การใช้ และการโอนข้อมูลส่วนบุคคลไว้อย่างชัดเจน	ต้องได้รับความยินยอมจากลูกค้าก่อนเก็บข้อมูล อาทิ ระบบสมาชิก และระบบ CCTV หากฝ่าฝืนมีโทษปรับสูงสุดถึง 7 ล้านบาท
Cloud-First Policy	รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานของรัฐต้องปรับเปลี่ยนมาใช้ระบบ G-Cloud) ทั้งหมดระบบเดิม และให้เลือกใช้ระบบคลาวด์กลางภาครัฐ (Government Data Center and Cloud Service : GDCC) เป็นลำดับแรก	ต้องมีการวางแผนการใช้งานระบบ G-Cloud หากยังไม่ได้ใช้คลาวด์กลางภาครัฐ ควรจัดทำแผนการย้ายระบบและข้อมูลไปยังคลาวด์กลางภาครัฐ
พระราชบัญญัติระบบการชำระเงิน พ.ศ. 2560	กำกับดูแลมาตรฐานความปลอดภัยของผู้ให้บริการชำระเงินโดยตรง จึงมีมาตรการในการกำกับดูแลระบบการชำระเงินและบริการการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์รวมถึง QR Code Merchant และ ดิจิทัล Wallet	ระบบรับชำระเงินในตลาดต้องได้รับการรับรองที่ได้มาตรฐาน ตามพระราชบัญญัติระบบการชำระเงิน พ.ศ. 2560
ดิจิทัล Thailand 4.0	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านดิจิทัลที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานรัฐปรับตัวสู่ Smart Organization	มีการจัดทำแผนดิจิทัลที่รองรับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับ Thailand 4.0

เทคโนโลยีที่ 2 : E-Commerce, Quick Commerce และ Social Commerce

สถานะและการเติบโตของ E-Commerce กลายเป็นกระดูกสันหลังของการค้าปลีกไทย โดยมีสัดส่วนถึง 30% ของมูลค่าค้าปลีกรวมในปี 2568/2569 การเติบโตนี้ได้รับแรงหนุนจากโครงสร้างพื้นฐานมีระบบขนส่งสินค้าที่แข็งแกร่ง การแทรกซึมของสมาร์ทโฟน และวัฒนธรรม Shoppertainment⁴ ที่แพร่หลายในไทย หากแต่ตลาด E-Commerce ไทยมีมูลค่า GMV 35.5 พันล้านดอลลาร์ ในปี 2568 เติบโต 51.8% YoY ซึ่งเป็นอัตราสูงสุดใน

⁴ Shoppertainment คือ กลยุทธ์การตลาดที่ผสมผสาน "การช้อปปิ้ง" (Shopping) เข้ากับ "ความบันเทิง" (Entertainment) เพื่อสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำและสนุกสนานให้ลูกค้า โดยเน้นความบันเทิงนำการขาย (Entertainment First) เพื่อสร้างอารมณ์ร่วมและการมีส่วนร่วม ซึ่งช่วยเพิ่มยอดขายและสร้างความภักดีต่อแบรนด์ได้ดีกว่าการขายตรงๆ

อาเซียน ขณะที่ภูมิภาคโดยรวมโต 22.8% (Bangkok Post อ้างอิง Momentum Works, เม.ย. 2569) ส่วน Shopee ครองส่วนแบ่งตลาด 50% TikTok Shop ขึ้นมาเป็นอันดับ 2 ด้วยสัดส่วน 32% โดยแข่ง Lazada ผ่านโมเดล Content Commerce (ที่มา : Nation Thailand / ECOM TALK 2026 Summit) สำหรับผู้บริโภค 92% เคยซื้อออนไลน์ใน 6 เดือนที่ผ่านมา และ 95% ใช้สมาร์ทโฟนเป็นช่องทางหลัก (ที่มา : Market Research Thailand, พ.ค. 2568) สินค้าประเภท Food & Beverage เป็นหมวดสินค้า E-Commerce ที่เติบโตสูง มีสัดส่วน 34.6% ของตลาดรวม (ที่มา : International Trade Administration – Consumer Report Thailand, 2025) ผู้บริโภคนิยมใช้บริการผ่าน LINE MAN Wongnai, Grab และ Robinhood เพื่อให้บริการส่งสินค้า-ส่งถึงบ้านภายใน 30-60 นาที เชื่อมต่อกับร้านสะดวกซื้อ, ซูเปอร์มาร์เก็ต และสินค้าเกษตร (ที่มา : Research AndMarkets.com / GlobeNewswire, เม.ย. 2569) แต่ Foodpanda ถอนตัวจากไทยใน พ.ค. 2568 ทำให้ LINE MAN และ Grab ได้ Market Share เพิ่ม (ที่มา : สะท้อนการรวมศูนย์อำนาจของผู้เล่นท้องถิ่น) ดังนั้น การวิเคราะห์ Quick Commerce จึงเป็นภัยคุกคามโดยตรงต่อตลาดสดที่มีรูปแบบดั้งเดิม เพราะตลาด Quick Commerce ในไทยมีมูลค่าถึง 0.59 พันล้านดอลลาร์ ปี 2568 และคาดว่าจะถึง 1.01 พันล้านดอลลาร์ ภายในปี 2573 (อัตราการเติบโตเฉลี่ยแบบทบต้นต่อปี 11.27%) โดย LINE MAN MART ขยายบริการครอบคลุมครบ 77 จังหวัดแล้วในปี 2569 (ที่มา : Mordor Intelligence Thailand Quick Commerce Market Report, 2025)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบที่เป็นภัยคุกคามต่อตลาดในปัจจุบัน คือ ปริมาณลูกค้ารายย่อยที่มีอายุ 17-36 ปีลดลงเนื่องจากสั่งซื้อทางออนไลน์ผ่าน แอปพลิเคชัน (Application) คิดเป็น 62% ของผู้ซื้อสินค้าทางออนไลน์ ในด้านราคาและการแข่งขันพบว่าแพลตฟอร์มส่วนใหญ่มีโปรโมชั่น 9.9-12.12 ซึ่งมีเป็นประจำทุกเดือน เพื่อจูงใจลูกค้าให้ยากต่อการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ได้ ส่งผลให้รูปแบบธุรกิจปรับเปลี่ยนเป็น Social Commerce (TikTok Live, IG) มากขึ้น ทำให้ซื้อขายเกิดขึ้นโดยตรงระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภคโดยไม่ต้องอาศัยพ่อค้าคนกลาง ส่วนโอกาสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อตลาดคือ ช่องทาง Online ช่วยขยายฐานลูกค้าใหม่ ต้นทุนสินค้ามีราคาต่ำกว่าเนื่องจากสามารถซื้อสินค้าได้โดยตรงจากเกษตรกรซึ่งสามารถใช้เป็นจุดขายทางออนไลน์ได้ ทั้งยังสามารถเปิด Official Shop บน Social Commerce ต่างๆ เช่น Shopee/Lazada หรือ Live Commerce เพื่อยอดขายและช่องทางการขายสินค้าให้กับผู้ประกอบการค้าในตลาดได้อีกทางหนึ่ง สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 11 : แสดงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้าน E-Commerce, Quick Commerce และ Social Commerce ที่สำคัญต่อตลาด

มิติ	ผลกระทบที่เป็นภัยคุกคาม (Threat)	โอกาสจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Opportunity)
ปริมาณลูกค้า	ลูกค้ารายย่อยที่อายุ 17–36 ปี ลดลง เนื่องจากสั่งสินค้าผ่าน App แทน ซึ่งคิดเป็น 62% ของผู้ซื้อทางออนไลน์	ช่องทาง Online ช่วยขยายฐานลูกค้าใหม่
ราคาและการแข่งขัน	แพลตฟอร์มมีโปรโมชั่น 9.9–12.12 เป็นประจำทำให้ยากต่อการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ได้	มีต้นทุนสินค้าต่ำกว่า เนื่องจากสามารถซื้อสินค้าได้โดยตรงจากเกษตรกรที่สามารถใช้เป็นจุดขายทางออนไลน์ได้
รูปแบบธุรกิจ	มี Social Commerce (TikTok Live, IG) ทำให้เกิดการซื้อขายโดยตรงระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค	การเปิดร้านแบบทางการ (Official Shop) บน Social Commerce ต่างๆ เพื่อเพิ่มช่องทางการค้าขายให้กับผู้ประกอบการในตลาด

เทคโนโลยีที่ 3 : Social Commerce และ Content Commerce กับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคดิจิทัล (Consumer Shift)

ปัจจุบัน Social Commerce เติบโต 173% ระหว่างปี 2563–2567 บน LINE และ Facebook ในไทย (ที่มา : Mordor Intelligence, 2025) และการสร้างตลาดที่ผสมผสาน "การสร้างคอนเทนต์ที่มีคุณค่า" เข้ากับ "พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce)" โดยการเปลี่ยนเนื้อหาที่ให้ความรู้หรือความบันเทิงให้เป็นยอดขายโดยตรง เพื่อช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น (Content Commerce) ผ่านผู้ขายที่มีอิทธิพลทางความคิดทางการตลาด (Key Opinion Leader : KOL) ซึ่งเป็นการขายรูปแบบใหม่ของประเทศไทยที่ผสมผสานความสามารถในการรีวิวเชิงลึกเข้ากับความจริงใจของผู้ใช้จริงแต่มุ่งเน้นที่ "ยอดขาย" (Sales) เป็นเป้าหมายสูงสุดและมีอิทธิพลต่อยอดขายมากถึง 10–20% ของการค้าเชิงพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ในภูมิภาค (ที่มา : ECOM TALK 2026 Summit / Nation Thailand, เม.ย. 2569) ดังจะเห็นได้จากแพลตฟอร์ม “TikTok Shop” เติบโตแบบ Exponential โดยเฉพาะหมวดอาหาร สุขภาพ และไลฟ์สไตล์ ผ่าน Short Video และ Live Selling นอกจากนี้ ผู้บริโภคในประเทศไทยนิยมการสร้างความบันเทิงก่อนขายสินค้า (Shoppertainment Culture) จนได้รับตอบสนองต่อ Mega Sale Events (9.9–

12.12) อย่างเข้มข้น โดยทำ GMV Record ในแต่ละครั้ง (ที่มา : Sellercraft Thailand ดิจิทัล Retail Outlook 2025–2026) ดังนั้น พฤติกรรมผู้บริโภคดิจิทัลที่ส่งผลต่อตลาด คือ การพัฒนาระบบซื้อขายออนไลน์ผ่านสมาร์ทโฟน (Mobile-First Shopping) เนื่องจากการซื้อขายผ่านสมาร์ทโฟนสูงถึง 95% (ที่มา : Market Research Thailand, 2025) เพราะผู้บริโภคต้องการตรวจสอบราคาและสั่งซื้อผ่านสมาร์ทโฟนมากขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อการพัฒนาตลาดรูปแบบดั้งเดิม การพัฒนาตลาดแบบใหม่จึงต้องพัฒนาช่องทางผ่านสมาร์ทโฟนสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล เนื่องจากมีผู้บริโภค 72% ที่มีการตัดสินใจทางธุรกิจ การตลาด หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยใช้ข้อมูลรีวิว (Reviews), ความคิดเห็น (Feedback), และคำติชมจากลูกค้าหรือผู้ใช้งานจริง (Review-Driven Decisions) ก่อนเลือกตลาดเพื่อการสำรวจราคาที่คุ้มค่าที่สุด ตลาดจึงควรต้องสร้างและบริหารข้อมูลบน Google Business Profile และให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของลูกค้า (Review) อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากผู้บริโภค 54% ที่มีพฤติกรรมที่นิยมการใช้งานแบบหลายช่องทางที่เชื่อมโยงกัน โดยใช้ Online Grocery เพื่อซื้อขายสินค้าควบคู่กับมาตลาดด้วยตนเองเพื่อสำรวจราคาและสินค้า ดังนั้น โอกาสในการสร้างประสบการณ์ที่ผสมผสานกันระหว่าง Online และ Offline (Hybrid Experience) จึงเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการพัฒนาตลาดในปัจจุบัน ประกอบกับผู้บริโภคในปัจจุบันนิยม (หรือบางครั้งเรียกว่า Value-First) ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารเงินหรือพฤติกรรมการใช้จ่ายที่เน้นความสำคัญของ "สิ่งจำเป็น" ก่อนสิ่งที่ฟุ่มเฟือย (Essentials-First Spending) เพราะประชาชนมีหนี้ครัวเรือน 86.7% ของ GDP ทำให้ซื้อสิ่งจำเป็นก่อน (ที่มา : Chiang Rai Times citing Euromonitor, 2025) เพราะสินค้าประเภทผัก ผลไม้ อาหารสด ยังมีความต้องการอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นจุดแข็งของตลาดสดซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารของตลาดส่วนใหญ่ขององค์การตลาด (อต.)

ตารางที่ 12 : แสดงแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีผลจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

แนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภค	ข้อมูลอ้างอิง	ผลกระทบ
พฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ที่เลือกใช้โทรศัพท์มือถือเป็นอุปกรณ์หลักและเป็นขั้นตอนแรก (First Channel) ในการค้นหา เปรียบเทียบข้อมูล และตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ	95% ซื้อและขายสินค้าผ่านสมาร์ทโฟน	ต้องพัฒนาช่องทางผ่านมือถือ/สมาร์ทโฟน สำหรับส่งสินค้าและเช็คราคาสินค้า

แนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภค	ข้อมูลอ้างอิง	ผลกระทบ
การตัดสินใจที่ด้วยการรีวิว/ข้อมูล	72% สำรวจตลาดทางออนไลน์ (Online Review) ก่อนตัดสินใจ	ต้องสร้างและบริหารข้อมูลบน Google Business Profile และให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของลูกค้า (Review) อย่างสม่ำเสมอ
พฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ที่ใช้งานหลายช่องทางของแบรนด์ (ทั้งออนไลน์และออฟไลน์) สลับไปมาอย่างต่อเนื่อง โดยคาดหวังประสบการณ์ที่ต่อเนื่องไร้รอยต่อ (Seamless Experience)	54% ใช้ Online Grocery ควบคู่กับการมาเดินตลาดด้วยตนเองเพื่อสำรวจราคาและสินค้าก่อนการตัดสินใจซื้อสินค้า	โอกาสในการสร้างประสบการณ์ที่ผสมผสานกันระหว่าง Online และ Offline (Hybrid Experience)
การใช้จ่ายโดยยึดสิ่งจำเป็นก่อน	หนี้ครัวเรือน 86.7% ของ GDP ทำให้ตัดสินใจซื้อสินค้าที่จำเป็นก่อนสินค้าฟุ่มเฟือย	สินค้าประเภท ผัก ผลไม้ อาหารสด ยังคงเป็นสินค้าที่มีความจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต จึงเป็นสินค้าที่มีความต้องการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นจุดแข็งที่องค์กรตลาด (อต.) สามารถนำไปพัฒนารูปแบบตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยีที่ 4 : ระบบชำระเงินดิจิทัล (Digital Payment) และ Mobile Payment

ภาพรวมตลาด Mobile Payment พบว่าประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่นำ QR Code Payment มาใช้อย่างแพร่หลายที่สุดในภูมิภาค ขับเคลื่อนผ่านโครงสร้างพื้นฐาน PromptPay ที่รัฐพัฒนาขึ้น ตลาดการรับชำระเงินค่าสินค้าหรือบริการผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile Payment) มีมูลค่า 29.73 พันล้านดอลลาร์ ในปี 2568 และคาดการณ์ว่าจะเติบโตถึง 67.41 พันล้านดอลลาร์ ภายในปี 2574 (อัตราการเติบโตเฉลี่ยแบบทบต้นต่อปี 14.62%) (ที่มา : Mordor Intelligence Thailand Mobile Payments Market, ม.ค. 2569) โดยระบบ QR Code มีส่วนแบ่งทางการตลาดได้ถึง 42.15% ของตลาดการรับชำระเงินค่าสินค้าหรือบริการผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่(Mobile Payment) ปี 2568 และแนวโน้มที่ผู้บริโภคหันมาใช้งานกระเป๋าเงินดิจิทัลบนโทรศัพท์มือถือ

แทนการใช้เงินสดหรือบัตรเครดิตรูปแบบเดิมในการทำธุรกรรมทางการเงิน (PromptPay/RTP Transfers) มีสัดส่วน 41.10% (ที่มา : Mordor Intelligence, 2569) ส่วน Mobile Wallet adoption คาดโตอัตราการเติบโตเฉลี่ยแบบทบต้นต่อปี 16.2% ถึง 2574 นำโดย TrueMoney, LINE Pay, และ Rabbit LINE Pay จะเห็นได้จากธนาคารแห่งประเทศไทย (BOT) ร่วมกับ Visa ไทย เผยแพร่รายงาน (ธ.ค. 2568) ระบุว่าบริการรับชำระเงินระหว่างประเทศที่อนุญาตให้นักท่องเที่ยวหรือชาวต่างชาติ ใช้แอปพลิเคชัน Mobile Banking ของประเทศตนเองที่สามารถสแกน QR Code ของร้านค้าในประเทศไทยเพื่อชำระค่าสินค้าและบริการได้ทันที โดยระบบจะแปลงสกุลเงินต่างประเทศเป็นเงินบาท (THB) ให้โดยอัตโนมัติ สะดวก ปลอดภัย ไม่ต้องพกเงินสด และร้านค้าได้รับเงินโอนเข้าบัญชีเรียลไทม์ (Inbound Cross-border QR Payment) เพิ่มขึ้นมากขึ้นในปี 2567 มีมูลค่ารวมเกือบ 2.5 พันล้านบาท (ที่มา : Fintech Singapore, ม.ค. 2569) ส่วนสินค้าอุปโภคบริโภคที่ขายเร็ว ชื้อง่าย ชื้อหมดไว ราคาเข้าถึงง่าย (เช่น สนุ้, อาหาร, เครื่องดื่ม, ของใช้ในบ้าน) ผ่านช่องทางค้าปลีก (Retail) ที่จำหน่ายสินค้าเหล่านั้นถึงมือผู้บริโภคโดยตรง ทั้งสองมักทำงานคู่กัน ผ่านห้าง, ซูเปอร์มาร์เก็ต, ร้านสะดวกซื้อ และออนไลน์ คิดเป็น 33.20% ของตลาดการชำระเงินค่าสินค้าหรือบริการผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile Payment) ในปี 2568 (ที่มา : Mordor Intelligence)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อธุรกิจเพราะว่าปัจจุบันตลาดสดแบบดั้งเดิมยังพึ่งพาเงินสดสูง ส่วนลูกค้า Gen Z/Millennials ที่ชอบจ่ายด้วย QR Code อาจเลือกไปซื้อที่อื่น จึงควรติดตั้ง QR PromptPay ทุกแผงค้าในตลาดและส่วนกลาง พร้อมสร้างระบบ Merchant Dashboard เพื่อเก็บข้อมูลยอดขายแบบ Real-time และพิจารณาระบบสะสมแต้มผ่าน LINE OA ที่เชื่อมกับการจ่ายเงินดิจิทัล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อตลาดที่ให้บริการ (Loyalty) ระยะยาว ทั้งยังสามารถใช้ข้อมูลการชำระเงินเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า (Purchase Pattern Analysis) สนับสนุนการวางแผนสินค้า เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการต่อไปได้อีกทางหนึ่ง

เทคโนโลยีที่ 5 : ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในภาคเกษตร-อาหาร

สถานะตลาดปัญญาประดิษฐ์ในภาคเกษตรกรรมทั่วโลก (Global AI in Agriculture Market) มีแนวโน้มเติบโตจาก 3 พันล้านดอลลาร์ ปี 2568 ไปถึง 30.2 พันล้านดอลลาร์ ปี 2578 (อัตราการเติบโตเฉลี่ยแบบทบต้นต่อปี 26%) (ที่มา : ResearchNester, พ.ย. 2568) ส่วนตลาดปัญญาประดิษฐ์ในภาคเกษตรกรรมของไทยอยู่ในช่วงเติบโต เนื่องจากการขับเคลื่อนนโยบาย "ดิจิทัล Thailand" ของรัฐบาลที่ได้จัดสรรงบประมาณไว้ประมาณ 3 พันล้านบาท (~90 ล้านดอลลาร์) เพื่อบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ เข้าสู่ภาคเกษตร และตั้งเป้าเพิ่มการใช้เทคโนโลยี

ปัญญาประดิษฐ์ ในฟาร์ม 25% ภายในปี 2568 (ที่มา : Ken Research, 2025) ทำให้ตลาดปัญญาประดิษฐ์ในภาคเกษตรของไทย มีการคาดการณ์ว่าจะโตขึ้นจาก 142 ล้านดอลลาร์ ในปี 2568 ไปถึง 786 ล้านดอลลาร์ ในปี 2574 (อัตราการเติบโตเฉลี่ยแบบทบต้นต่อปี 33.2%) (ที่มา : Mobility Foresights, ส.ค. 2568) จะเห็นได้จาก บริษัท Microsoft ได้ลงนามพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับรัฐบาลไทย (พ.ค. 2567) ต่อมาในเดือนกุมภาพันธ์ 2568 ไทยเปิดตัว HandySense B-Farm⁵ แพลตฟอร์มฟาร์มอัจฉริยะที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ เพื่อให้คำแนะนำด้านสภาพอากาศและเทคนิคการเพาะปลูกแบบ Real-time (ที่มา : East Asia Forum, พ.ค. 2568) เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานปัญญาประดิษฐ์สำหรับภาคเกษตร (ที่มา : ResearchNester citing Microsoft press release)

ในการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร คือ 1.ระบบการพยากรณ์หรือคาดการณ์ความต้องการซื้อสินค้าและบริการของลูกค้าในอนาคต (Demand Forecasting) ที่มีศักยภาพในการทำนายความต้องการสินค้าแต่ละรายการตามฤดูกาล วันหยุด สภาพอากาศ ซึ่งสามารถนำระบบนี้มาใช้ในการจัดการสินค้าเกษตรเพื่อลดของเสียจากสินค้าล้นสต็อก ป้องกันสินค้าขาดแคลน 2.ระบบการตั้งราคาแบบเรียลไทม์ (Real-time) เพื่อใช้ในการปรับราคาแบบยืดหยุ่นที่ปรับเปลี่ยนขึ้น-ลงได้ตามความต้องการของตลาด (Demand), ปริมาณสินค้า (Supply), คู่แข่ง, และพฤติกรรมลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีและข้อมูลมาช่วยตัดสินใจ เพื่อเพิ่มกำไรและดึงดูดลูกค้า ซึ่งสามารถนำระบบนี้มาใช้ในการเพิ่มรายได้และลด Food Waste ในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. Chatbot / Virtual Assistant ซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence -AI) มีหน้าที่สื่อสาร ตอบข้อสงสัย หรือช่วยทำงานต่างๆ แทนมนุษย์ผ่านช่องทางข้อความหรือเสียง เพื่อลดภาระงานของพนักงาน ในการให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง/7วัน 4. ระบบการบำรุงรักษาเชิงพยากรณ์ (Predictive Maintenance) เป็นระบบดูแลรักษาเครื่องจักรยุคใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเซ็นเซอร์ IoT, ข้อมูลขนาดใหญ่ และปัญญาประดิษฐ์วิเคราะห์สภาพเครื่องจักรแบบ Real-time เพื่อคาดการณ์เวลาที่อุปกรณ์จะเสียหายล่วงหน้า ช่วยให้สามารถซ่อมบำรุงได้ทันเวลา "ก่อน" เกิดปัญหา ลดเวลาหยุดผลิต (Downtime) และต้นทุนที่ไม่จำเป็น เพื่อลดต้นทุนซ่อมบำรุงป้องกันการหยุดชะงักของบริการ 5. ระบบจดจำภาพ (Image Recognition) เป็นเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Machine Learning (ML) ที่ช่วยให้คอมพิวเตอร์สามารถ "มองเห็น" วิเคราะห์ ตรวจสอบ และระบุวัตถุ, บุคคล, สถานที่, หรือข้อความภายในรูปภาพและวิดีโอได้

⁵ HandySense B-Farm คือ นวัตกรรมระบบเกษตรอัจฉริยะ (Smart Farm) รุ่นใหม่จากเนคเทค สวทช. ที่ช่วยให้เกษตรกรบริหารจัดการฟาร์มได้ง่ายๆ ผ่านมือถือ โดยไม่ต้องมีความรู้เรื่องโค้ดดิ้ง (No-Code) ใช้การลากวางบล็อกคำสั่ง (Block-based programming) เพื่อควบคุมเซนเซอร์ วัดค่าความชื้น อุณหภูมิ และระบบน้ำอัตโนมัติ

อย่างอัตโนมัติ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือด้านคุณภาพสินค้าและ ลดข้อพิพาทระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 13 : แสดงการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในภาคเกษตร-อาหาร ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านตลาด

การประยุกต์ใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)	วัตถุประสงค์	ประโยชน์ที่จะได้รับ
ระบบการพยากรณ์ความต้องการซื้อสินค้าและบริการของลูกค้าในอนาคต (Demand Forecasting)	เพื่อทำนายความต้องการสินค้าตามฤดูกาลและสภาพอากาศ เป็นต้น	ลดความสูญเสียจากสินค้าล้นสต็อก และป้องกันการขาดแคลนสินค้า
ระบบตั้งราคาแบบเรียลไทม์ (Dynamic Pricing)	แสดงการปรับราคาสินค้าตามความต้องการของตลาด (Demand), ปริมาณสินค้า (Supply), พฤติกรรมผู้บริโภค, คู่แข่ง, หรือช่วงเวลา เพื่อให้ได้กำไรสูงสุด เช่น การลดราคาสินค้าที่ใกล้หมดอายุ	เพิ่มรายได้และลดปริมาณอาหารที่ถูกทิ้งไปโดยเปล่าประโยชน์ (Food Waste) ในตลาด
ซอฟต์แวร์อัจฉริยะที่จำลองบทสนทนาของมนุษย์ โดยทำงานผ่านข้อความหรือเสียง เพื่อโต้ตอบกับผู้ใช้งานอัตโนมัติ (Chatbot/Virtual Assistant)	เพื่อให้ข้อมูลสินค้า ราคา และบริการต่างๆ เช่น ตำแหน่งแผงที่ว่าง คุณสมบัติพื้นที่เบื้องต้น การจองพื้นที่ผ่าน Chatbot ในแอปพลิเคชัน ต่างๆ เช่น Line OA	ลดภาระงานให้กับพนักงานในการให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง/7วัน
ระบบการบำรุงรักษาเชิงพยากรณ์ (Predictive Maintenance: PdM)	ใช้สำหรับการดูแล คือ กลยุทธ์การดูแลรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ (เช่น ปัญญาประดิษฐ์, IoT, เซนเซอร์) เพื่อเก็บข้อมูลการทำงานจริงแบบ Real-time มาวิเคราะห์แนวโน้มการชำรุดหรือเสื่อมสภาพ	ลดต้นทุนการซ่อมบำรุงและป้องกันการหยุดชะงักของบริการต่างที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการตลาด

การประยุกต์ใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)	วัตถุประสงค์	ประโยชน์ที่จะได้รับ
	แทนที่จะซ่อมเมื่อพัง (Reactive) หรือซ่อมตามรอบเวลา (Preventive) ช่วยให้รู้ล่วงหน้าว่าเครื่องจักรจะเสียเมื่อไหร่ และควรซ่อมตอนไหน เพื่อวางแผนการซ่อมบำรุงได้ทันที่ก่อนที่จะเครื่องจักรจะหยุดทำงานกะทันหัน	
ระบบจดจำภาพ Image Recognition	ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) สำหรับการตรวจสอบคุณภาพและเกรดสินค้าอัตโนมัติด้วยการให้คอมพิวเตอร์สามารถตรวจจับวิเคราะห์ แยกแยะ และทำความเข้าใจเนื้อหาภายในภาพถ่ายหรือวิดีโอได้อย่างอัตโนมัติ	เพิ่มความน่าเชื่อถือด้านคุณภาพสินค้า และลดข้อพิพาทระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยีที่ 6 : IoT, Cold Chain และระบบการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability)

ปัจจุบันระดับโลกมีการพัฒนาระบบที่อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องใช้ไฟฟ้า หรือวัตถุต่างๆ ถูกเชื่อมโยงเข้ากับอินเทอร์เน็ตและเครือข่าย ทำให้สามารถสื่อสาร รวบรวมข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเองได้โดยไม่ต้องใช้คนป้อนข้อมูล ช่วยให้ควบคุมอุปกรณ์จากระยะไกลผ่านสมาร์ตโฟน Internet of Things (IoT) ร่วมกับระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) กำลังปฏิวัติการบริหารห่วงโซ่อุปทานอาหาร (Agri-food Supply Chain) โดยเฉพาะด้านการรักษาความเย็น (Cold Chain) และการติดตามคุณภาพแบบ Real-time ซึ่งเป็นความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจากผู้บริโภคยุคใหม่ มีงานวิจัยจาก Tandfonline (2025) และ MDPI Applied Sciences (2568) ที่แสดงให้เห็นว่าระบบ IoT สามารถตรวจวัดอุณหภูมิ ความชื้น ก๊าซ และ GPS ตลอด Supply Chain แบบ Real-time ผ่าน Wi-Fi, Bluetooth และ Cellular ดังนั้น การพยากรณ์ด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI Forecasting) สำหรับบริหารสินค้าคงคลังช่วยลด Fresh Product Spoilage ลง 22% สำคัญมากสำหรับสภาพอากาศร้อนชื้นของไทย (ที่มา : Mordor Intelligence Thailand Quick Commerce Report, 2025) ประกอบกับการมีอุปกรณ์ตรวจจับข้อมูลอัจฉริยะที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต (Internet of Things) ติดตั้งอยู่ในรถขนส่งสินค้าแช่เย็นหรือแช่แข็ง เพื่อตรวจวัดสถานะแวดล้อมภายในตู้สินค้าแบบเรียลไทม์ (IoT Sensors ใน Cold Trucks) ป้อนข้อมูลแบบ Real-time จะช่วยให้เข้าถึงระบบพยากรณ์ความเสียหายของสินค้าได้สะดวกขึ้น (ที่มา : Mordor

Intelligence, 2025) ประกอบกับผู้บริโภคในปัจจุบัน โดยเฉพาะกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง ต้องการทราบว่าสินค้าเกษตรมาจากไหน ผ่านกระบวนการอะไร และมีมาตรฐานสุขอนามัยอย่างไร นี่คือนโยบายที่เรียกว่า "Farm-to-Fork Transparency" ดังนั้น มาตรฐานที่ใช้ในกระบวนการติดตามและบันทึกประวัติ สถานที่ และสถานะของวัตถุดิบหรือสินค้า ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ตั้งแต่แหล่งกำเนิดต้นทาง การผลิต การแปรรูป การขนส่ง จนถึงมือผู้บริโภค จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคคาดหวัง และมีงานวิจัยจาก ScienceDirect (2568) เสนอแนวทางการตรวจสอบย้อนกลับที่ทำงานร่วมกัน (Interoperable Traceability) ที่รวมเทคโนโลยีที่ประกอบด้วย IoT Sensors, Blockchain และ Data Space Architecture เพื่อให้ผู้บริโภคตรวจสอบประวัติสินค้าได้ทุกขั้นตอน ซึ่งระบบดังกล่าวจะใช้ Blockchain ละ IoT เป็นหลักและ ได้รับการทดสอบในไทยแล้ว (ที่มา : Surasak et al., 2019 อ้างอิงใน ScienceDirect Blockchain in Food Safety Review, 2023) ส่วนความร่วมมือระดับภูมิภาคระหว่างสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) 10 ประเทศ กับสาธารณรัฐประชาชนจีน (ACFTA) (2566) มีการแบ่งปัน Best Practice ในการใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการพัฒนาความมั่นคงด้านอาหาร (ที่มา : East Asia Forum, 2025) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อตลาดที่ไม่มีระบบมาตรฐานที่ใช้ในกระบวนการติดตามและบันทึกประวัติ สถานที่ และสถานะของวัตถุดิบหรือสินค้า ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ตั้งแต่แหล่งกำเนิดต้นทาง การผลิต การแปรรูป การขนส่งแบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) จนถึงมือผู้บริโภค จะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันกับซูเปอร์มาร์เก็ตที่มีป้าย QR แสดงแหล่งที่มาสินค้า ที่มีการนำเทคโนโลยี IoT และ QR มาใช้ในระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) เพื่อยกระดับภาพลักษณ์และเพิ่มความเชื่อมั่น โดยเฉพาะสำหรับสินค้าผักผลไม้สดและอาหารทะเล ดังนั้น การบริหารตลาดจึงควรมีการติดตั้งอุปกรณ์ตรวจวัดอุณหภูมิที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต เพื่อส่งข้อมูลความร้อนหรือความเย็นแบบ Real-time ไปยังคลาวด์หรือแอปพลิเคชัน ช่วยให้ติดตามและควบคุมสภาพแวดล้อมได้อัตโนมัติ (IoT Temperature Sensor) ในพื้นที่เก็บสินค้า ห้องเย็น และรถขนส่ง เชื่อมต่อ Dashboard ส่วนกลาง ควรพัฒนาระบบ QR สำหรับการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) เพื่อให้ผู้ค้าสแกน QR ที่ระบุการบันทึกแหล่งที่มา วันที่เก็บเกี่ยว และผลตรวจสารเคมี และเชื่อมข้อมูลกับฐานข้อมูลกรมวิชาการเกษตรและได้มาตรฐานการผลิตทางการเกษตร (GAP Certification) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และเปิดระบบติดตามและตรวจสอบสถานะการจัดส่งสินค้า/พัสดุแบบเรียลไทม์ ผ่านเลขพัสดุ (Tracking Number) ให้ผู้บริโภคสามารถตรวจสอบผ่าน LINE OA หรือเว็บไซต์ได้ จึงเป็นทางเลือกในการพัฒนาเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อธุรกิจตลาด

จากเทคโนโลยีทั้ง 6 ด้านการวิเคราะห์ผลกระทบโดยรวม (Technology Impact Matrix) พบว่าการพัฒนาตลาดมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ควรจะนำเทคโนโลยีเข้าคือส่วนของการบริหารจัดการดิจิทัลภาครัฐ

ตามแนวทางการปฏิรูปรัฐบาลดิจิทัลเป็นสิ่งที่องค์การตลาดต้องดำเนินการในฐานะหน่วยงานภาครัฐ คือการปฏิบัติตามนโยบายและกฎหมายที่กำหนดอย่างเคร่งครัด ส่วนเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาธุรกิจขณะนี้ คือ E-Commerce/Quick Commerce Social Commerce และ เทคโนโลยีด้าน Payment หากไม่รับนำเข้ามาใช้อาจเป็นภัยคุกคามและทำให้สูญเสียโอกาสอย่างมากสำหรับการพัฒนาธุรกิจใหม่ขององค์การตลาด เพราะความยุ่งยากจากการใช้ E-Commerce/Quick Commerce Social Commerce และ ระบบ Payment อยู่ในระดับปานกลางถึงต่ำ หากมีการนำเทคโนโลยีนี้เข้ามาใช้เป็นเครื่องในการส่งเสริมการตลาด การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย การสร้างฐานลูกค้าใหม่ให้เติบโตขึ้นได้ และสามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภคได้อีกทางหนึ่ง เพราะผู้บริโภคส่วนใหญ่นิยมและหันมาใช้งานเทคโนโลยีมากขึ้น เมื่อมีการใช้งาน E-Commerce /Quick Commerce, Social Commerce และระบบ Payment ก็สามารถนำข้อมูลจากระบบดังกล่าวมาใช้กับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ได้อย่างเป็นรูปธรรม แม้ว่าการใช้งานอาจมีความซับซ้อนและยุ่งยากอยู่บ้าง แต่สำหรับการนำเทคโนโลยีด้าน IoT/Cold Chain/Traceability เป็นโอกาสในการพัฒนาตลาดได้แต่ยังไม่ใช่ว่าภัยคุกคามที่สูงมากสำหรับองค์การตลาด ณ ขณะนี้

ตารางที่ 14 : สรุปผลกระทบของเทคโนโลยี 6 ด้านต่อธุรกิจขององค์การตลาด

เทคโนโลยี	ระดับภัยคุกคาม	ระดับโอกาส	ความเร่งด่วน	ความยากในการนำไปใช้
1. การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับองค์การตลาด	ต่ำ	สูง	ปานกลาง	สูง
2. เทคโนโลยี E-Commerce /Quick Commerce และ Social Commerce	สูง	สูง	สูง	ปานกลาง
3. เทคโนโลยี Social Commerce และ Content Commerce กับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคดิจิทัล (Consumer Shift)	สูง	ปานกลาง	สูง	ต่ำ
4. เทคโนโลยี ระบบชำระเงินดิจิทัล และ Mobile Payment	สูง	สูง	สูง	ต่ำ

เทคโนโลยี	ระดับ ภัยคุกคาม	ระดับโอกาส	ความ เร่งด่วน	ความยากใน การนำไปใช้
5. เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Big Data ในภาคเกษตร-อาหาร	ปานกลาง	สูง	ปานกลาง	สูง
6. เทคโนโลยี IoT, Cold Chain และระบบการตรวจสอบและสืบย้อนกลับ (Traceability)	ปานกลาง	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง

หมายเหตุ : ในเชิงเปรียบเทียบโดยใช้มาตรวัด 3 ระดับ: สูง ปานกลาง ต่ำ

3.5 การบริหารความเสี่ยง

องค์การตลาด ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย ทำหน้าที่ จัดสร้างตลาดสาธารณะ ส่งเสริมตลาดสาธารณะเดิมที่มีอยู่ ให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย จัดและส่งเสริมการผลิต โภคภัณฑ์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด จัดการขนส่งโภคภัณฑ์ไปสู่ตลาดโดยสะดวก จัดดำเนินการควบคุมและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์การ โดยได้นำแนวทางการปฏิบัติที่ดีตามหลักสากลของ Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO-ERM)

รวมถึงแนวทางปฏิบัติกระทรวงมหาดไทย และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารและจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องตามหลักมาตรฐานสากลและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่ดี ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 15 : แสดงนิยามประเภทความเสี่ยง

รหัส	ประเภทความเสี่ยง	นิยาม
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ การแข่งขัน รูปแบบธุรกิจที่ล้าสมัย
O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงจากกระบวนการ บุคลากร ระบบ และเหตุการณ์ภายนอก ที่กระทบการดำเนินงานประจำวัน เช่น ความผิดพลาดของบุคลากร ระบบล่ม การจัดส่งล่าช้า

รหัส	ประเภทความเสี่ยง	นิยาม
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่อง รายได้ ค่าใช้จ่าย และผลกำไรขององค์กร เช่น รายได้ลดลง ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เบิกจ่ายล่าช้า
C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่กำหนด อาจทำให้องค์กรถูกตรวจสอบ ปรับ หรือเสียชื่อเสียง
I	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ และชื่อเสียง (Image & Reputation Risk)	ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กรในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ข่าวลบ ความไม่พึงพอใจของลูกค้า

ตารางที่ 16 : แสดงโครงสร้างการกำกับดูแล (Risk Governance Structure)

ระดับ	หน่วยงาน	บทบาท
Tier 1	คณะกรรมการ อด.	กำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารความเสี่ยง อนุมัติแผน Risk Appetite ระดับองค์กร
Tier 2	คณะอนุกรรมการ GRC	กำกับดูแลและประเมินผลตามแผน กลั่นกรองและให้ความเห็นต่อแผนบริหารความเสี่ยง
Tier 3	คณะอนุกรรมการ RMT	พิจารณาแนวทาง เสนอมาตรการ และสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงในองค์กร
Tier 4	ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	ดำเนินงานรายวัน รวบรวมข้อมูล ตัวชี้วัด รายงานต่อ RMT และ GRC
Tier 5	Risk Owner ระดับฝ่าย	นำนโยบายไปปฏิบัติในฝ่าย ติดตามผล KRI ปรับปรุงมาตรการควบคุม
Tier 6	ตรวจสอบภายใน	ตรวจสอบประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยง รายงานข้อพบและข้อเสนอแนะอิสระ

ตารางที่ 17 : แสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยง 8 ขั้นตอน

ขั้น	กระบวนการ	รายละเอียด
1	กำหนดบริบทและวัตถุประสงค์	ทบทวนทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดสำคัญ
2	ระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	รวบรวมข้อมูลจาก 7 แหล่ง (SWOT, ยุทธศาสตร์, MOU, นโยบาย GRC, นโยบาย ผอ., Intelligent Risk, Risk ของแผนปฏิบัติการ) นำมาระบุเป็น Risk Universe ทั้งหมดในองค์กร
3	ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	ประเมินความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ 3 มิติ ได้แก่ ผลการดำเนินงาน กระบวนการควบคุม และการติดตาม โดยใช้เกณฑ์ระดับ 1-5
4	จัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritization)	จัดลำดับโดยประเมินระดับความรุนแรง (Risk Level) ของทุกปัจจัยเสี่ยง ทั้งก่อนการควบคุม (Inherent) และหลังการควบคุม (Residual) เพื่อสร้างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile/Heat Map)
5	วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงลึก	วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน (Risk Driver) ผลกระทบที่อาจเกิด และโอกาสในการเกิด สำหรับความเสี่ยงระดับองค์กร พร้อมพิจารณา Intelligent Risk เพื่อโอกาสทางธุรกิจ
6	กำหนดวิธีจัดการ (Risk Treatment)	กำหนดมาตรการจัดการ 4 รูปแบบ ได้แก่ Mitigate (ลด), Avoid (หลีกเลี่ยง), Transfer (โอน เช่น ประกัน), Accept (ยอมรับ) พร้อมจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง
7	ติดตามและรายงาน (Monitor & Report)	ติดตามผ่าน Key Risk Indicators (KRI), Risk Owner รายงานรายงานต่อคณะอนุกรรมการ GRC และคณะกรรมการ อต. ตามปฏิทินที่กำหนด

ชั้น	กระบวนการ	รายละเอียด
8	ทบทวนและปรับปรุง (Review & Improve)	ทบทวนสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อปรับปรุง Risk Universe และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้ทันสถานการณ์

ประเภทความเสี่ยงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance) จากที่กล่าวข้างต้นองค์การตลาด แบ่งความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงแต่ละประเภทไว้ดังนี้

ตารางที่ 18 : ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)

ประเภทความเสี่ยง	Risk Appetite	Risk Tolerance	ผู้อนุมัติ/ทบทวน
ด้านกลยุทธ์ (Strategic)	ระดับสูง (คะแนน 6-9) ยอมรับเพื่อสร้างโอกาส ไม่เกิน วิกฤต / บรรลุ MOU $\geq$ ระดับ 3	ค่าเบี่ยงเบนไม่เกิน 1 ระดับ ตาม MOU Report	คณะกรรมการ อด. ทบทวนทุก 6 เดือน
ด้านการดำเนินงาน (Operational)	ระดับปานกลาง (คะแนน 3-5) / KPI $\geq$ 80% ของเป้าหมาย	ค่าเบี่ยงเบนไม่เกิน 10% ของเป้าหมาย	ผอ.อด. + รอง ผอ. ทบทวนรายไตรมาส
ด้านการเงิน (Financial)	ระดับปานกลาง / กำไรสุทธิ $\geq$ 10 ลบ. / ค่าใช้จ่าย/รายได้ $\leq$ 95%	กำไรเบี่ยงเบนไม่เกิน 20% / Occupancy $\geq$ 70% ของเป้าหมาย	คณะกรรมการ + GRC ทบทวนรายไตรมาส
ด้านการปฏิบัติตามกฎ (Compliance)	ระดับต่ำ (1-2) นโยบายไม่ ยอมรับความผิดใดๆ (Zero Tolerance) สำหรับการ กระทำผิดกฎหมาย/ทุจริต	พบความผิดต้องแก้ไขทันที / ITA $\geq$ 85	คณะกรรมการ + ตรวจสอบภายใน ทบทวนรายเดือน

ประเภทความเสี่ยง	Risk Appetite	Risk Tolerance	ผู้อนุมัติ/ทบทวน
ด้านภาพลักษณ์ (Image)	ระดับต่ำ / คะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ≥ 4.0	ข่าวเชิงลบ ≤ 2 ครั้ง/ปี / คะแนนพึงพอใจไม่ลดเกิน 10%	ผอ. + GRC ทบทวนรายไตรมาส

ตารางที่ 19 : ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ	ระดับโอกาสเกิด	ความถี่/โอกาส	นิยาม
5	สูงมาก (Very High)	≥ 1 ครั้ง/เดือน หรือ $> 90\%$	เกิดขึ้นเป็นประจำในการดำเนินงาน
4	สูง (High)	1 ครั้ง/3 เดือน หรือ 60-90%	เกิดขึ้นบ่อยครั้ง คาดการณ์ได้
3	ปานกลาง (Medium)	1 ครั้ง/6 เดือน หรือ 30-60%	อาจเกิดขึ้น เป็นไปได้
2	ต่ำ (Low)	1 ครั้ง/ปี หรือ 10-30%	ไม่ค่อยเกิด แต่เคยมีหลักฐานในอดีต
1	ต่ำมาก (Very Low)	< 1 ครั้ง/ปี หรือ $< 10\%$	ยากที่จะเกิด แต่เป็นไปได้ในทางทฤษฎี

ตารางที่ 20 : ระดับผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	ผลกระทบทางการเงิน	ผลกระทบที่ไม่ใช่การเงิน
5	วิกฤต (Catastrophic)	> 50 ล้านบาท หรือ $> 30\%$ ของกำไรสุทธิ	เสียชื่อเสียงระดับชาติ, คดีอาญา, ถูกตรวจสอบจาก สตง./ปปท.
4	สูง (Major)	20-50 ล้านบาท หรือ 10-30% ของกำไร	ถูกร้องเรียนสาธารณะ, ผลกระทบต่อ MOU ≥ 1 ตัวชี้วัด
3	ปานกลาง (Moderate)	5-20 ล้านบาท หรือ 3-10% ของกำไร	ผิดเป้าตัวชี้วัด, ต้องแจ้งคณะกรรมการ GRC
2	ต่ำ (Minor)	1-5 ล้านบาท หรือ $< 3\%$ ของกำไร	กระทบการดำเนินงาน แต่จัดการได้ภายในฝ่าย
1	น้อยมาก (Insignificant)	< 1 ล้านบาท หรือไม่กระทบกำไร	ไม่กระทบนัยสำคัญ

ตารางที่ 21 : แสดง Risk Matrix 5x5 (Likelihood x Impact = Risk คะแนน)

Impact ↓ \ Likelihood →	L = 1	L = 2	L = 3	L = 4	L = 5
I = 5	5	10	15	20	25
I = 4	4	8	12	16	20
I = 3	3	6	9	12	15
I = 2	2	4	6	8	10
I = 1	1	2	3	4	5

ตารางที่ 22 : แนวทางจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ตามระดับ คะแนน

ระดับ	คะแนน Range	แนวทาง Risk Response	การอนุมัติ/รายงาน
วิกฤต	16-25	MITIGATE/AVOID - ต้องลดความเสี่ยงทันที จัดทำแผนเร่งด่วน และ/หรือ หลีกเลี่ยงกิจกรรม กำหนดผู้รับผิดชอบระดับสูง (ผอ.)	รายงานคณะกรรมการ อด. ทุกการประชุม ต้องได้รับอนุมัติงบประมาณเพิ่มเติม
สูงมาก	10-15	MITIGATE - ต้องลดความเสี่ยงด้วยการควบคุมเพิ่มเติม อาจ TRANSFER (ประกันภัย) สำหรับผลกระทบทางการเงิน	รายงานคณะกรรมการ GRC ทุกไตรมาส รายงานคณะกรรมการทุก 6 เดือน
สูง	6-9	MITIGATE/REDUCE - ปรับปรุงการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น กำหนด KRI เพื่อเฝ้าระวัง	รายงานคณะกรรมการ GRC ทุก 6 เดือน
ปานกลาง	3-5	ACCEPT/MONITOR - ยอมรับและเฝ้าติดตามรักษามาตรการควบคุมปัจจุบัน	รายงานในรายงานบริหารความเสี่ยงประจำปี
ต่ำ	1-2	ACCEPT - ยอมรับความเสี่ยง ไม่ต้องลงทุนเพิ่ม เฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงปกติ	ติดตามภายในฝ่าย ไม่ต้องรายงาน

ตารางที่ 23 : แสดงความเสี่ยงทั้งหมดในองค์กร (Risk Universe) ประจำปี 2570

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / ความเสี่ยง (Risk Event)	ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ความเพียงพอ	ความเสี่ยงคงเหลือ	ยุทธศาสตร์/ MOU ที่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
1	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	O	ไม่สามารถพัฒนาองค์กรด้านดิจิทัลได้ตามเป้าหมาย	3	3	4	เพียงพอ	X	SO1	
2	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	O	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ	3	3	5	เพียงพอ	X	SO1	
3	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	S	ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการมีน้อย	3	3	5	เพียงพอ	X	SO1	
4	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	O	การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน	3	3	4	เพียงพอ	X	SO1	
5	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	S	ระบบดิจิทัลไม่สามารถรองรับการดำเนินการตามแผนได้	3	3	4	เพียงพอ	X	SO1	
6	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	S	ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งดิจิทัลได้	3	3	3	เพียงพอ	X	SO1	

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / ความเสี่ยง (Risk Event)	ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ความเพียงพอ	ความเสี่ยงคงเหลือ	ยุทธศาสตร์/ MOU ที่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
7	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	S	ความเข้าใจด้านดิจิทัลของพนักงานมีน้อย	3	4	4	เพียงพอ	X	SO1	
8	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	S	แผนดิจิทัลมาร์เก็ตติ้งไม่สามารถตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้	3	3	4	เพียงพอ	X	SO1	
9	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	O	ขาดความพร้อมในการทำ e-commerce	3	3	4	เพียงพอ	X	SO1	
10	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	S	โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลขาดความพร้อมในการดำเนินการ	3	3	3	เพียงพอ	X	SO1	
11	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	S	ตลาดขององค์การตลาดไม่ผ่านเกณฑ์ตลาดมาตรฐาน	2	3	4	ไม่เพียงพอ	▲	SO1 / MOU 1.3	ยกระดับสู่ Corporate Risk
12	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	O	การขาดการดำเนินการในการผลิตสาระด้านดิจิทัลมาร์เก็ตติ้ง	3	3	4	เพียงพอ	X	SO1	
13	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	C	การไม่สามารถดำเนินการตามข้อกำหนดทาง	3	3	4	เพียงพอ	X	SO1	

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / ความเสี่ยง (Risk Event)	ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ความเพียงพอ	ความเสี่ยงคงเหลือ	ยุทธศาสตร์/ MOU ที่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
			กฎหมายด้านความปลอดภัย Cyber							
14	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	O	ไม่สามารถอบรมความรู้พื้นฐานให้กับพนักงานได้ตามเป้าหมาย	3	3	4	เพียงพอ	X	SO1	
15	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	S	แผนดำเนินการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	2	3	3	ไม่เพียงพอ	▲	SO1 / MOU 1.1	ยกระดับสู่ Corporate Risk
16	ยุทธศาสตร์ 1 ตลาดอัตลักษณ์ฯ	S	แผนพัฒนาตลาดสาขาไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	3	4	4	เพียงพอ	X	SO1	
17	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	S	การไม่สามารถกำหนดโครงการหลักให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้	3	3	4	เพียงพอ	X	SO2	
18	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	O	ตลาดสาขาถูกร้องเรียนในด้านการบริหารจัดการตลาด	4	4	4	เพียงพอ	X	SO2	

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / ความเสี่ยง (Risk Event)	ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ความเพียงพอ	ความเสี่ยงคงเหลือ	ยุทธศาสตร์/ MOU ที่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
19	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	O	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ	3	4	4	เพียงพอ	X	SO2	
20	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	S	ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการมีน้อย	3	3	3	เพียงพอ	X	SO2	
21	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	O	การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน	3	3	3	เพียงพอ	X	SO2	
22	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	S	ความเข้าใจด้าน Business Model ของพนักงานมีน้อย	3	3	3	เพียงพอ	X	SO2	
23	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	C	ข้อกำหนดไม่เอื้ออำนวยให้ดำเนินการ	3	4	4	เพียงพอ	X	SO2	
24	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	O	การขาดการดำเนินการในการผลิตสารด้านดิจิทัลมาร์เก็ตติ้ง	3	3	3	เพียงพอ	X	SO2	

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / ความเสี่ยง (Risk Event)	ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ความเสี่ยงพอ	ความเสี่ยงคงเหลือ	ยุทธศาสตร์/ MOU ที่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
25	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	F	รายได้ขององค์การตลาดลดลง	4	2	4	ไม่เพียงพอ	▲	SO2 / MOU 2.1	ยกระดับสู่ Corporate Risk
26	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	S	อต.ไม่มีแผนสำรองด้านการสร้างรายได้	4	3	3	เพียงพอ	X	SO2	ตามแผนปี 70 ต้องเฝ้าระวัง
27	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	O	การดำเนินการตามแผนมาตรฐานสุขอนามัยไม่เป็นไปตามแผน	3	4	4	เพียงพอ	X	SO2	
28	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	F	อัตราการเข้าพักที่ตลาด (Occupancy rate) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	4	ไม่เพียงพอ	▲	SO2 / MOU 2.3	ยกระดับสู่ Corporate Risk
29	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	O	การจัดส่งสินค้าไม่เป็นไปตามสัญญา	4	4	4	เพียงพอ	X	SO2	
30	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	F	ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามแผนลงทุนที่กำหนด	1	3	3	ไม่เพียงพอ	▲	SO2 / MOU 1.2	ยกระดับสู่ Corporate Risk

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / ความเสี่ยง (Risk Event)	ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ความเสี่ยงเพียงพอ	ความเสี่ยงคงเหลือ	ยุทธศาสตร์/ MOU ที่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
31	ยุทธศาสตร์ 2 Re-inventing, Re-image	O	พัฒนาบุคลากรองค์กร ตลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3	4	4	เพียงพอ	X	SO2	
32	ยุทธศาสตร์ 3 Strategic Partner	S	ไม่สามารถบริหารจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม	3	3	3	เพียงพอ	X	SO3	
33	ยุทธศาสตร์ 3 Strategic Partner	S	การไม่สามารถกำหนดโครงการหลักให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้	3	3	3	เพียงพอ	X	SO3	
34	ยุทธศาสตร์ 3 Strategic Partner	S	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ	4	4	4	เพียงพอ	X	SO3	
35	ยุทธศาสตร์ 3 Strategic Partner	S	ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินการตามแผนไม่เพียงพอ	3	4	4	เพียงพอ	X	SO3	
36	ยุทธศาสตร์ 3 Strategic Partner	O	การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน	3	3	3	เพียงพอ	X	SO3	

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / ความเสี่ยง (Risk Event)	ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ความเสี่ยงเพียงพอ	ความเสี่ยงคงเหลือ	ยุทธศาสตร์/ MOU ที่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
37	ยุทธศาสตร์ 3 Strategic Partner	S	ความเข้าใจด้าน Strategic Partner ของพนักงานไม่เพียงพอ	3	3	4	เพียงพอ	X	SO3	
38	ยุทธศาสตร์ 3 Strategic Partner	S	ขาดระบบฐานข้อมูลด้าน Strategic Partner	3	3	3	เพียงพอ	X	SO3	
39	ยุทธศาสตร์ 3 Strategic Partner	O	การบริหารคู่สัญญาตลาดเข้าไม่เป็นตามสัญญา	3	3	4	เพียงพอ	X	SO3	
40	ยุทธศาสตร์ 3 Strategic Partner	S	ดำเนินการขยายฐานเครือข่ายพันธมิตรไม่ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	ไม่เพียงพอ	▲	SO3	ยกระดับสู่ Corporate Risk
41	ร่าง MOU 2570 ข้อ 1.1 ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	S	แผนดำเนินการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	2	3	3	ไม่เพียงพอ	▲	MOU 1.1	เป็นตัวชี้วัดปี 70
42	ร่าง MOU 2570 ข้อ 1.2 งบลงทุน	F	เบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	3	3	ไม่เพียงพอ	▲	MOU 1.2	เป็นตัวชี้วัดปี 70

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / ความเสี่ยง (Risk Event)	ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ความเพียงพอ	ความเสี่ยงคงเหลือ	ยุทธศาสตร์/ MOU ที่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
43	ร่าง MOU 2570 ข้อ 1.3 ตลาดต้นแบบ	S	ตลาดขององค์การตลาดไม่ผ่านคุณสมบัติตลาดต้นแบบ	2	4	4	ไม่เพียงพอ	▲	MOU 1.3	เป็นตัวชี้วัดปี 70
44	ร่าง MOU 2570 ข้อ 2.1 กำไรสุทธิ	F	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (เป้า 10 ลบ.)	5	4	4	เพียงพอ	X	MOU 2.1	เป็นตัวชี้วัดปี 70 (เผื่อระวัง)
45	ร่าง MOU 2570 ข้อ 2.2 ค่าใช้จ่าย/ รายได้	F	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของตลาดสาขาส่งสูงกว่าเป้าหมาย	1	3	3	ไม่เพียงพอ	▲	MOU 2.2	เป็นตัวชี้วัดปี 70 (ตลาด 5 สาขา)
46	ร่าง MOU 2570 ข้อ 2.3 Occupancy Rate	I	อัตราการเข้าพื้นที่ตลาดสาขาลดลง	1	3	3	ไม่เพียงพอ	▲	MOU 2.3	เป็นตัวชี้วัดปี 70 (ตลาด 5 สาขา)
47	นโยบาย GRC ปี 2570	C	การละเมิดหรือทำผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของ อต.	3	2	3	ไม่เพียงพอ	▲	GRC Policy	ต้องนำมาบริหาร
48	นโยบาย GRC ปี 2570	C	ไม่สามารถดำเนินงานป้องกันการทุจริต/ คอร์รัปชันได้ตามนโยบาย	3	3	3	เพียงพอ	X	GRC Policy	

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง / ความเสี่ยง (Risk Event)	ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	ความเสี่ยงเพียงพอ	ความเสี่ยงคงเหลือ	ยุทธศาสตร์/ MOU ที่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
49	นโยบาย GRC ปี 2570	I	เกิดเหตุการณ์กระทบภาพลักษณ์/ชื่อเสียงองค์กร	3	3	3	เพียงพอ	X	GRC Policy	
50	นโยบาย ผอ. อต. ปี 2570	O	ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานไม่ตอบโจทย์การทำงาน	1	3	3	ไม่เพียงพอ	▲	ผอ. นโยบาย 1	ยกระดับสู่ Corporate Risk
51	นโยบาย ผอ. อต. ปี 2570	S	ไม่สามารถต่อยอดธุรกิจกับภาคเอกชนได้	3	3	3	เพียงพอ	X	ผอ. นโยบาย 2	
52	จุดอ่อน SWOT 2570 (W3+W4)	S	ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ตามแผนที่กำหนด (โดยเฉพาะดิจิทัล)	3	3	3	เพียงพอ	X	W3, W4 / SO2	
53	จุดอ่อน SWOT 2570 (W1)	I	ภาพลักษณ์องค์กรซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น	3	3	3	เพียงพอ	X	W1 / SO2	
54	โอกาส SWOT 2570 (O5)	S	ฐานลูกค้ากรมราชทัณฑ์อาจสูญเสียสัญญา (Concentration Risk)	3	3	3	เพียงพอ	X	O5, T2 / SO1	Intelligent Risk IR1
55	ภัยคุกคาม SWOT 2570 (T4)	O	ภัยพิบัติ/การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศกระทบห่วงโซ่อุปทาน	3	3	3	เพียงพอ	X	T4 / IR8	Intelligent Risk IR8

หมายเหตุ: คำอธิบาย: S=Strategic | O=Operational | F=Financial | C=Compliance | I=Image & Reputation | เกณฑ์การควบคุมที่เพียงพอ = ทุกมิติ ≥ 3 |
X = ควบคุมเพียงพอ (ไม่ต้องนำไปบริหารความเสี่ยงต่อ) | ▲ = ควบคุมไม่เพียงพอ ต้องนำไปบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Universe) ขององค์การตลาดประจำปี 2570 มีจำนวน 55 ปัจจัย มีการควบคุมเพียงพอจึงไม่ต้องนำไปบริหารต่อ (X) จำนวน 42 ปัจจัย มีการควบคุมไม่เพียงพอ - ยกย่องระดับ Corporate Risk (▲) จำนวน 13 ปัจจัย ส่งผลให้มีปัจจัยความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี 2570 จำนวน 10 ปัจจัย ดังนี้

ตารางที่ 24 : ความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2570

No.	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Event)	สาเหตุ/ปัจจัยขับเคลื่อน	ผลกระทบที่อาจเกิด	L (ก่อน)	I (ก่อน)	คะแนน Inherent	L (หลัง)	I (หลัง)	คะแนน Residual	Risk Response	Risk Owner	เชื่อมโยง SO/MOU
CR-01	S	ตลาดขององค์การตลาดไม่ผ่านเกณฑ์ตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัยเชิงนิเวศเศรษฐกิจ)	- ขาดงบประมาณปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน - บุคลากรขาดความเข้าใจหลักเกณฑ์ตลาดต้นแบบ BCG - ผู้ค้าไม่ร่วมมือปฏิบัติตามมาตรฐาน	- ไม่ผ่านตัวชี้วัด MOU 1.1, 1.3 - เสียโอกาสรับสนับสนุนจากภาครัฐ - ลดความน่าเชื่อถือต่อสาธารณะ	4	4	16	3	3	9	Mitigate (ลดความเสี่ยง)	รอง ผอ.อ.ต. ฝ่ายตลาด, ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า	SO1 / MOU 1.1, 1.3

No.	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Event)	สาเหตุ/ปัจจัย ขับเคลื่อน	ผลกระทบที่อาจ เกิด	L (ก่อน)	I (ก่อน)	คะแนน Inherent	L (หลัง)	I (หลัง)	คะแนน Residual	Risk Response	Risk Owner	เชื่อมโยง SO/MOU
CR-02	F	รายได้ของ องค์การตลาด ลดลงต่ำกว่า เป้าหมาย (กำไรสุทธิ < 10 ล้านบาท)	• ฟังพารายได้ กรมราชทัณฑ์ 97.52% • การแข่งขัน ประมูลรุนแรง จากภาคเอกชน • รายได้จากตลาด สาขาน้อย (1.46%)	• ไม่บรรลุเป้า MOU 2.1 (กำไร 10 ลบ.) • กระทบสภาพ คล่อง การ เบิกจ่ายงบลงทุน • สูญเสีย ความสามารถ พึ่งพาตนเอง	4	5	20	3	4	12	Mitigate + Transfer	ผอ.อต. + รอง ผอ.อต. ฝ่าย ตลาด, ฝ่าย บัญชีและ การเงิน	SO2 / MOU 2.1
CR-03	F	อัตราการเช่า พื้นที่ตลาด (Occupancy Rate) ไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย 5 สาขา	• ตลาดสาขาไม่มี เอกลักษณ์ที่ดึงดูด ผู้ค้ารายใหม่ • ขาดการตลาด และการ ประชาสัมพันธ์ • พฤติกรรม ผู้บริโภคเปลี่ยนสู่ ออนไลน์	• ไม่บรรลุ MOU 2.2, 2.3 • ค่าใช้จ่ายต่อ รายได้สูง ขาดทุน จากตลาดสาขา • ตลาดเสื่อมโทรม ภาพลักษณ์เสีย	4	4	16	3	3	9	Mitigate (ลดความ เสี่ยง)	รอง ผอ.อต. ฝ่ายตลาด + ผู้จัดการตลาด สาขาทั้ง 5 สาขา	SO1, SO2 / MOU 2.2, 2.3

No.	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Event)	สาเหตุ/ปัจจัย ขับเคลื่อน	ผลกระทบที่อาจ เกิด	L (ก่อน)	I (ก่อน)	คะแนน Inherent	L (หลัง)	I (หลัง)	คะแนน Residual	Risk Response	Risk Owner	เชื่อมโยง SO/MOU
CR-04	F	ไม่สามารถ เบิกจ่ายงบ ลงทุนได้ตาม แผนลงทุนที่ กำหนด	- การจัดซื้อจัด จ้างล่าช้า ติดขัด ระเบียบ - ขาดบุคลากร ด้านพัสดุ/วิศวกร - แผนลงทุนไม่ สอดคล้องกับ สถานการณ์จริง	- ไม่บรรลุ MOU 1.2 - สูญเสียโอกาสใน การลงทุนพัฒนา ตลาด - กระทบต่อการ พัฒนาตลาด ต้นแบบ	4	4	16	3	3	9	Mitigate (ลดความ เสี่ยง)	รอง ผอ.อต. ฝ่ายอำนวยการ + ฝ่ายพัสดุ	SO2 / MOU 1.2
CR-05	S	ดำเนินการสร้าง หรือขยายฐาน เครือข่าย พันธมิตร (Strategic Partner) ไม่ได้ ตามเป้าหมาย	- ขาดระบบ ฐานข้อมูล พันธมิตร - บุคลากรไม่มี ทักษะการเจรจา ธุรกิจ - ภาพลักษณ์ อต. ยังไม่ชัดเจนต่อ ภาคเอกชน	- สูญเสียโอกาส กระจายรายได้ (Diversification) - ลด ความสามารถ รับมือ Concentration Risk - ไม่บรรลุ SO3	3	4	12	2	3	6	Mitigate (ลดความ เสี่ยง)	รอง ผอ.อต. ฝ่ายกิจการ พิเศษ + ฝ่าย กิจการพิเศษ	SO3

No.	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Event)	สาเหตุ/ปัจจัย ขับเคลื่อน	ผลกระทบที่อาจ เกิด	L (ก่อน)	I (ก่อน)	คะแนน Inherent	L (หลัง)	I (หลัง)	คะแนน Residual	Risk Response	Risk Owner	เชื่อมโยง SO/MOU
CR-06	O	ความสามารถ ของบุคลากรใน หน่วยงานไม่ ตอบโต้เหตุการณ์ ทำงาน (โดยเฉพาะ ทักษะดิจิทัล)	- ระบบสรรหา พัฒนา รักษา บุคลากรไม่ เพียงพอ - ตลาดแรงงาน ดิจิทัลแข่งขันสูง - งบประมาณ พัฒนาบุคลากร จำกัด - วัฒนธรรม องค์กรเดิม	- ไม่สามารถปรับ สู่ Digital Transformation - กระทบทุก SO โดยตรง - อัตราการ ลาออกของ พนักงานสูง	4	4	16	3	3	9	Mitigate + Avoid	ผอ.อต. + รอง ผอ.อต. ฝ่าย อำนวยการ + ฝ่ายบริหาร บุคคล	SO2 / นโยบาย ผอ. 1
CR-07	C	การละเมิดหรือ ทำผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของ องค์การตลาด/ รัฐ	- ความซับซ้อน ของกฎหมายและ ระเบียบ - บุคลากรไม่ ทราบ/ไม่เข้าใจ กฎหมายใหม่ - ระบบ Compliance Check ยังไม่ สมบูรณ์	- ถูกตรวจสอบ จาก สตง./ปปท./ ปปง. - เกิดความรับผิด ทางแพ่ง/อาญา - กระทบ ภาพลักษณ์และ คะแนน CG	3	4	12	2	3	6	Mitigate (ลดความ เสี่ยง)	ผอ.อต. + รอง ผอ.อต. ฝ่าย อำนวยการ + ฝ่ายกฎหมาย	GRC Policy

No.	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Event)	สาเหตุ/ปัจจัย ขับเคลื่อน	ผลกระทบที่อาจ เกิด	L (ก่อน)	I (ก่อน)	คะแนน Inherent	L (หลัง)	I (หลัง)	คะแนน Residual	Risk Response	Risk Owner	เชื่อมโยง SO/MOU
CR-08	I	ภาพลักษณ์องค์กรซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น (อ.ต.ก., อคส.) ทำให้บทบาทไม่ชัดเจน	• การกีดกันตามกฎหมายมีลักษณะใกล้เคียงกัน • ขาดกลยุทธ์การสื่อสารแบรนด์ • ขาดเอกลักษณ์ผลิตภัณฑ์/บริการ	• การรับรู้ของสาธารณะ < 40% • เสียโอกาสรับงบจากภาครัฐ • ลดความสามารถในการแข่งขัน	3	4	12	2	3	6	Mitigate (ลดความเสี่ยง)	ผอ.อ.ต. + ฝ่ายประชาสัมพันธ์ + ฝ่ายกิจการพิเศษ	W1 / SO2 (WO1)
CR-09	O	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติกระทบห่วงโซ่อุปทาน (Climate & BCP Risk)	• การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศรุนแรงขึ้น • ภัยแล้ง/น้ำท่วม/โรคพืชเพิ่ม • ขาด Cold Chain & BCP	• ราคาสินค้าเกษตรสูงขึ้น 20-40% • การจัดส่งล่าช้าผิดสัญญากรมราชทัณฑ์ • ตลาดสาขาเสียหายจากภัยพิบัติ	4	4	16	3	3	9	Mitigate + Transfer (ประกัน)	ผอ.อ.ต. + ฝ่ายตลาด + ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	T4 / IR8

No.	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Event)	สาเหตุ/ปัจจัยขับเคลื่อน	ผลกระทบที่อาจเกิด	L (ก่อน)	I (ก่อน)	คะแนน Inherent	L (หลัง)	I (หลัง)	คะแนน Residual	Risk Response	Risk Owner	เชื่อมโยง SO/MOU
CR-10	S	การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ/สถานะรัฐวิสาหกิจ (ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎระเบียบของภาครัฐ และ ความเสี่ยงจาก กระบวนการ ปรับโครงสร้าง)	- การปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ - การแปรรูป/ควบรวมหน่วยงาน - การเปลี่ยนคณะรัฐมนตรี	- อาจเปลี่ยนโครงสร้างรายได้ทั้งหมด - กระทบความต่อเนื่องการดำเนินงาน - สูญเสียสถานะรัฐวิสาหกิจ	2	5	10	2	4	8	Accept + Monitor	คณะกรรมการ อต. + ผอ.อต. + เลขานุการ อต.	T1, T7 / IR6

หมายเหตุ : L = Likelihood (1-5), I = Impact (1-5), คะแนน = L × I (1-25) | Inherent Risk = ก่อนการควบคุม | Residual Risk = หลังการควบคุม | ระดับ: 1-2 ต่ำ (เขียวเข้ม) / 3-5 ปานกลาง (เขียวอ่อน) / 6-9 สูง (เหลือง) / 10-15 สูงมาก (ส้ม) / 16-25 วิกฤต (แดง)

ตารางที่ 25 : ผลสรุประดับความเสี่ยงคงเหลืออยู่หลังจากใส่มาตรการควบคุมหรือระบบป้องกันเข้าไปแล้ว (Residual Risk)

ระดับความเสี่ยง	Inherent (ก่อนควบคุม)	Residual (หลังควบคุม)	การเปลี่ยนแปลง
วิกฤต (คะแนน 16-25)	6	0	ลดลง 6 รายการ ▼
สูงมาก (คะแนน 10-15)	4	1	ลดลง 3 รายการ ▼
สูง (คะแนน 6-9)	0	9	เพิ่มขึ้น 9 รายการ ▲
ปานกลาง (คะแนน 3-5)	0	0	คงเดิม
ต่ำ (คะแนน 1-2)	0	0	คงเดิม

ตารางที่ 26 : แผนภาพความเสี่ยง (Risk Heat Map) แสดงเกณฑ์ความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent) และความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)

ระดับ คะแนน:	ต่ำ (1-2)	ปานกลาง (3-5)	สูง (6-9)	สูงมาก (10-15)	วิกฤต (16-25)
-----------------	-----------	---------------	-----------	----------------	---------------

ตารางที่ 27 : แผนภาพความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk Heat Map)

Impact ↓ / Likelihood →	L = 1	L = 2	L = 3	L = 4	L = 5
I = 5	คะแนน = 5	คะแนน = 10 CR-10	คะแนน = 15	คะแนน = 20 CR-02	คะแนน = 25
I = 4	คะแนน = 4	คะแนน = 8	คะแนน = 12 CR-05, CR-07, CR-08	คะแนน = 16 CR-01, CR-03, CR-04, CR-06, CR-09	คะแนน = 20
I = 3	คะแนน = 3	คะแนน = 6	คะแนน = 9	คะแนน = 12	คะแนน = 15
I = 2	คะแนน = 2	คะแนน = 4	คะแนน = 6	คะแนน = 8	คะแนน = 10
I = 1	คะแนน = 1	คะแนน = 2	คะแนน = 3	คะแนน = 4	คะแนน = 5

ตารางที่ 28 : แผนภาพความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk Heat Map)

Impact ↓ / Likelihood →	L = 1	L = 2	L = 3	L = 4	L = 5
I = 5	คะแนน = 5	คะแนน = 10	คะแนน = 15	คะแนน = 20	คะแนน = 25
I = 4	คะแนน = 4	คะแนน = 8 CR-10	คะแนน = 12 CR-02	คะแนน = 16	คะแนน = 20
I = 3	คะแนน = 3	คะแนน = 6 CR-05, CR-07, CR-08	คะแนน = 9 CR-01, CR-03, CR-04, CR-06, CR-09	คะแนน = 12	คะแนน = 15
I = 2	คะแนน = 2	คะแนน = 4	คะแนน = 6	คะแนน = 8	คะแนน = 10
I = 1	คะแนน = 1	คะแนน = 2	คะแนน = 3	คะแนน = 4	คะแนน = 5

ตารางที่ 29 : การลดลงของระดับความเสี่ยง (Risk Migration)

รหัส	ความเสี่ยง	Inherent คะแนน	Residual คะแนน	การลดลง	ประสิทธิผล
CR-01	ตลาดขององค์การตลาดไม่ผ่านเกณฑ์ตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัย	16	9	-7 (43.8%)	สูง
CR-02	รายได้ขององค์การตลาดลดลงต่ำกว่าเป้าหมาย (กำไรสุทธิ < 10 ล้านบาท)	20	12	-8 (40.0%)	สูง
CR-03	อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	16	9	-7 (43.8%)	สูง
CR-04	ไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามแผนลงทุนที่กำหนด	16	9	-7 (43.8%)	สูง
CR-05	ดำเนินการสร้างหรือขยายฐานเครือข่ายพันธมิตร	12	6	-6 (50.0%)	สูง
CR-06	ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานไม่ตอบโจทย์การทำงาน	16	9	-7 (43.8%)	สูง
CR-07	การละเมิดหรือทำผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การตลาด	12	6	-6 (50.0%)	สูง
CR-08	ภาพลักษณ์องค์กรซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น (อ.ต.ก., อคส.)	12	6	-6 (50.0%)	สูง
CR-09	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติกระทบห่วงโซ่อุปทาน	16	9	-7 (43.8%)	สูง
CR-10	การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ/สถานะรัฐวิสาหกิจ	10	8	-2 (20.0%)	ปานกลาง

ตารางที่ 30 : ตัวชี้วัดเฝ้าระวังความเสี่ยง ประจำปี 2570 (Key Risk Indicators : KRI)

KRI ID	ชื่อตัวชี้วัด KRI	ความถี่ วัด	เกณฑ์ Green (ปกติ)	เกณฑ์ Yellow (เฝ้าระวัง)	เกณฑ์ Red (วิกฤต)	เชื่อมโยง CR/IR	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
KRI-F-01	สัดส่วนรายได้จากกรม ราชทัณฑ์ต่อรายได้รวม (%)	ราย เดือน	≤ 75%	75-85%	> 85%	CR-02, IR1	ฝ่ายบัญชีและ การเงิน	งบการเงินราย เดือน
KRI-F-02	อัตราการเข้าพักพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate) เฉลี่ย 5 สาขา (%)	ราย เดือน	≥ 80%	60-80%	< 60%	CR-03	ผู้จัดการตลาด สาขา	รายงานตลาด สาขา
KRI-F-03	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ของตลาดสาขา (%)	ราย เดือน	≤ 90%	90-100%	> 100% (ขาดทุน)	CR-03	ฝ่ายบัญชีและ การเงิน	งบกำไรขาดทุน แยกสาขา
KRI-F-04	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุน สะสมต่อแผน (%)	รายไตร มาส	≥ 90%	70-90%	< 70%	CR-04	ฝ่ายพัสดุ + ผู้จัดการโครงการ	รายงานงบลงทุน
KRI-F-05	กำไรสุทธิสะสมรายไตรมาส เทียบกับเป้า 10 ลบ. (%)	รายไตร มาส	≥ 100% ของเป้า YTD	80-100%	< 80%	CR-02	ฝ่ายบัญชีและ การเงิน	งบการเงิน
KRI-S-01	จำนวนลูกค้าภาครัฐใหม่ที่เซ็น สัญญา (ราย)	รายไตร มาส	≥ 1 ราย/ไตร มาส	0-1 ราย/6 เดือน	0 ราย/ปี	CR-02, IR1	ฝ่ายตลาดและ จัดส่งสินค้า	ทะเบียนลูกค้า
KRI-S-02	ระยะเวลาคงเหลือของสัญญา กรมราชทัณฑ์ (เดือน)	ราย เดือน	> 12 เดือน	6-12 เดือน	< 6 เดือน	CR-02, IR1	ฝ่ายตลาด + เลขา อต.	ทะเบียนสัญญา

KRI ID	ชื่อตัวชี้วัด KRI	ความถี่ วัด	เกณฑ์ Green (ปกติ)	เกณฑ์ Yellow (เฝ้าระวัง)	เกณฑ์ Red (วิกฤต)	เชื่อมโยง CR/IR	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
KRI-S-03	จำนวน MOU เครือข่าย พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ที่ลง นามใหม่ (ฉบับ)	รายไตร มาส	≥ 2 /ไตรมาส	1/ไตรมาส	0/ไตรมาส	CR-05, IR5	ฝ่ายกิจการพิเศษ	ทะเบียน MOU
KRI-S-04	ระดับความสำเร็จของตลาด ต้นแบบ (ประสิทธิภาพเชิง นิเวศเศรษฐกิจ)	รายปี	ระดับ ≥ 3 (ตามเกณฑ์ MOU)	ระดับ 2	ระดับ 1	CR-01	ฝ่ายตลาด + ผู้จัดการตลาด สาขา	รายงานประเมิน MOU
KRI-O-01	ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการ อบรมทักษะดิจิทัล (%)	ราย 6 เดือน	$\geq 70\%$	40-70%	$< 40\%$	CR-06, IR2	ฝ่ายบริหารบุคคล	ทะเบียนการ อบรม
KRI-O-02	อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate %)	รายไตร มาส	$\leq 5\%$ /ปี	5-10%/ปี	$> 10\%$ /ปี	CR-06, IR2	ฝ่ายบริหารบุคคล	ทะเบียนบุคลากร
KRI-O-03	จำนวนข้อร้องเรียนจากตลาด สาขา/ลูกค้า (ครั้ง/ไตรมาส)	ราย เดือน	≤ 2 ครั้ง	3-5 ครั้ง	> 5 ครั้ง	CR-08	ฝ่ายตลาด + ประชาสัมพันธ์	ระบบรับเรื่อง ร้องเรียน
KRI-O-04	ระยะเวลาเฉลี่ยในการแก้ไขข้อ ร้องเรียน (วัน)	ราย เดือน	≤ 7 วัน	7-15 วัน	> 15 วัน	CR-08	ฝ่ายตลาด + ประชาสัมพันธ์	ระบบ Complaint Management
KRI-C-01	จำนวนเหตุการณ์ละเมิด กฎหมาย/ระเบียบ (ครั้ง/ปี)	รายไตร มาส	0 ครั้ง	1 ครั้ง	≥ 2 ครั้ง	CR-07	ฝ่ายกฎหมาย + ตรวจสอบภายใน	รายงานตรวจสอบ

KRI ID	ชื่อตัวชี้วัด KRI	ความถี่ วัด	เกณฑ์ Green (ปกติ)	เกณฑ์ Yellow (เฝ้าระวัง)	เกณฑ์ Red (วิกฤต)	เชื่อมโยง CR/IR	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
KRI-C-02	คะแนน ITA (การประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใส)	รายปี	≥ 95	85-95	< 85	CR-07	ฝ่ายประชุมฯ+ คณะทำงาน ITA	รายงาน ITA สำนักงาน ปปช.
KRI-I-01	คะแนนความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย (1-5)	รายปี	≥ 4.0	3.5-4.0	< 3.5	CR-08, IR6	ฝ่าย ประชาสัมพันธ์	แบบสำรวจ ประจำปี
KRI-I-02	จำนวนข่าวเชิงลบใน สื่อมวลชน/social media (ครั้ง/ปี)	ราย เดือน	≤ 2 ครั้ง/ปี	3-5 ครั้ง/ปี	> 5 ครั้ง/ปี	CR-08	ฝ่าย ประชาสัมพันธ์	Media Monitoring
KRI-E-01	จำนวนสาขาที่ได้รับผลกระทบ จากภัยพิบัติ (สาขา/ปี)	ราย เดือน (ฤดู เสี่ยง)	0 สาขา	1-2 สาขา	≥ 3 สาขา	CR-09, IR8	ฝ่ายตลาด + บริหารความเสี่ยง	รายงานเหตุการณ์
KRI-E-02	ค่า Carbon Footprint ของ องค์การตลาด (tCO2e)	รายปี	ลดลง ≥ 20% YoY	คงเดิม-ลด 20%	เพิ่มขึ้น	CR-09, IR8	ฝ่ายกิจการพิเศษ	Carbon Audit

หมายเหตุ : KRI เป็น Leading Indicators ที่ช่วยเตือนภัยล่วงหน้าก่อนความเสี่ยงจะเกิดผลกระทบ แตกต่างจาก KPI ที่เป็น Lagging Indicators |

ระดับเตือน ● Green (ปกติ) | ● Yellow (เฝ้าระวัง) | ● Red (วิกฤต ต้องดำเนินการ)

- วิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Sensitivity Analysis)

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

ตารางที่ 31 : แสดงการวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนต่างๆ ที่มีผลต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

รายการ	2567	2568
รายได้	2,289,512,728	2,340,593,880
รายจ่ายรวม	2,248,395,933	2,316,019,251
กำไรสุทธิ	39,078,440	38,652,584
กำไรจากการดำเนินงาน (NOPAT)	41,116,795	24,574,629
เงินทุน (Invested Capital : IC)	286,965,127	294,382,749
WACC	20%	20%
Capital Charge (IC x WACC)	57,393,025	58,876,550
EP=NOPAT-CAPITAL CHARGE (IC*WACC)	-16,276,230	-34,301,921
EBIDA	40,167,599	23,626,641

จากข้อมูลข้างต้น พบว่ากำไรทางบัญชีหรือกำไรทางเศรษฐศาสตร์ในปี 2567 และ 2568 องค์กรจะมีกำไรสุทธิเป็นบวก (ประมาณ 38-39 ล้านบาท) แต่เมื่อพิจารณาในแง่ของ EP จะพบว่ามีค่าติดลบ ส่วนสาเหตุที่ EP ติดลบ เกิดจากกำไรจากการดำเนินงาน (NOPAT) ที่ทำได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะครอบคลุมต้นทุนของเงินทุน (Capital Charge) ที่ระดับร้อยละ 20 ซึ่งถือว่าเป็นอัตราต้นทุนที่ค่อนข้างสูง มีแนวโน้มว่าในปี 2568 ค่า EP ติดลบมากขึ้นกว่าปี 2567 เนื่องจาก NOPAT ลดลงในขณะที่ฐานเงินทุน (IC) เพิ่มสูงขึ้น

ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่มีอัตราความอ่อนไหว (Sensitivity) สูงต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ อาจมิได้เป็นปัจจัยที่องค์กรควรให้ความสำคัญสูงสุด เนื่องจากองค์กรตลาด อาจไม่สามารถควบคุมหรือบริหาร ปัจจัยดังกล่าวได้ เช่น องค์กรตลาดไม่มีเงินลงทุนจำนวนมาก เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านการเงินที่อาจส่งผลให้องค์กรขาดสภาพคล่องได้ ดังนั้น จากการวิเคราะห์ความอ่อนไหวแล้ว ยังต้องพิจารณาความสามารถในการบริหารจัดการ

(Manageability) ของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยประกอบด้วย โดยต้องเลือกบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหวสูง (Sensitivity) และความสามารถในการบริหารจัดการและควบคุมได้ง่าย ก่อน (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

แนวทางในการพัฒนาค่า EP สามารถดำเนินการได้ 4 แนวทางหลัก ดังนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกำไรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงินทุน ได้แก่ การเพิ่มรายได้จากการดำเนินงานและ/หรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น

2. การลงทุนในกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าเป็นการเพิ่มเงินทุนในกิจกรรมที่ทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นในสัดส่วนที่มากกว่า ซึ่งส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น

3. การดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า เป็นการลดเงินลงทุนซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการสร้างรายได้ ซึ่งทำให้ต้นทุนเงินทุนลดลง ส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น

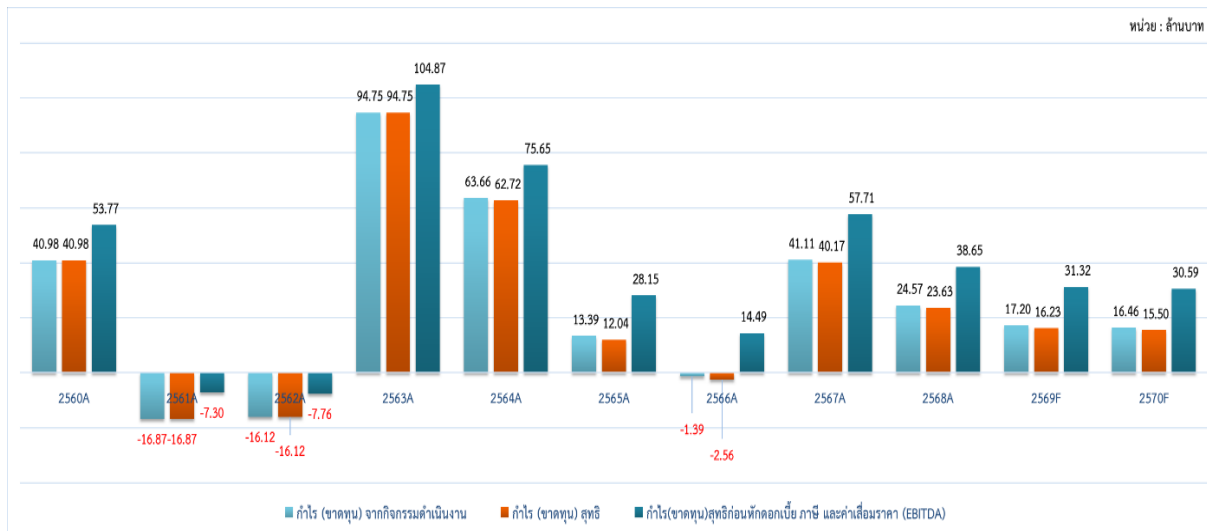
4. การปรับสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนให้อยู่ในจุดที่เหมาะสม ส่งผลให้องค์กรมีอัตราต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลง ส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น

จากการวิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน สามารถระบุปัจจัยที่เป็น High sensitivity และ High manageability ได้เป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างรายได้จากการจำหน่ายอาหารดิบและอื่นๆ ค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายพนักงานที่ใช้ในการบริหาร และสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ของแต่ละปัจจัยได้ ดังนี้



รูปภาพที่ 26 : การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan)

การปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์การตลาด มีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มค่าEP ในปี 2570 จากเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานปี 2570 โดยพิจารณาจาก Operation/Financial Driver Trees ที่คัดเลือกจากการวิเคราะห์งบการเงิน/งบกำไรขาดทุน/งบดุล ปี2570



รูปภาพที่ 27 : เปรียบเทียบผลงานกำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมดำเนินงาน (NOPAT) กำไร (ขาดทุน) สุทธิ และกำไร (ขาดทุน) สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา (EBITDA) ขององค์การตลาด ปี 2560-2570

3.7 ปัจจัยความยั่งยืน

ในปี 2570 องค์การตลาดให้ความสำคัญกับการยกระดับการบริหารจัดการและพัฒนาการให้บริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความพร้อมรองรับความเปลี่ยนแปลงผันผวนต่าง ๆ ของโลกยุคใหม่ภายใต้วิสัยทัศน์ “องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน” โดยได้มีการกำหนดปัจจัย

ความยั่งยืน (Sustainability) ตามหลักสากลที่จะก่อให้เกิดคุณค่าร่วมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีปัจจัยความยั่งยืนครอบคลุมทั้ง 4 มิติ โดยเริ่มตั้งมีปัจจัยความยั่งยืนที่นำมาวิเคราะห์ มีดังนี้

ตารางที่ 32 : แสดงปัจจัยความยั่งยืน

มิติ	ปัจจัย	แนวคิด	KPI
มิติที่ 1 : เศรษฐกิจ (Economic Sustainability)	ปัจจัย E-1: ความมั่นคงทางการเงินและความสามารถในการสร้างรายได้	ความมั่นคงทางการเงินเป็นรากฐานสำคัญที่สุดของความยั่งยืนเชิงเศรษฐกิจ อด. มีแหล่งรายได้หลัก 2 ทาง ได้แก่ ค่าเช่าพื้นที่ตลาด 5 สาขา และรายได้จากการจำหน่ายข้าวสาร/อาหารดิบให้แก่เรือนจำและส่วนราชการ ความท้าทายหลักคือการสมดุลระหว่างภาระนำส่งรายได้แผ่นดิน 50% กับความต้องการเงินทุนสำหรับพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน	• KPI: อัตรากำไรสุทธิ $\geq 5\%$ ของรายได้รวม • KPI: อัตราการเช่าพื้นที่ (Occupancy Rate) เป้าหมาย $\geq 90\%$ ของพื้นที่ทั้งหมด • KPI: สัดส่วนรายได้ต่อต้นทุนดำเนินการ ≥ 1.2 เท่า (รายได้ $\geq$ ต้นทุน 120%) • KPI: มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (Net Asset Value) ไม่ลดลงเกิน 5% ต่อปี
	ปัจจัย E-2: ประสิทธิภาพการบริหารพื้นที่ตลาดและต้นทุน	การบริหารตลาดสาธารณะ 5 แห่งที่กระจายอยู่คนละภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าเป็นปัจจัยความยั่งยืนโดยตรง โครงสร้างอาคารที่มีอายุมากกว่า 70 ปีทำให้ต้นทุนซ่อมบำรุงมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี การลงทุนในการซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) จึงเป็นทั้งการลดต้นทุนระยะสั้นและการรักษาสินทรัพย์ระยะยาว	• KPI: ต้นทุนดำเนินการต่อตารางเมตรต่อปี ลดลง $\geq 5\%$ ต่อปี จากปีฐานก่อน • KPI: อัตราส่วนต้นทุนพลังงานต่อรายได้รวม $\leq 10\%$ ของรายได้รวม • KPI: อายุเฉลี่ยของโครงสร้างพื้นฐานที่ยังอยู่ในสภาพดี $\geq 80\%$ ของพื้นที่ผ่านมาตรฐานอาคาร
	ปัจจัย E-3: การสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจแก่ชุมชนและห่วงโซ่มูลค่า	ปัจจัยนี้จะแสดงถึงบทบาทของ อด. ที่แตกต่างจากตลาดเอกชนอย่างชัดเจน ตามทฤษฎี Value Chain ของ Porter (1985) อด. อยู่ในจุดสำคัญของห่วงโซ่เศรษฐกิจระหว่างผู้ผลิต ผู้ค้ารายย่อย และผู้บริโภค การสร้างรายได้ที่เป็นธรรมให้กับผู้ค้าในตลาด	• KPI: รายได้เฉลี่ยผู้ค้าต่อเดือน (บาท/ราย) $\geq 15,000$ บาท/ราย/เดือน • KPI: จำนวนผู้ค้าที่มีรายได้น่าพอใจในระบอบ (ราย) $\geq 80\%$

มิติ	ปัจจัย	แนวคิด	KPI
		การส่งเสริมสินค้า OTOP และการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่นเป็นตัวชี้วัดความยั่งยืนทางเศรษฐกิจที่สำคัญ	ของผู้ค้าทั้งหมดมีรายได้ต่อเนื่อง > 12 เดือน • KPI: มูลค่าสินค้า OTOP และชุมชนที่จำหน่ายได้ (บาท/ปี) $\geq$ 5 ล้านบาท/ปี ต่อสาขา • KPI: มูลค่าทางเศรษฐกิจที่สร้างให้ชุมชนโดยรวม (GRI 203) ให้ระบุ/รายงานเป็นตัวเลขทุกปี
	ปัจจัย E-4: นวัตกรรมและดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชัน	ยุทธศาสตร์ "ตลาดอัตลักษณ์ในยุคดิจิทัล" ของ อต. สะท้อนการตระหนักว่าการปรับตัวทางดิจิทัลเป็นปัจจัยความอยู่รอดในระยะยาว การพัฒนาช่องทางออนไลน์คู่ขนานกับตลาดกายภาพ ระบบบริหารจัดการอัจฉริยะ และการสร้างหุ้นส่วนยุทธศาสตร์กับภาคเอกชน (PPP) จะสร้างกระแสรายได้ใหม่และลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาแหล่งรายได้เดิม	• KPI: สัดส่วนรายได้จากช่องทางดิจิทัล $\geq$ 10% ของรายได้รวมภายใน 3 ปี • KPI: จำนวนหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ใหม่ต่อปี $\geq$ 1 รายต่อปี • KPI: จำนวนธุรกรรมผ่านระบบไร้เงินสด $\geq$ 30% ของธุรกรรมทั้งหมดภายใน 2 ปี
มิติที่ 2: สังคม (Social Sustainability)	ปัจจัย S-1: การเข้าถึงตลาดอย่างยั่งยืนสำหรับผู้ค้ารายย่อย	พันธกิจ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ของกระทรวงมหาดไทยกำหนดให้ อต. ต้องสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่เป็นธรรมให้แก่ผู้ค้ารายย่อย โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่มีทุนพอจะเปิดร้านในห้างสมัยใหม่ การกำหนดอัตราค่าเช่าที่เป็นธรรม กระบวนการจัดสรรพื้นที่ที่โปร่งใส และการไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ค้ารายย่อยล้วนเป็นตัวชี้วัดความยั่งยืนทางสังคม (SDG 10: Reduced Inequalities)	• KPI: อัตราค่าเช่าพื้นที่เทียบราคาตลาด (ร้อยละความแตกต่าง) ต่ำกว่าตลาดเอกชน $\geq$ 20% • KPI: สัดส่วนผู้ค้ารายย่อยต่อผู้เช่าทั้งหมด $\geq$ 70% เป็นผู้ค้ารายย่อย/บุคคลธรรมดา • KPI: จำนวนพื้นที่สำหรับผู้ค้าชุมชนฟรีหรือราคาต่ำ $\geq$ 5% ของพื้นที่ทั้งหมดจัดสรรสำหรับกลุ่มเปราะบาง

มิติ	ปัจจัย	แนวคิด	KPI
	ปัจจัย S-2: ความมั่นคงทางอาหาร และการเข้าถึงสินค้าราคาเป็นธรรม	ตลาดสาธารณะของ อต. เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) ตามกรอบ FAO (2009) โดยทำหน้าที่เป็นจุดกระจายสินค้าราคาต่ำกว่าห้างค้าปลีก ทำให้ประชาชนรายได้น้อยเข้าถึงอาหารสดได้ การรักษาระดับราคาสินค้าในตลาดและการป้องกันการผูกขาดในพื้นที่ตลาดจึงมีความสำคัญต่อความมั่นคงทางอาหาร (SDG 2: Zero Hunger)	• KPI: ดัชนีราคาสินค้าในตลาด อต. เทียบตลาดเอกชน ต่ำกว่าตลาดเอกชน $\geq 10\%$ • KPI: จำนวนผู้บริโภคที่เข้าถึงสินค้าราคาเป็นธรรม ≥ 500 คน/วัน/สาขา (รายงานทุกปี)
	ปัจจัย S-3: สุขภาพและปลอดภัยของ ผู้บริโภคและผู้ค้า	มาตรฐานสุขอนามัย ความสะอาด และความปลอดภัยของสินค้าในตลาดเป็นปัจจัยความยั่งยืนสำคัญ (GRI 416: Customer Health and Safety) อต. ต้องรับผิดชอบทั้งต่อผู้บริโภคที่มาจับจ่ายและผู้ค้าที่ทำงานในตลาดในแง่ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ในยุคหลัง COVID-19 มาตรฐานเหล่านี้มีความสำคัญยิ่งขึ้นต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า	• KPI: จำนวนการตรวจสอบมาตรฐานสุขาภิบาลต่อปี ≥ 4 ครั้ง/ปี/สาขา (ทุกไตรมาส) • KPI: คะแนนความพึงพอใจด้านสุขอนามัยจากผู้บริโภค $\geq 80\%$ ในระดับ 'พึงพอใจ' ขึ้นไป • KPI: จำนวนเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยในตลาด = 0 เหตุการณ์ร้ายแรงต่อปี / ลดลง $\geq 20\%$ ต่อปี
	ปัจจัย S-4: สวัสดิการ และการพัฒนาบุคลากรองค์กร	ความยั่งยืนด้านทรัพยากรมนุษย์ (GRI 401-404) รวมถึงสวัสดิการพนักงาน ปลอดภัยในการทำงาน การพัฒนาทักษะและความหลากหลายในองค์กร เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสามารถในการให้บริการและความยั่งยืนระยะยาวขององค์กร	• KPI: ดัชนีความผูกพันของพนักงาน ≥ 4 กิจกรรม/ปี/สาขา • KPI: อัตราการลาออกของพนักงาน (%) $\leq 10\%$ ต่อปี • KPI: ชั่วโมงการฝึกอบรมต่อคนต่อปี ≥ 12 ชั่วโมง/คน/ปี (เฉลี่ย 1 ชั่วโมง/เดือน)
มิติที่ 3: สิ่งแวดล้อม (Environmental)	ปัจจัย EN-1: การจัดการขยะอาหาร และขยะตลาด	ตลาดสดเป็นแหล่งกำเนิดขยะอาหาร (Food Waste) ปริมาณสูงมาก การลดขยะอาหารตลอดห่วงโซ่คุณค่าเป็นเป้าหมาย SDG 12.3 ที่กำหนดให้ลดขยะอาหารระดับค้าปลีกครึ่งหนึ่งภายใน พ.ศ. 2573 อต. จำเป็นต้อง	• KPI: ปริมาณขยะอาหารที่เกิดขึ้นต่อวัน (กิโลกรัม/วัน) ลดลง $\geq 10\%$ ต่อปี จากปีฐานก่อน

มิติ	ปัจจัย	แนวคิด	KPI
Sustainability)		พัฒนาระบบคัดแยกขยะ การนำเศษอาหารไปใช้ประโยชน์ (Compost, Biogas) และลดการใช้บรรจุภัณฑ์ที่ไม่จำเป็น	• KPI: สัดส่วนขยะที่นำไปรีไซเคิลหรือใช้ประโยชน์ (%) ต่อปี $\geq 30\%$ ของขยะทั้งหมด • KPI: ปริมาณขยะที่ส่งไปฝังกลบลดลง $\geq 15\%$ ต่อปีเมื่อเทียบกับปีฐานก่อน
	ปัจจัย EN-2: มาตรฐานสุขาภิบาลและการจัดการน้ำเสีย	น้ำเสียจากการล้างทำความสะอาดตลาด การฆ่าเชื้อสัตว์ และการล้างผัก/ผลไม้มีความเป็นกรด-ด่างและมีสารอินทรีย์สูง หากไม่บำบัดก่อนปล่อยลงแหล่งน้ำจะก่อมลพิษรุนแรง มาตรฐานสุขาภิบาลตลาดสอดคล้องตามกฎกระทรวงสาธารณสุขกำหนดเกณฑ์ที่ต้องปฏิบัติตาม (GRI 303: Water and Effluents)	• KPI: ปริมาณน้ำเสียที่ผ่านการบำบัดก่อนปล่อย 100% ของน้ำเสียต้องผ่านระบบบำบัด • KPI: ค่า BOD ≤ 20 mg/L, COD ≤ 60 mg/L ตามมาตรฐานน้ำทิ้ง • KPI: ผลคะแนนการตรวจสอบสุขาภิบาลจากหน่วยงานภาครัฐ ≥ 80 คะแนน ในการตรวจสอบทุกครั้ง
	ปัจจัย EN-3: การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	การปล่อยก๊าซเรือนกระจก จากการดำเนินงานของ อต. ประกอบด้วย Scope 1 (การเผาไหม้โดยตรง) Scope 2 (การใช้ไฟฟ้า) และ Scope 3 (การขนส่งสินค้า ขยะ) ตามกรอบมาตรฐานสากลที่ใช้สำหรับวัด คำนวณ และรายงานปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กร การลดการใช้พลังงาน การเปลี่ยนไปใช้พลังงานสะอาด และการส่งเสริมการขนส่งสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในห่วงโซ่อุปทานเป็นปัจจัยสำคัญ (GRI 305, SDG 13)	• KPI: ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (ตัน CO₂e/ปี) ลดลง $\geq 5\%$ ต่อปี จากปีฐาน • KPI: สัดส่วนพลังงานหมุนเวียนต่อการใช้พลังงานทั้งหมด $\geq 10\%$ ภายใน 3 ปี • KPI: การลดก๊าซเรือนกระจกเทียบกับปีฐาน ลดลง $\geq 20\%$ ภายใน 5 ปี
	ปัจจัย EN-4: การใช้พลังงานและ	ตลาดสดใช้พลังงานไฟฟ้าสูงสำหรับแสงสว่าง ระบบระบายอากาศ และห้องเย็น การติดตั้งระบบไฟฟ้าแสงสว่าง LED อุปกรณ์ประหยัดพลังงาน และการบริหารจัดการพลังงานอย่าง	• KPI: ปริมาณการใช้ไฟฟ้าต่อตารางเมตรต่อปี (kWh/ตร.ม./ปี) ลดลง $\geq 5\%$ ต่อปี จากปีฐานก่อน

มิติ	ปัจจัย	แนวคิด	KPI
	ประสิทธิภาพพลังงาน	ชาวนุผลลาด (Energy Management System) จะลดต้นทุนได้อย่างมีนัยสำคัญ (GRI 302)	• KPI: ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานต่อรายได้รวม $\leq 8\%$ ของรายได้รวม
	ปัจจัย EN-5: การจัดการบรรจุภัณฑ์และเศรษฐกิจหมุนเวียน	ตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ของ Ellen MacArthur Foundation (2013) อด. ควรส่งเสริมให้ผู้ค้าลดการใช้โฟมและพลาสติกใช้ครั้งเดียว เปลี่ยนเป็นบรรจุภัณฑ์ที่ย่อยสลายได้หรือสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ สอดคล้องกับนโยบาย BCG Economy ของรัฐบาล	• KPI: ปริมาณการใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติกใช้ครั้งเดียวลดลง ลดลง $\geq 20\%$ ภายใน 2 ปี จากปีฐานก่อน • KPI: จำนวนผู้ค้าที่เปลี่ยนไปใช้บรรจุภัณฑ์ทางเลือก (ราย) $\geq 50\%$ ของผู้ค้าทั้งหมดภายใน 3 ปี
มิติที่ 4: ธรรมาภิบาล (Governance Sustainability)	ปัจจัย G-1: ความโปร่งใสและการรายงานสาธารณะ	ในฐานะรัฐวิสาหกิจ อด. มีพันธะในการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ ทั้งรายงานประจำปี งบการเงิน และผลการดำเนินงาน การจัดทำรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐาน GRI จะเพิ่มความน่าเชื่อถือและตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมถึงสภาผู้แทนราษฎรและประชาชนที่ต้องการตรวจสอบการใช้ทรัพยากรสาธารณะ	• KPI: คะแนนดัชนีธรรมาภิบาลรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ≥ 80 คะแนนจากการประเมิน สคร. ประจำปี • KPI: ระยะเวลาเฉลี่ยในการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ ภายใน 120 วัน หลังสิ้นปีงบประมาณ • KPI: จำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใส = 0 ข้อร้องเรียนที่มีมูล / ลดลง $\geq 50\%$ ต่อปี
	ปัจจัย G-2: การต่อต้านทุจริตและการป้องกันการทุจริต	ตามกรอบ GRI 205 (Anti-corruption) การมีนโยบาย กลไก และวัฒนธรรมองค์กรที่ต่อต้านการทุจริตเป็นปัจจัยธรรมาภิบาลที่ขาดไม่ได้ สำหรับ อด. ที่บริหารทรัพยากรสาธารณะและมีอำนาจในการจัดสรรพื้นที่ตลาด ความเสี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อนในกระบวนการจัดสรรพื้นที่และจัดซื้อจัดจ้าง ต้องได้รับการป้องกันอย่างเป็นระบบ	• KPI: จำนวนเหตุการณ์ทุจริตที่ตรวจพบ = 0 เหตุการณ์ทุจริตที่พิสูจน์ได้ต่อปี • KPI: 100% ของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมด้านจริยธรรมทุกระดับได้รับการอบรมภายใน 2 ปี • KPI: คะแนนการประเมินความเสี่ยงการทุจริตจาก

มิติ	ปัจจัย	แนวคิด	KPI
			หน่วยงานภายนอก ≥ 80 คะแนน จาก ป.ป.ช. หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	ปัจจัย G-3: การบริหารความเสี่ยงองค์กร	การมีระบบบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งความเสี่ยงทางการเงิน ปฏิบัติการ กฎหมาย และชื่อเสียง เป็นองค์ประกอบสำคัญของธรรมาภิบาล (GRI 201-4) สำหรับ อด. ความเสี่ยงหลักที่ต้องบริหาร ได้แก่ ความเสี่ยงจากการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านสาธารณสุข และ ความเสี่ยงจากความล่าช้าด้านเทคโนโลยี	• KPI: จำนวนความเสี่ยงสำคัญที่มีแผนบรรเทาผล 100% ของ ความเสี่ยงระดับสูงต้องมีแผนบรรเทาผล • KPI: ความถี่ในการทบทวน และปรับปรุงแผนบริหาร ความเสี่ยง ≥ 2 ครั้ง/ปี (ทุกครึ่งปี)
	ปัจจัย G-4: การมีส่วนร่วมของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ตามแนวทาง AA1000 Stakeholder Engagement Standard (Accountability, 2018) กระบวนการรับฟังและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งผู้ค้า ผู้บริโภค ชุมชนโดยรอบ พนักงาน และหน่วยงานกำกับดูแล เป็นรากฐานสำคัญของการกำกับดูแลที่ดี	• KPI: จำนวนช่องทางรับฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ≥ 3 ช่องทาง (เช่น ออนไลน์ กล้องรับเรื่อง ประชาคม) • KPI: อัตราการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนภายใน 30 วัน และ $\geq 90\%$ ของข้อร้องเรียนทั้งหมดได้รับการตอบ • KPI: ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย $\geq 75\%$ ในระดับ 'พึงพอใจ' ขึ้นไป
	ปัจจัย G-5: การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน	การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด รวมถึงพระราชกฤษฎีกา จัดตั้ง อด. กฎหมายสาธารณสุข กฎหมายแรงงาน PDPA และมาตรฐาน ISO ที่เกี่ยวข้อง เป็นเงื่อนไขขั้นต่ำของการดำเนินงานที่ยั่งยืน (GRI 419: Socioeconomic Compliance)	• KPI: จำนวนคดีด้านกฎหมายที่ อด. ตกเป็นจำเลย = 0 คดีใหม่ต่อปี ภายใต้เงื่อนไขขั้นต่ำคือ ห้ามฝ่าฝืนกฎหมายในทุกด้าน • KPI: จำนวนการฝ่าฝืนกฎหมายสาธารณสุขหรือสิ่งแวดล้อม = 0 ครั้งต่อปี

การจัดลำดับความสำคัญ ตามหลัก Double Materiality ของ ESRS (2023) ปัจจัยความยั่งยืนทั้ง 4 มิติ ถูกประเมินใน 2 มิติพร้อมกัน ได้แก่ ผลกระทบต่อองค์กร (Financial Materiality) และผลกระทบต่อสังคม/สิ่งแวดล้อม (Impact Materiality)

ตารางที่ 33 : แสดงการจัดลำดับความสำคัญปัจจัยความยั่งยืน

ปัจจัยความยั่งยืน	มิติ	ผลกระทบต่อ องค์กร (1-10)	ผลกระทบต่อสังคม/ สิ่งแวดล้อม (1-10)	ระดับนัยสำคัญ
E-1 ความมั่นคงทางการเงิน	เศรษฐกิจ	10	7	สูงสุด
E-2 ประสิทธิภาพบริหารตลาด	เศรษฐกิจ	9	6	สูง
E-3 สร้างมูลค่าแก่ชุมชน	เศรษฐกิจ	7	9	สูง
E-4 นวัตกรรมดิจิทัล	เศรษฐกิจ	8	5	ปานกลาง-สูง
S-1 เข้าถึงตลาดอย่างเป็นธรรม	สังคม	6	9	สูง
S-2 ความมั่นคงทางอาหาร	สังคม	5	10	สูง
S-3 สุขภาพและความปลอดภัย	สังคม	8	9	สูงสุด
S-4 พัฒนาชุมชนท้องถิ่น	สังคม	5	8	ปานกลาง-สูง
S-5 สวัสดิการบุคลากร	สังคม	7	6	ปานกลาง
EN-1 จัดการขยะอาหาร	สิ่งแวดล้อม	5	9	สูง
EN-2 สุขภาพและน้ำเสีย	สิ่งแวดล้อม	8	8	สูงสุด
EN-3 ลดก๊าซเรือนกระจก	สิ่งแวดล้อม	4	8	ปานกลาง-สูง
EN-4 ประสิทธิภาพพลังงาน	สิ่งแวดล้อม	7	6	ปานกลาง
EN-5 บรรจุภัณฑ์เศรษฐกิจหมุนเวียน	สิ่งแวดล้อม	4	7	ปานกลาง
G-1 ความโปร่งใสและรายงาน	ธรรมาภิบาล	8	7	สูง
G-2ต่อต้านทุจริต	ธรรมาภิบาล	9	7	สูง

ปัจจัยความยั่งยืน	มิติ	ผลต่อ องค์กร (1-10)	ผลต่อสังคม/ สิ่งแวดล้อม (1-10)	ระดับนัยสำคัญ
G-3 บริหารความเสี่ยง	ธรรมาภิบาล	8	6	ปานกลาง-สูง
G-4 มีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ธรรมาภิบาล	7	8	สูง
G-5 ปฏิบัติตามกฎหมาย	ธรรมาภิบาล	9	7	สูง

จากการจัดลำดับความสำคัญพบว่าปัจจัยที่ได้รับการจัดลำดับให้มีความสำคัญสูงสุด (ผลกระทบต่อองค์กร ≥ 8 และ ผลกระทบต่อสังคม/สิ่งแวดล้อม ≥ 8) ซึ่งต้องได้รับการดำเนินการก่อน คือ

1. E-1 ความมั่นคงทางการเงิน เนื่องจากเป็นรากฐานของการดำรงอยู่ขององค์กร เพื่อเชื่อมโยงกับ E4
2. S-3 สุขภาพและความปลอดภัยผู้บริโภค/ผู้ค้า เนื่องจากมีผลกระทบโดยตรงต่อชีวิตและสุขภาพ
3. EN-2 สุขภาพและการจัดการน้ำเสีย เพราะมีความเชื่อมโยงกับ S-3 และกฎหมาย
4. G-2 การต่อต้านทุจริต เนื่องจากเป็นเครื่องบ่งชี้ความน่าเชื่อถือของรัฐวิสาหกิจ
5. G-5 การปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นเงื่อนไขขั้นต่ำของการดำเนินงาน

ดังนั้น ระยะสั้น (1-2 ปี) : องค์กรตลาดควรจัดการภัยคุกคามหลัก คือ การพัฒนาระบบสุขภาพและการจัดการน้ำเสีย ตามปัจจัย S-3, EN-2 (กฎหมายบังคับ + ความเชื่อมั่นลูกค้า) เพิ่มประสิทธิภาพการเงิน ในปัจจัย E-1 เร่งรัดระบบดิจิทัลพื้นฐานด้วยการจองพื้นที่ออนไลน์ กับการชำระเงินแบบไร้เงินสด ตามปัจจัย E4 และสร้างระบบธรรมาภิบาลและรายงานความยั่งยืน ในปัจจัย G-2, G-5 ส่วนระยะกลาง (3-5 ปี) : ควรสร้างความแตกต่างด้วยการพัฒนาอัตลักษณ์ตลาด (Market Identity) ตลาดสีเขียว ตลาดชุมชน ในปัจจัย S-4, EN-1 ขยายแหล่งสินค้าและกระจายสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP Hub) ตามปัจจัย E-3, S-4 ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ด้วยการติดตั้ง Solar Cell ระบบประหยัดพลังงาน ตามปัจจัย EN-3, EN-4 และสร้างหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ PPP เพื่อดึงการลงทุนโดยให้เอกชนพัฒนาตลาด ในปัจจัย E-4 สดท้ายระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) มุ่งเน้นความยั่งยืนเชิงโครงสร้าง ด้วยการรายงานความยั่งยืนประจำปีตามมาตรฐาน GRI ที่บรรลุการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ในการดำเนินงานตลาด เป็น ศูนย์รวมองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจหมุนเวียนในตลาดสาธารณะทั่วประเทศเพื่อเป็นต้นแบบตลาดสาธารณะยั่งยืนระดับอาเซียนนอกจากนี้ องค์กรตลาด ได้ดำเนินการเชื่อมโยงปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรตลาดกับเป้าหมาย SDG ดังนี้

ตารางที่ 34 : แสดงความเชื่อมโยงปัจจัยความยั่งยืนขององค์การตลาดกับเป้าหมาย SDG

SDG	ชื่อเป้าหมาย	ความเชื่อมโยงกับ อด.	ปัจจัยความยั่งยืน
SDG 1	No Poverty	สร้างรายได้ให้ผู้ค้ารายย่อยในตลาด	E-3, S-1
SDG 2	Zero Hunger	เป็นจุดกระจายอาหารราคาเป็นธรรม	S-2
SDG 8	Decent Work	จ้างงานและพัฒนาทักษะผู้ค้า	S-4, S-5
SDG 10	Reduced Inequalities	เปิดโอกาสผู้ค้ารายย่อยเข้าถึงตลาด	S-1
SDG 11	Sustainable Cities	ตลาดสาธารณะในชุมชนเมือง	S-4, EN-2
SDG 12	Responsible Consumption	ลดขยะอาหาร บรรจุภัณฑ์ยั่งยืน	EN-1, EN-5
SDG 13	Climate Action	ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากตลาด	EN-3, EN-4
SDG 16	Peace, Justice, Institutions	ธรรมาภิบาลรัฐวิสาหกิจ	G-1 ถึง G-5
SDG 17	พันธมิตรทางธุรกิจ	PPP และหุ้นส่วนยุทธศาสตร์	E-4

3.8 แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ

ในยุคที่ตลาดดิจิทัลเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว องค์การที่ยังพึ่งพาการตัดสินใจเชิงสัญชาตญาณ (Intuition-based) และขาดกระบวนการวัดผลที่ชัดเจน จะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันอย่างรวดเร็ว การลงทุนด้านการตลาดที่ขาดกรอบกลยุทธ์ส่งผลให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยไม่จำเป็น จะส่งผลกระทบหากไม่ดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ (Non-Action Consequences) ในด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

ตารางที่ 35 : แสดงการวิเคราะห์ผลกระทบตามมิติต่างๆ

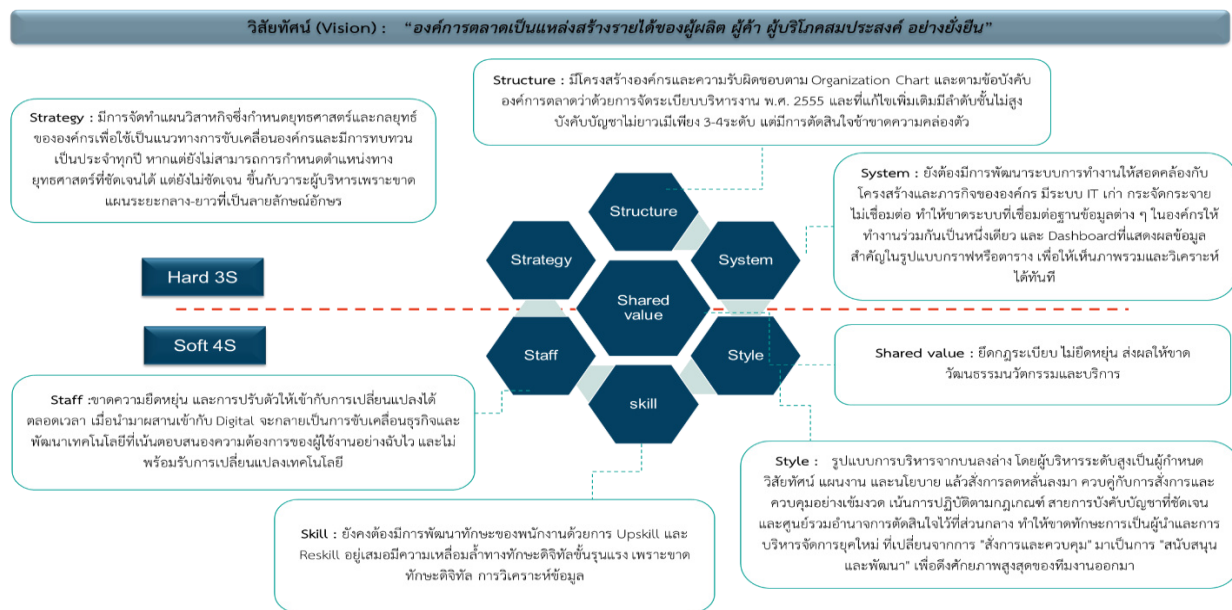
มิติ	ผลกระทบระยะสั้น	ผลกระทบระยะกลาง	ผลกระทบระยะยาว
บริการประชาชน	ร้องเรียนเพิ่มขึ้น $\geq 20\%$	สูญเสียความไว้วางใจ, มีเรื่องร้องเรียนสะสม	ถูกยุบรวม/ปรับลดบทบาท
การเงิน	งบประมาณเกินแผนจากแผนงานที่กำหนด 15–25%	งบประมาณจะถูกจำกัดไปเรื่อยๆ	ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน

มิติ	ผลกระทบระยะสั้น	ผลกระทบระยะกลาง	ผลกระทบระยะยาว
บุคลากร	อัตราการลาออกของพนักงาน สูง ทักษะถดถอย	ขาดผู้สืบทอดงานที่สำคัญ	ขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ
เทคโนโลยี	ระบบล้าสมัยๆ ข้อมูลไม่ถูกต้อง	ถูกทิ้งไว้ข้างหลัง จากองค์กรที่นำหน้าไปไกล	ไม่สามารถบูรณาการกับแพลตฟอร์มภาครัฐ
ชื่อเสียง	ภาพลักษณ์องค์กรไม่ดี	สื่อและสาธารณะวิจารณ์ในทางที่ไม่ดี	วิกฤตศรัทธาต่อองค์กร

ตารางที่ 36 : แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้ PEST Analysis

มิติ	ปัจจัยหลัก	ผลกระทบต่อองค์กร	ระดับผลกระทบ
การเมือง (P)	พรบ.รัฐบาลดิจิทัล 2562, นโยบาย EGA	บังคับใช้ e-Service มีกรอบเวลาชัดเจน	สูง
การเมือง (P)	นโยบายความโปร่งใส ITA จาก ป.ป.ช.	แรงกดดันให้เปิดเผยข้อมูลและลดทุจริต	สูง
เศรษฐกิจ (E)	งบประมาณภาครัฐถูกจำกัดหลังโควิด	ต้องทำให้มากขึ้นด้วยทรัพยากรเท่าเดิม	สูง
เศรษฐกิจ (E)	ต้นทุนคลาวด์ภาครัฐลดลง 30-40%/ปี	โอกาสลงทุน IT ในราคาที่จับต้องได้	ปานกลาง (โอกาส)
สังคม (S)	ประชาชนต้องการบริการเร็ว 24/7 เทียบเทคโนโลยีด้านการเงิน	เพิ่มความคาดหวังต่อคุณภาพบริการรัฐ	สูง
สังคม (S)	สังคมผู้สูงอายุ ดิจิทัลขยายกว้างขึ้น	ต้องออกแบบบริการรองรับทุกกลุ่ม	ปานกลาง
เทคโนโลยี (T)	ปัญญาประดิษฐ์, คลาวด์ภาครัฐ, ระบบอัตโนมัติ พร้อมใช้งาน ราคา ลด	สามารถ ทำงานอัตโนมัติกับงานประจำได้แล้ว	สูง (โอกาส)
เทคโนโลยี (T)	ภัยคุกคามไซเบอร์รุนแรงขึ้น Ransomware	ความเสี่ยงข้อมูลรั่วและระบบหยุดทำงาน	สูง

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้ McKinsey 7S McKinsey Model เป็นเครื่องมือ จะพบว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพ ได้ดังนี้



รูปภาพที่ 28 : การวิเคราะห์ 7S McKinsey ขององค์การตลาด

ตารางที่ 37 : แสดงรายละเอียดการวิเคราะห์ 7S McKinsey ขององค์การตลาด

องค์ประกอบ	สถานะปัจจุบัน	ช่องว่างสำคัญ (Gap)	ความเร่งด่วน
กลยุทธ์ (Strategy)	ยังไม่ชัดเจน ขึ้นกับวาระผู้บริหาร	ขาดแผนระยะกลาง-ยาวที่เป็นลายลักษณ์อักษร	สูงมาก
โครงสร้าง (Structure)	มีลำดับชั้นไม่สูง บังคับบัญชาไม่ยาว เพราะมีเพียง 3-4 ระดับ	มีการตัดสินใจช้าขาดความคล่องตัว	สูง
ระบบ (Systems)	ระบบ IT เก่ากระจัดกระจาย ไม่เชื่อมต่อ	ขาดระบบที่เชื่อมต่อฐานข้อมูลต่าง ๆ ในองค์กรให้ทำงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว และ Dashboard ที่แสดงผลข้อมูลสำคัญในรูปแบบกราฟหรือตาราง เพื่อให้เห็นภาพรวมและวิเคราะห์ได้ทันที	สูงมาก

องค์ประกอบ	สถานะปัจจุบัน	ช่องว่างสำคัญ (Gap)	ความเร่งด่วน
ค่านิยม (Shared Values)	ยึดกฎระเบียบ ไม่ยืดหยุ่น	ขาดวัฒนธรรมนวัตกรรมและ บริการ	สูง
ภาวะผู้นำ (Style)	มีการบริหารจากบนลงล่าง โดย ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด วิสัยทัศน์ แผนงาน และนโยบาย แล้วสั่งการลดหลั่นลงมา ควบคู่กับ การสั่งการและควบคุมอย่างเข้มงวด เน้นการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ สาย การบังคับบัญชาที่ชัดเจน และศูนย์ รวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ ส่วนกลาง	ขาดทักษะการเป็นผู้นำและการ บริหารจัดการยุคใหม่ ที่เปลี่ยน จากการ "สั่งการและควบคุม" มาเป็นการ "สนับสนุนและ พัฒนา" เพื่อดึงศักยภาพสูงสุด ของทีมงานออกมา	ปานกลาง
บุคลากร (Staff)	มีความเหลื่อมล้ำทางทักษะดิจิทัล ขั้นรุนแรง	ขาดทักษะดิจิทัล การวิเคราะห์ ข้อมูล	สูงมาก
ทักษะ (Skills)	ขาดความยืดหยุ่น และการปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดเวลา เมื่อนำมาผสมเข้ากับ ดิจิทัล จะกลายเป็นการขับเคลื่อน ธุรกิจและพัฒนาเทคโนโลยีที่เน้น ตอบสนองความต้องการของ ผู้ใช้งานอย่างฉับไว	ไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี	สูง

ตารางที่ 38 : แสดงการวิเคราะห์ภาพรวมเปรียบเทียบสถานะและเป้าหมายขององค์การตลาด

มิติ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย
ประสิทธิภาพกระบวนการ	ต่ำเพราะขาดระบบมาตรฐาน	เพิ่มขึ้น 40% จากการเปรียบเทียบ สมรรถนะ การดำเนินงานขององค์กร
ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment :ROI) ทางการตลาด	ไม่มีการวัดที่ชัดเจน	ผลตอบแทนจากการลงทุน/ค่าโฆษณา (Return on Advertising Spend : ROAS) $\geq$ 3:1 ทุกช่องทาง

มิติ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย
การใช้เทคโนโลยี	น้อยกว่า 30% ของศักยภาพ	การนำเทคโนโลยีมาใช้ (Automation) ครอบคลุม 60%ของงานประจำ
ต้นทุนการตลาดที่จ่ายเพื่อให้ได้ข้อมูลลูกค้าที่สนใจสินค้า/บริการ 1 ราย	สูง	ควรลดลง 25-35% ภายใน 6 เดือน
การตัดสินใจด้วยข้อมูล	การใช้สัญชาตญาณในการพิจารณา (Intuition-based)	มีการขับเคลื่อนด้วยข้อมูลไม่น้อยกว่า70% ของการตัดสินใจ

ตารางที่ 39 : แสดงรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ระยะที่ 1 Quick Win

OKR	วัตถุประสงค์	ผลลัพธ์หลัก (Key Results)	KPI เป้าหมาย
O1	ปรับกระบวนการทำงานหลักให้สั้นและดิจิทัล	ลดกระบวนการซ้ำซ้อน $\geq 50\%$ ใน 3 กระบวนการสำคัญ / ลดระยะเวลาจริงที่ใช้ในกระบวนการทำงานหรือกระบวนการให้บริการ 1 หน่วย เฉลี่ย 40%	ระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในกระบวนการทำงานหรือกระบวนการให้บริการ 1 หน่วย/ลดลง 40% ใน 12 เดือน / อัตราส่วนการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้สำเร็จ $\geq 70\%$
O2	พัฒนาสมรรถนะดิจิทัลบุคลากร	บุคลากร $\geq 80\%$ ผ่านหลักสูตรทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขั้นพื้นฐาน	จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะ/คน ≥ 40 ชั่วโมง/ปี / อัตราการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล $\geq 60\%$
O3	สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง	จัดตั้งเครือข่ายผู้นำการเปลี่ยนแปลง ≥ 10 คน / ดำเนินงานตามแผนงานระยะสั้น ≥ 5 โครงการ	ดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของพนักงาน $\geq 65/100$ / ตัวชี้วัดที่ประเมินระดับความผูกพันรายปี
O4	ลดต้นทุนการดำเนินงาน	ลดค่าใช้จ่ายทางอ้อม $\geq 15\%$ โดยเฉพาะค่าวัสดุสำนักงาน ค่าจัดพิมพ์ และค่าเดินทางที่ไม่จำเป็น	ลดค่าใช้จ่ายทางอ้อม $\geq 15\%$ YoY / อัตราการลดการใช้กระดาษ $\geq 60\%$

ทรัพยากรที่จำเป็น		
▶ ผู้นำทีมขับเคลื่อนโครงการการเปลี่ยนแปลง 1 คน (ผู้บริหารระดับกลาง)		
▶ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 10 คน (Volunteer จากทุกฝ่าย)		
▶ ผู้ประสานงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 1-2 คน (คนในที่มีทักษะ)		
▶ เจ้าหน้าที่ประสานงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล/ฝึกอบรม 1 คน *ไม่จ้างพนักงานใหม่ในระยะนี้ ใช้กำลังคนที่มีอยู่		
งบประมาณที่จำเป็นโดยประมาณ (ปี 1)		
รายการ	ประมาณการ	หมายเหตุ
ค่าอบรม (MOOC/TDGA)	20,000–50,000 บาท	บางส่วนฟรี
ซอฟต์แวร์	0–30,000 บาท	ใช้ฟรี
รูปแบบการอบรมที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริง	30,000–60,000 บาท	2–3 ครั้ง
การสื่อสารผ่านอินโฟกราฟิก (Infographic)	10,000–20,000 บาท	ลดจากเดิม
งบประมาณโดยประมาณ	60,000 – 160,000 บาท	
Leading Indicators		Lagging Indicators
▶ % บุคลากรเข้าร่วมอบรมดิจิทัล (เป้า: 100% ใน Q2) ▶ จำนวนขั้นตอนที่ถูกตัดออกจากกระบวนการ ▶ % เอกสารที่แปลงเป็น e-Document ▶ จำนวนการดำเนินงานตามแผนงานระยะสั้นที่เปิดตัว ▶ ระดับ ตัวชี้วัดที่ประเมินระดับความผูกพัน รายเดือน		▶ ระยะเวลาจริงที่ใช้ในกระบวนการทำงานหรือการผลิตเฉลี่ยต่อคำร้อง (ลด 40%) ▶ ความพึงพอใจประชาชน (CSAT $\geq 75\%$) ▶ ค่าใช้จ่าย"ต้นทุนทางอ้อม"/"ค่าใช้จ่ายแฝงต่อหัว" (ลด 15%) ▶ อัตราข้อร้องเรียนของประชาชน (ลด 30%) ▶ ดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของพนักงาน ($\geq 65/100$)
KPI เชิงปริมาณ (Quantitative)		
ระยะเวลาจริงที่ใช้ในการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการสำหรับผลผลิต 1 หน่วย		ลด 40% ภายใน 12 เดือน
อัตราการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้สำเร็จ		$\geq 70\%$ (จากฐาน ~40%)
อัตราส่วนที่ใช้วัดปริมาณการใช้เอกสารดิจิทัลเปรียบเทียบกับเอกสารกระดาษทั้งหมดในองค์กร		$\geq 60\%$ ของเอกสารภายใน
จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะ/คน		≥ 40 ชั่วโมง/คน/ปี
ต้นทุนแฝง/ค่าใช้จ่ายทางอ้อม		$\geq 15\%$ YoY

คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย	≥ 80 คะแนน		
KPI เชิงคุณภาพ (Qualitative)			
วัฒนธรรมองค์กร	มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเครือข่ายที่คล่องแคล่ว ≥10 คน		
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารทุกระดับ Commit ต่อแผน (ดัชนีชี้วัดหรือการจัดอันดับด้านการเป็นผู้สนับสนุน)		
ความพร้อมดิจิทัล	การประเมินระดับกระบวนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ผ่านระดับ 2/5		
การวิเคราะห์ความเสี่ยง (RISK MATRIX)			
ความเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	มาตรการลดความเสี่ยง
การต่อต้านจากบุคลากร	สูง	สูง	ให้ผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบอย่างเปิดเผย /สื่อสาร WIIFM ชัดเจน
ขาดงบประมาณกลางปี	ปานกลาง	สูง	เลือกการดำเนินงานตามแผนงานระยะสั้นที่ต้นทุนต่ำก่อน/มีแผนสำรองที่ไม่ใช้งบ
บุคลากรหลักลาออก	ปานกลาง	ปานกลาง	สร้างฐานความรู้/กระจายผู้รับผิดชอบ
ระบบ IT ล้มเหลวระหว่างการเปลี่ยนผ่าน	ต่ำ	สูง	โครงการขนาดเล็กก่อน / มี แผนสำรองฉุกเฉินที่กำหนดขั้นตอนการคืนค่าระบบชัดเจน
การประเมินภายนอก (ITA) ไม่ผ่าน	ปานกลาง	สูง	จัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนด้านการต่อต้านการทุจริตตั้งแต่ Q1 / ทำ การประเมินหรือการทดสอบแบบเสมือนจริง Q3

ตารางที่ 40 : แสดงรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ระยะที่ 2 : ขยายผลการเติบโตและสร้างระบบที่ยั่งยืน โดยมีเป้าหมาย คือ มีการบริการด้านดิจิทัลที่ครบถ้วน บุคลากรมีสมรรถนะสูง

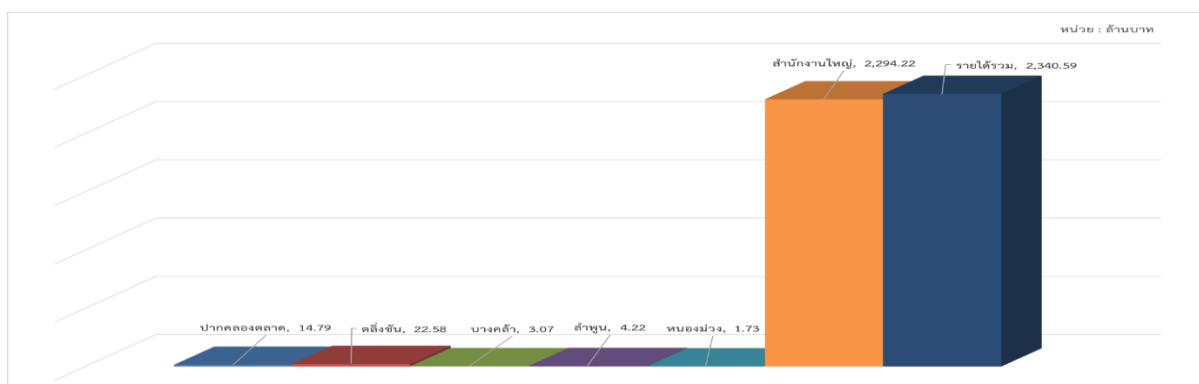
กลยุทธ์สำคัญ	
Digital Transformation (GovTech)	Human Capital Development
▶ ขยายบริการ e-Service ผ่าน Biz Portal/ทางรัฐ	▶ ร่วมมือ TDGA / สถาบันการศึกษา หลักสูตรที่กำหนดเอง
▶ ใช้ คลาวด์ภาครัฐ (GDCC) ลดต้นทุนด้านServer	▶ จัดตั้งเส้นทางสายอาชีพชัดเจนในทุกสายงาน
▶ นำ Chatbot/ปัญญาประดิษฐ์ ช่วย FAQ ประชาชน	▶ โครงการพี่เลี้ยง/โครงการให้คำปรึกษา: ผู้อาวุโสถ่ายทอดความรู้

กลยุทธ์สำคัญ		
Digital Transformation (GovTech)		Human Capital Development
▶ เปิดเผยแพร่ข้อมูลที่เปิดเผยได้		▶ การหมุนเวียนงาน/การสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพิ่มทักษะข้ามสายงาน
ไตรมาส	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
Q1	การยกระดับการให้บริการขององค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	· มีการบริการประชาชนเป็นรูปแบบ E-Service ผ่านแพลตฟอร์มเดียว $\geq 80\%$ · ใช้นวัตกรรมเพื่อลดจุดสัมผัสทางกายภาพได้ $\geq 50\%$ · ลูกค้ามีความพึงพอใจในระดับการให้บริการขององค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล $\geq 80\%$
Q2	การตัดสินใจทางธุรกิจและการทำงานโดยอาศัยข้อมูล	· จัดทำกรอบแนวทางและนโยบายที่องค์กรใช้บริหารจัดการ "ข้อมูล" สำหรับข้อมูลที่สำคัญ $\geq 70\%$ · ผู้บริหารใช้ Dashboard ที่มีคุณภาพและเข้าถึงได้เพื่อประกอบการตัดสินใจ $\geq 80\%$ ของการประชุม
Q3	องค์กรแห่งการเรียนรู้	· จัดตั้งองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร · ระบบการจัดการความรู้ที่ใช้งานจริง · บุคลากรภายในเป็นผู้อบรม ≥ 15 คน · แผนการสืบทอดตำแหน่งที่ครอบคลุม 100% ของตำแหน่งสำคัญ
Q4	การปฏิรูประบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	· นำ Balanced Scorecard (4 มุมมอง) มาแทน KPI แบบเดิม · ตั้งเป้าหมายการทำงานระดับทีม (OKR)
Leading Indicators ระยะ 3 ปี		Lagging Indicators ระยะ 3 ปี
▶ % กระบวนการเปลี่ยนการให้เป็นดิจิทัล (เป้าหมาย $\geq 80\%$)		▶ คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า/ประชาชน $\geq 80\%$
▶ คะแนนคุณภาพของข้อมูล ($\geq 80/100$)		▶ คะแนน ITA ≥ 80 คะแนน
▶ จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะ / พนักงาน (≥ 60 ชม./ปี)		▶ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นต่อการทำธุรกรรม (Transaction) 1 ครั้ง ลดลง $\geq 35\%$
▶ จำนวนพนักงานหรือจำนวนข้อเสนอการประกวดนวัตกรรมภายในองค์กร		▶ อัตราการลาออกของบุคลากร $\leq 8\%$ /ปี

3.9 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

องค์การตลาด เป็นรัฐวิสาหกิจหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย โดยใช้งบประมาณจากเงินทุนหมุนเวียนขององค์การตลาดโดยไม่ได้ขอใช้งบประมาณแผ่นดิน และสามารถนำเงินส่งเป็นรายได้แผ่นดินในอัตราร้อยละ 55-60 ของกำไรสุทธิประจำปี ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน

ในปี 2568 องค์การตลาด มีรายได้รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,340,593,879.99 บาท ประกอบด้วย มีรายได้หลักมาจากการดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ เป็นเงินจำนวน 2,285,060,612.17 บาท และจากการดำเนินงานของตลาดสาขา 5 สาขา ได้แก่ ตลาดสาขapakคลองตลาด มีรายได้ 14,785,523.64 บาท ตลาดสาขาทลิ่งชัน มีรายได้ 2,257,7325.69 บาท ตลาดสาขางบางลำ มีรายได้ 3,067,965.48 บาท ตลาดสาขาลำพูน มีรายได้ 4,215,754.31 บาท ตลาดสาขานองม่วง มีรายได้ 1,727,316.23 บาท และมีรายได้ของสำนักงานใหญ่ เป็นเงิน 2,294,219,994.64 บาท ส่วนในปี 2569 มีประมาณการรายได้ 2,642,589,725.00 บาท และในปี 2570 มีการประมาณการรายได้ 2,722,770,400.00 บาท



รูปภาพที่ 29 : รายได้ขององค์การตลาดปี 2568

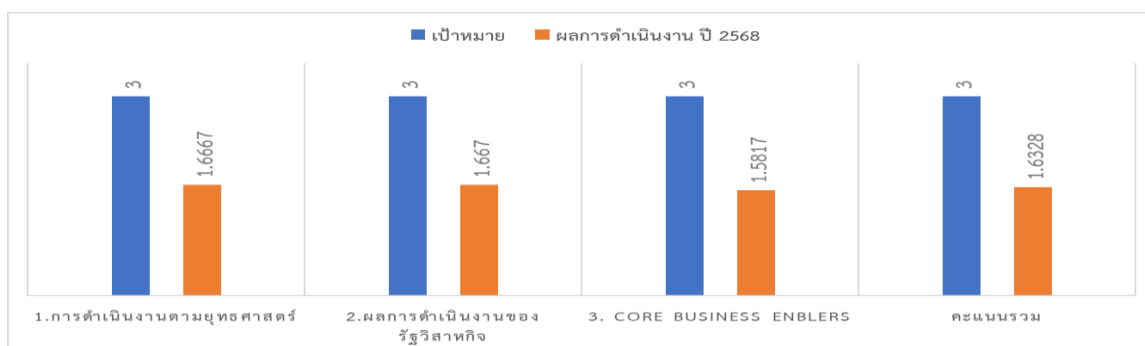
นอกจากนี้ รายได้ขององค์การตลาดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่ารายได้หลักขององค์การตลาดมาจากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ 2,285,060,612.17 บาท คิดเป็นร้อยละ 97.63 มีรายได้จากการดำเนินโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย เป็นเงินจำนวน 2,872,226.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.12 รายได้ค่าเช่าแผง 2,757,764.40 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.12 รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ 13,546,207.74 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.58 รายได้ค่าเช่าแฟลต 4,438,934.65 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.19 รายได้ค่าจ้างงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน 1,120,000.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.05 รายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด 13,603,824.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.58 รายได้เงินอุดหนุน 3,922,439.43 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.17 และรายได้อื่นๆ 13,271,871.60 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.57



รูปภาพที่ 30 : สัดส่วนรายได้ขององค์การตลาดปี 2568

● สรุปผลการดำเนินงานตัวชี้วัดระดับองค์กร ประจำปี 2568

การดำเนินงานขององค์การตลาด ประจำปี 2568 ยังไม่สามารถดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ทั้ง 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1.การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ มีเป้าหมาย ระดับ 5 องค์การตลาดสามารถดำเนินการได้ในระดับ 1.6667 ส่วนที่ 2.ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ มีเป้าหมายที่ระดับ 3 องค์การตลาดสามารถดำเนินงานได้ในระดับ 1.6670 และส่วนที่ 3. Core Business Enablers ตั้งเป้าหมายไว้ที่ระดับ 3 องค์การตลาดสามารถดำเนินการได้ในระดับ 1.5817 ดังนั้น องค์การตลาดยังไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายในทั้ง 3 ส่วนของการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับองค์กร ประจำปี 2568



รูปภาพที่ 31 : ผลประเมินการดำเนินงานตัวชี้วัดระดับองค์กร ประจำปี 2568

ที่มา : <https://www.sepo.go.th/>

อ้างอิง : คะแนนผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี 2568 ข้อมูล ณ วันที่ 31 มี.ค. 2569

● สรุปผลการดำเนินงานโครงการในปี 2568

ลำดับที่	แผนงาน	คะแนนเป้าหมายรายปี	คะแนนเป้าหมาย							คำชี้วัด(KPI)และเป้าหมาย	คะแนนผลสำเร็จตามเป้าหมายไตรมาส ๔	ร้อยละผลสำเร็จตามเป้าหมายไตรมาส ๔	ร้อยละผลสำเร็จทั้งปี	ผู้รับผิดชอบ	
			ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ไตรมาส ๔						
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ตลาดดิจิทัล "ปาร์กยุค บารุงสุข" ดิจิทัล (Community based market in digital era) จำนวน ๑๐ โครงการ งบดำเนินการ ๑๑,๕๖๐,๐๐๐ บาท งบลงทุน ๒,๕๐๑,๕๐๐ บาท รวม ๑๔,๐๖๑,๕๐๐ บาท															
๑	โครงการพัฒนาศูนย์ค้าปลีกแบบและมาตรฐาน BCG Model (ตลาดสาขา ๕ แห่ง ขององค์การตลาด)	๑๐๐.๐๐	-	๒๐.๐๐	๒๐.๐๐	-	-	-	๒๐.๐๐	๒๐.๐๐	เป้าหมาย : ยกระดับตลาดเป็นตลาดต้นแบบและมาตรฐาน BCG Model ตัวชี้วัด : ความสำเร็จในการพัฒนาตลาดต้นแบบ (นำร่อง ๑ ตลาดสาขา) งบประมาณ : ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	-	-	๘๐.๐๐	คณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่คณะกรรมการพิจารณา
๒	โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานชุมชนน้อม	๑๐๐.๐๐	๑๗.๐๐	๒๓.๐๐	๒๓.๐๐	๑.๐๐	๗.๐๐	๒๓.๐๐	๒๓.๐๐	๒๓.๐๐	เป้าหมาย : ยกระดับตลาดเป็นตลาดต้นแบบและมาตรฐาน BCG Model ตัวชี้วัด : ความสำเร็จในการพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานชุมชนน้อม งบประมาณ : ดำเนินการ ๑๐๐,๐๐๐ บาท งบลงทุน ๒,๒๐๑,๕๐๐ บาท	๑.๐๐	๑๐๐.๐๐	๗๒.๐๐	ตลาดสาขาทั้ง ๕ แห่ง
๓	โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่ร้านค้า	๑๐๐.๐๐	๒๐.๐๐	๒๐.๐๐	๒๐.๐๐	๒.๐๐	๒.๐๐	๒๐.๐๐	๒๐.๐๐	๒๐.๐๐	เป้าหมาย : องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด ตัวชี้วัด : รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้น รายได้เพิ่มขึ้นปีละ ๑๐% จากฐานปีก่อนหน้า งบประมาณ : ๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท	๒.๐๐	๑๐๐.๐๐	๖๖.๐๐	ฝ่ายกิจการพิเศษ
๔	โครงการบริหารจัดการพื้นที่เช่าตลาดสาธารณะขององค์การตลาด	๑๐๐.๐๐	๒๐.๐๐	๕๐.๐๐	๕๐.๐๐	-	๕.๐๐	๑๕.๐๐	๒๐.๐๐	๒๐.๐๐	เป้าหมาย : องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด ตัวชี้วัด : รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้น รายได้เพิ่มขึ้นปีละ ๑๐ % จากฐานปีก่อนหน้า งบประมาณ : ดำเนินการ ๑๐๐,๐๐๐ บาท งบลงทุน ๑,๓๐๑,๕๐๐ บาท	-	-	๘๐.๐๐	ตลาดสาขาทั้ง ๕ แห่ง
๕	โครงการสร้างขีดความสามารถจากการจัดสิ่งของอุปโภคบริโภค	๑๐๐.๐๐	๒๐.๐๐	๒.๐๐	๒.๐๐	๒.๐๐	๒.๐๐	๑๕.๐๐	๒๐.๐๐	๒๐.๐๐	เป้าหมาย : องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด ตัวชี้วัด : รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้น รายได้เพิ่มขึ้นปีละ ๑๐ % จากฐานปีก่อนหน้า งบประมาณ : ไม่มี	๒.๐๐	๑๐๐.๐๐	๘๐.๐๐	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
๖	โครงการ E-Commerce	๑๐๐.๐๐	-	๕๐.๐๐	๒๐.๐๐	๑๕.๐๐	๕.๐๐	๑๕.๐๐	๕๕.๐๐	๕๕.๐๐	เป้าหมาย : องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด ตัวชี้วัด : รายได้ของประชาชน กลุ่มเกษตรกร ไร่นาสวนชุมชน เพิ่มขึ้นปีละ ๑๐ % งบประมาณ : ไม่มี	๑๕.๐๐	๑๐๐.๐๐	๗๕.๐๐	ฝ่ายกิจการพิเศษ

ลำดับที่	แผนงาน	คะแนนเป้าหมายทั้งปี	คะแนนเป้าหมาย							คำชี้วัด(KPI)และเป้าหมาย	คะแนนผลสำเร็จตามเป้าหมาย	ร้อยละผลสำเร็จตามเป้าหมาย	ร้อยละผลสำเร็จทั้งปี	ผู้รับผิดชอบ
			ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ไตรมาส ๔					
๗	โครงการ Life DO Market Roadshow by BK.	๑๐๐.๐๐	๑๐.๐๐	๒๗.๐๐	๕.๐๐	๖.๐๐	๒๗.๐๐	๒๖.๐๐	๕๕.๐๐	เป้าหมาย : องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด ตัวชี้วัด : รายได้ของประชาชน กลุ่มเกษตรกร ไร่นาสวนชุมชน เพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐ % งบประมาณ : ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๕.๐๐	๖๖.๖๗	๕๕.๐๐	ฝ่ายกิจการพิเศษ
๘	โครงการกรมส่งเสริมการค้า	๑๐๐.๐๐	๕๕.๐๐	๑.๐๐	๒๖.๐๐	๑.๐๐	๑.๐๐	๒๐.๐๐	๒๒.๐๐	เป้าหมาย : องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด ตัวชี้วัด : รายได้ของประชาชน กลุ่มเกษตรกร ไร่นาสวนชุมชน เพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐ % งบประมาณ : ๒๐๐,๐๐๐ บาท	๑.๐๐	๑๐๐.๐๐	๗๕.๐๐	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
๙	โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด	๑๐๐.๐๐	๒๐.๐๐	๑๐.๐๐	๑๗.๐๐	-	๒๓.๐๐	๑๐.๐๐	๑๓.๐๐	เป้าหมาย : องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ งบประมาณ : ๒๐๐,๐๐๐ บาท	-	-	๖๗.๐๐	คณะทำงานด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด
๑๐	โครงการพัฒนาระบบติดตามงานเชิงพื้นที่ OR Code จากโปรแกรม Formula ERP	๑๐๐.๐๐	๒๐.๐๐	๑๐.๐๐	๕๐.๐๐	๕.๐๐	๑๐.๐๐	๕.๐๐	๒๐.๐๐	เป้าหมาย : พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัด : ๑. ตลาดได้รับความพึงพอใจ ๒. ความสำเร็จในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการให้แล้วเสร็จ งบประมาณ : งบลงทุน ๑๕๐,๐๐๐ บาท	๕.๐๐	๑๐๐.๐๐	๘๕.๐๐	ฝ่ายบัญชี
รวม			๑,๐๐๐.๐๐	๒๓๓.๐๐	๒๗๕.๐๐	๒๓๓.๐๐	๑๗๐.๐๐	๒๗๐.๐๐	๒๕๐.๐๐		๑๓.๐๐		๗๕.๐๐	
รวมร้อยละความสำเร็จของตลาดทั้ง ๑ ปี ประจําเดือนกรกฎาคม ๒๕๖๘ (ไตรมาส ๔) = (๑๓*๑๐๐/๗๕)														

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image) จำนวน ๕ โครงการ งบดำเนินการ ๕,๒๐๐,๐๐๐ บาท งบลงทุน ๒,๒๕๐,๐๐๐ บาท รวม ๗,๔๕๐,๐๐๐ บาท														
๑	โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	๑๐๐.๐๐	๒๐.๐๐	๒๒.๐๐	๒๓.๐๐	๒๓.๐๐	๒๓.๐๐	๒๓.๐๐	เป้าหมาย : องค์การตลาดมีภาพลักษณ์ด้านการบริการที่รวดเร็วและมีสินค้าเกษตรปลอดภัยต่อผู้บริโภค ตัวชี้วัด : ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่ให้บริการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ร้อยละ ๗๕ งบประมาณ : ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๒๓.๐๐	๑๐๐.๐๐	๒๓.๐๐	ฝ่ายประชาสัมพันธ์	
๒	โครงการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร และการตลาด	๑๐๐.๐๐	๒๐.๐๐	๒๒.๐๐	๒๓.๐๐	๒๓.๐๐	๒๓.๐๐	๒๓.๐๐	เป้าหมาย : องค์การตลาดมีภาพลักษณ์ด้านการบริการที่รวดเร็วและมีสินค้าเกษตรปลอดภัยต่อผู้บริโภค ตัวชี้วัด : การประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรในแต่ละช่องทาง จำนวน ๒๐ ครั้ง	๒๓.๐๐	๑๐๐.๐๐	๒๓.๐๐	ฝ่ายประชาสัมพันธ์	

ลำดับที่	แผนงาน	ระบบเป้าหมายที่ปี	คะแนนเป้าหมาย							คำชี้แจง(KPI)และเป้าหมาย	คะแนนผลสำเร็จตามเป้าหมายไตรมาส ๔	ร้อยละผลสำเร็จตามเป้าหมายไตรมาส ๔	ร้อยละผลสำเร็จทั้งปี	ผู้รับผิดชอบ
			ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ไตรมาส ๔					
๓	โครงการจัดหาเมล็ดพันธุ์	๑๐๐.๐๐	๑๐.๐๐	๑๒.๐๐	๑๔.๐๐	๑๖.๐๐	๑๘.๐๐	๑๙.๐๐	๑๙.๐๐	เป้าหมาย : การเป็นต้นแบบการวิจัยเพื่อเพิ่มศักยภาพและความร่วมมือทางธุรกิจ ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาไร่ไร่ องค์การตลาดไทย โฉมทัศน์ฐานนวัตกรรม พัฒนาไร่ไร่เพื่อเชื่อมโยงเพื่อความร่วมมือ งบประมาณ : ๒,๒๕๐,๐๐๐ บาท	๑๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๔.๐๐	ฝ่ายจัดหาและผลิต
๔	โครงการรองรับวงจรชีวิตแหล่งเรียนรู้ใน ๕ ปี	๑๐๐.๐๐	๑๐.๐๐	๑๒.๐๐	๑๔.๐๐	๑๖.๐๐	๑๘.๐๐	๑๙.๐๐	๑๙.๐๐	เป้าหมาย : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบุคลากรด้านดิจิทัล (Digital Infrastructure and Literacy) ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน งบประมาณ : ๔๐๐,๐๐๐ บาท	๑๒.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๒.๐๐	ฝ่ายสารสนเทศ
๕	โครงการพัฒนาชุมชน	๑๐๐.๐๐	-	-	-	๑๕.๐๐	๑๖.๐๐	๑๘.๐๐	๑๙.๐๐	เป้าหมาย : เสริมสร้างพัฒนาศักยภาพชุมชนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บริการตามเป้าหมาย ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน งบประมาณ : ๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท	๑๕.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๕.๐๐	ฝ่ายบริหารบุคคล
รวม		๕๐๐.๐๐	๔๒.๐๐	๔๔.๐๐	๔๖.๐๐	๔๙.๐๐	๕๒.๐๐	๕๕.๐๐	๕๕.๐๐		๕๕.๐๐		๕๕.๐๐	
รวมร้อยละความสำเร็จยุทธศาสตร์ที่ ๒ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ (ไตรมาส ๔) = (๕๕/๑๐๐)๕๕												๑๐๐.๐๐		

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) จำนวน ๑ โครงการ														
๓	โครงการตรวจประเมินมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า	๑๐๐.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐	๒๐.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐	๒๐.๐๐	๕.๐๐	เป้าหมาย : ๑. จำนวนพื้นที่ในการส่งตรวจ ๒. ผู้ส่งตรวจมีความพึงพอใจ ตัวชี้วัด : ๑. ไม่น้อยกว่า ๒๐ แห่ง/ปี ๒. ร้อยละ ๘๕	๑๐.๐๐	๑๐๐.๐๐	๑๐.๐๐	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
									งบประมาณ : ๒๐๐,๐๐๐ บาท					
	รวม	๑๐๐.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐	๒๐.๐๐	๑๐.๐๐	๑๐.๐๐	๒๐.๐๐	๕.๐๐		๑๐.๐๐		๑๐.๐๐	

รูปภาพที่ 32 : แสดงสรุปผลการดำเนินงานโครงการในปี 2568

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานโครงการปี 2568 จากฝ่ายติดตามและประเมินผล

● ด้านการเงิน

ภาพรวมผลการดำเนินงานประจำปี 2560-2570⁶

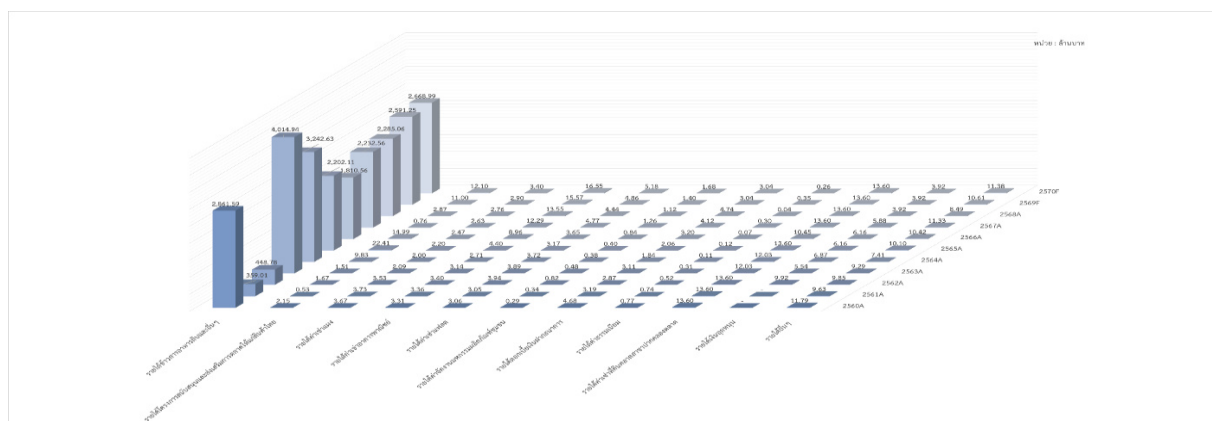
ในปีบัญชี 2568 อต. มีงบกำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี่ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITDA) รายได้รวมทั้งสิ้น 38,652,584.25 บาท ลดขึ้นจากปีบัญชี 2567 จำนวน 57,709,588.27 บาท โดยมีกำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี่ย ภาษี และค่าเสื่อมราคาลดลงจากปีก่อน 19,057,004.02 บาท ซึ่งรายได้รวมทั้งสิ้นขององค์การตลาดในปีบัญชี 2568 เท่ากับ จำนวนเงิน 2,340,593,879.99 บาท ประกอบด้วย รายได้ที่สำคัญมาจากรายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ จำนวนเงิน 2,285,060,612.17 บาทคิดเป็นร้อยละ 97.63 รายได้ขายของโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย (OTOP) จำนวนเงิน 2,872,226 บาท คิด

⁶ ปี 2560-2568 ข้อมูลทางการเงินที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว

ปี 2569-2570 ข้อมูลประมาณการตามมติที่ประชุมคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่1/2569 เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2569

เป็นร้อยละ 0.12 รายได้ค่าเช่าแผง จำนวนเงิน 2,757,764.40 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.12 รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ จำนวนเงิน 13,546,207.74 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.58 รายได้ค่าเช่าแฟลต จำนวนเงิน 4,438,934.65 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.19 รายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด จำนวนเงิน 13,603,824 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.58 รายได้เงินอุดหนุน จำนวนเงิน 3,922,439.43 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.17 รายได้อื่น 13,271,871.60 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.57

ส่วนค่าใช้จ่ายรวมในปี 2568 จำนวนเงิน 2,316,019,250.94 บาท เมื่อเปรียบเทียบกับปีบัญชี 2567 จำนวนเงิน 2,316,019,250.94 บาท ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้น จำนวนเงิน 67,623,318.58 บาท ค่าใช้จ่ายในปีบัญชี 2568 ประกอบด้วย ต้นทุนขายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ จำนวนเงิน 2,225,817,984.25 บาท คิดเป็นร้อยละ 96.105 ต้นทุนโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OTOP) จำนวนเงิน 2,752,568.92 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.12 ค่าตอบแทนผู้บริหาร จำนวนเงิน 4,643,646.04 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.20 ค่าใช้จ่ายพนักงาน จำนวนเงิน 41,080,802.04 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.77 ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย จำนวนเงิน 15,025,942.96 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.65 ค่าใช้จ่ายอื่น จำนวนเงิน 26,698,306.73 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.15



รูปภาพที่ 33 : ประเภทรายได้ขององค์การตลาดปี 2560-2570

เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านการเงินปี 2560-2570 จะพบว่ากำไร (ขาดทุน) สุทธิขององค์การตลาดประสบภาวะขาดทุน 3 ปี คือ ในปี 2561 ขาดทุน -16,871,688.96 บาท 2562 ขาดทุน -16,120,780.73 บาท และ 2566 ขาดทุน -2,561,544.40 บาท ดังนั้นในปี 2568 องค์การตลาด จึงมีความจำเป็นต้องเพิ่มรายได้ และควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อลดการขาดทุนขององค์กร และเร่งสร้างรายได้ใหม่ ๆ เพื่อสร้างกำไรให้องค์กรเพิ่มขึ้นโดยเร็วที่สุด ในปี 2569 มีการประมาณการรายได้ 2,658,489,725 บาท ประมาณการรายจ่าย 2,641,287,180 บาท และคาดการณ์จะมีกำไรสุทธิ 16,231,005 บาท และปี 2570 มีการประมาณการรายได้ 2,740,100,400.00 ประมาณการรายจ่าย 2,724,598,120.00 คาดการณ์จะมีกำไรสุทธิ 15,502,280.00 บาท

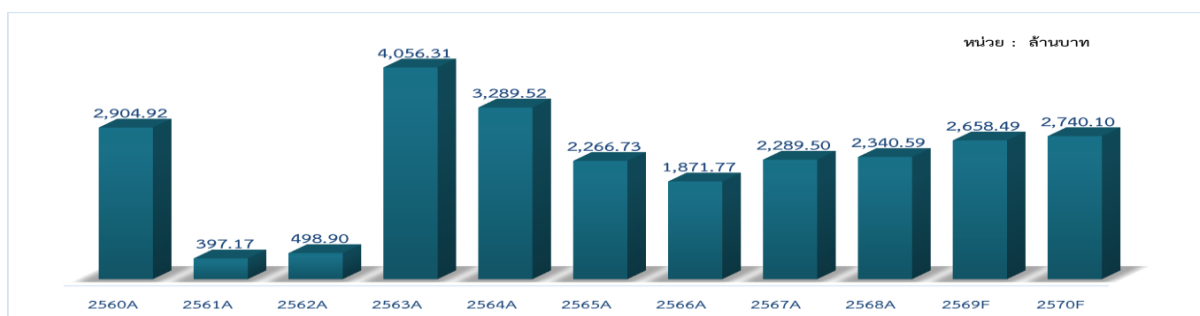


รูปภาพที่ 34 : กราฟแสดงผลการดำเนินงานกำไร (ขาดทุน) สุทธิ ปี 2560-2570

• การวิเคราะห์รายได้ขององค์การตลาดปี 2560-2570

จากการวิเคราะห์รายได้ในช่วง 10 ปีขององค์การตลาด มีกำไรมาโดยตลอดยกเว้นในช่วงปี 2561-2562 ซึ่งส่งผลให้องค์การตลาดอยู่ในภาวะขาดทุน และสามารถทำกำไรได้สูงสุดในรอบ 10 ปี คือ ในปี 2563

ในปี 2560 องค์การตลาดมีรายได้รวม 2,904,921,729.00 บาท ส่วนรายได้ในปี 2561 จำนวน 397,168,006.04 บาท รายได้ในปี 2562 จำนวน 498,900,191.74 บาท รายได้ในปี 2563 จำนวน 4,056,312,330.68 บาท รายได้ในปี 2564 จำนวน 3,289,524,659.98 บาท รายได้ในปี 2565 จำนวน 2,266,726,438.00 บาท รายได้ในปี 2566 จำนวน 1,871,775,025.00 บาท รายได้ในปี 2567 จำนวน 2,289,512,728.00 บาท รายได้ในปี 2568 2,340,593,880.00 บาท ส่วนรายได้ในปี 2569 มีการประมาณการจำนวน 2,658,489,725.00 บาท และรายได้ในปี 2570 มีการประมาณการจำนวน 2,740,100,400.00 บาท ทั้งนี้ ยังไม่หักค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด

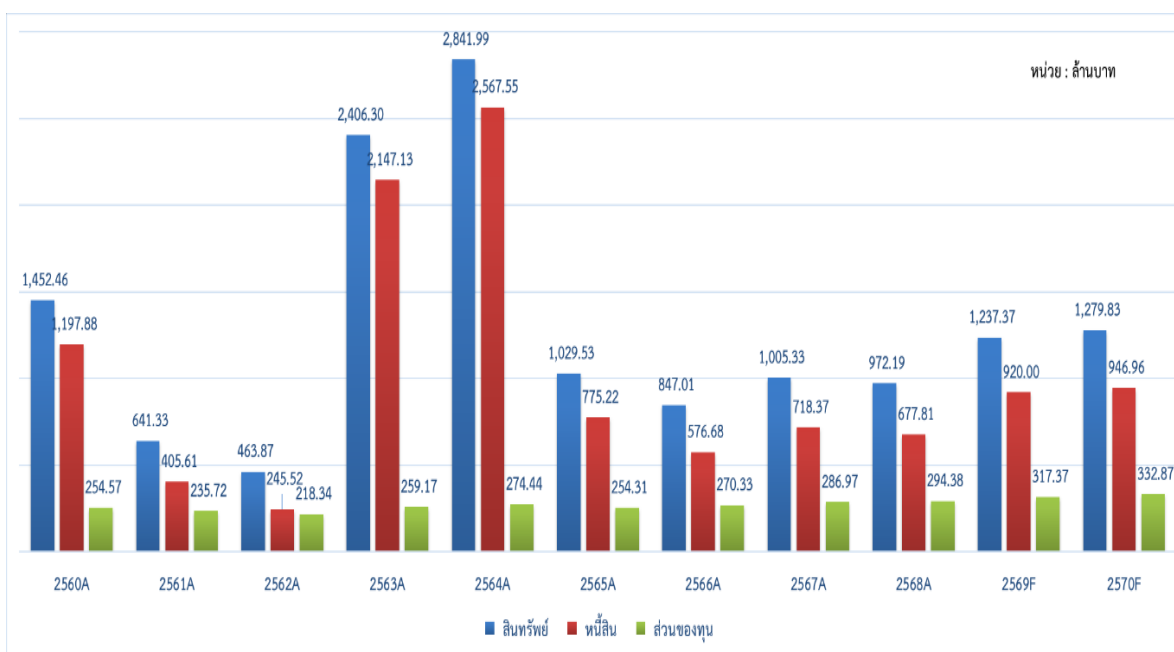


รูปภาพ 35 : รายได้ขององค์การตลาดปี 2560-2570

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์การตลาด พบว่าแหล่งที่มาของรายได้หลักมาจากการดำเนินงานขายสารอาหารดิบและอื่นๆ และรายได้อื่นๆ ส่วนรายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ รายได้เงินอุดหนุน รายได้ค่าเช่าแฟลต รายได้งานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชนสินค้าอาหารปลอดภัย รายได้ค่าเช่าแผง นอกจากนี้ยังมีรายได้จากการดำเนินโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย (OTOP) ตามลำดับ ทั้งนี้ยังไม่ได้หักค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด

● ฐานะการเงิน

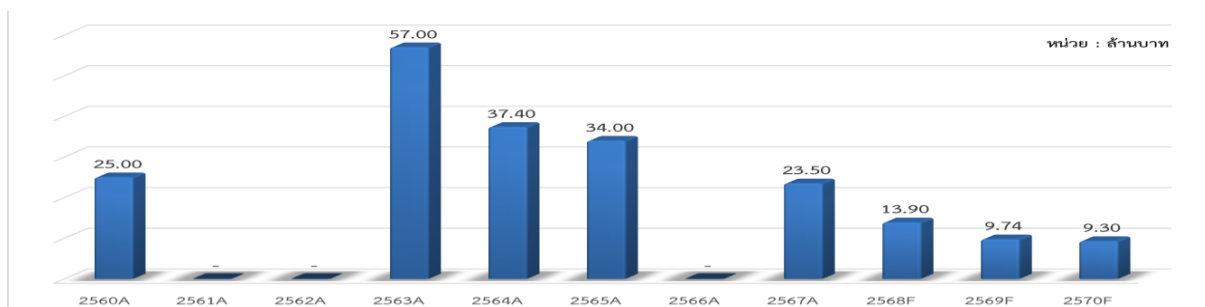
ณ วันที่ 30 กันยายน 2568 องค์การตลาด มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 972,194,485.00 บาท ลดลงจากปีบัญชี 2567 ซึ่งมีสินทรัพย์รวมจำนวน 1,005,331,729.00 บาท มีสินทรัพย์ลดลงจากปี 2567 จำนวน 33,137,244.00 บาท ลดลงร้อยละ 3.30 มีหนี้สินขององค์การตลาดในปี 2568 รวมทั้งสิ้น 677,811,736.00 บาท และมีหนี้สินในปีบัญชี 2567 จำนวน 718,366,602.00 บาท ซึ่งมีหนี้สินลดลงจากปี 2567 จำนวน 40,554,866.00 บาท ลดลงร้อยละ 5.65 ส่วนของทุนขององค์การตลาดในปี 2568 รวมทั้งสิ้น 294,382,749.00 บาท ส่วนของทุนในปีบัญชี 2567 มีจำนวน 286,965,127.00 บาท มีส่วนของทุนในปี 2568 เพิ่มขึ้นจำนวน 7,417,622.00 บาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.58 ทั้งนี้ สามารถสรุปฐานะการเงินขององค์การตลาดปี 2560-2570 โดยมีรายละเอียดดังนี้



รูปภาพที่ 36 : กราฟแสดงฐานะการเงินขององค์การตลาด ปี 2560-2570

- **เงินนำส่งรายได้แผ่นดินปี 2560-2570**

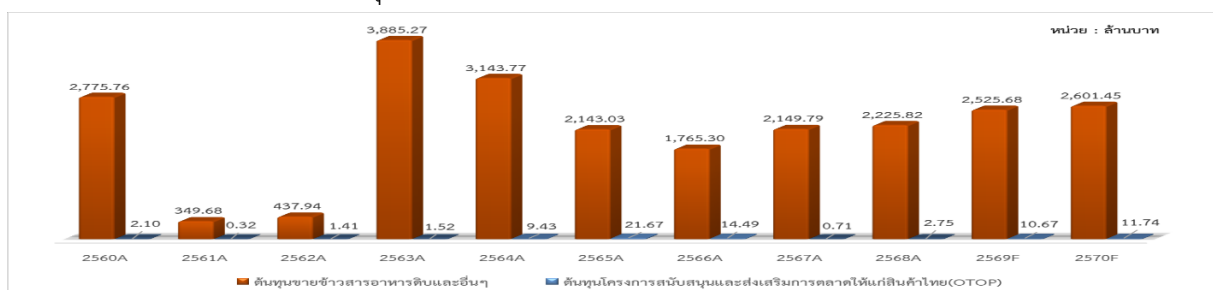
จากรายงานของผู้สอบบัญชีและงบการเงิน ประจำปี 2560-2570 มีการนำส่งรายได้แผ่นดินร้อยละ 55 ของกำไรสุทธิขององค์การตลาด และข้อมูลงบการเงินประจำปี 2568 ณ สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2568 ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว คาดการณ์ว่าจะมีการนำส่งรายได้แผ่นดินประมาณ 13,900,000.00 บาท ในปี 2569 เป็นประมาณการที่องค์การตลาดคาดการณ์ว่าจะมีเงินนำส่งรายได้แผ่นดินประมาณ 9,738,603.00 บาท และปี 2570 เป็นประมาณการที่องค์การตลาดคาดการณ์ว่าจะมีเงินนำส่งรายได้แผ่นดินประมาณ 9,301,368.00 บาท



รูปภาพที่ 37 : เงินนำส่งรายได้แผ่นดินขององค์การตลาด ประจำปี 2560-2570

- **การวิเคราะห์ต้นทุน**

รายงานของผู้สอบบัญชีและงบการเงิน ประจำปี 2560-2570 มีต้นทุนจากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ อาทิ ถูยังชีพ และ ต้นทุนโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทยขายสินค้า (OTOP) โดยมีรายละเอียดของต้นทุนแต่ละประเภทดังนี้



รูปภาพที่ 38 : ต้นทุนขายสินค้าและบริการขององค์การตลาด ปี 2560-2570⁷

⁷ ปี 2560-2568 ข้อมูลงบการเงินที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว

ปี 2569-2570 ข้อมูลประมาณการตามมติที่ประชุมคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่1/2569 เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2569

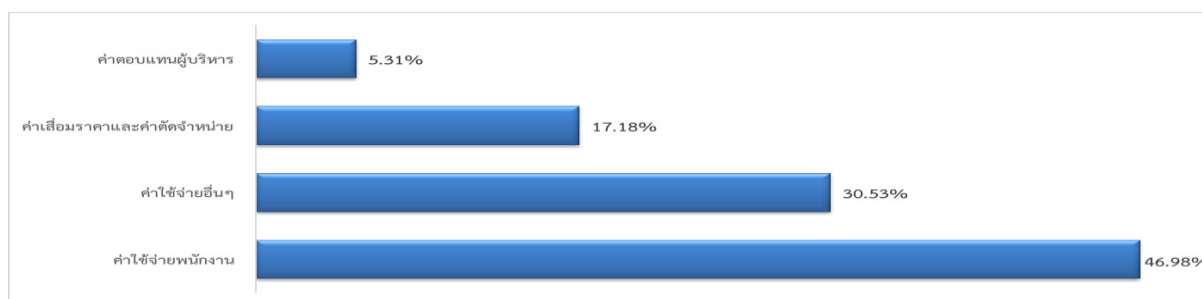
● ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

จากการวิเคราะห์รายจ่ายในช่วง 10 ปีขององค์การตลาด มีรายจ่ายขององค์การตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2560-2570 ดังจะเห็นได้จากค่าใช้จ่ายในปี 2560 มีรายจ่ายจำนวน 86,081,245.25 บาท ปี 2561 มีรายจ่ายจำนวน 64,040,181.19 บาท ปี 2562 มีรายจ่ายจำนวน 75,669,160.59 บาท ปี 2563 มีรายจ่ายจำนวน 74,767,312.18 บาท ปี 2564 มีรายจ่ายจำนวน 72,671,592.74 บาท ปี 2565 มีรายจ่ายจำนวน 88,643,078.25 บาท ปี 2566 มีรายจ่ายจำนวน 93,363,725.70 บาท ปี 2567 มีรายจ่ายจำนวน 97,891,394.80 บาท และปี 2568 มีรายจ่ายจำนวน 87,448,697.77 บาท มีประมาณการรายจ่ายในปี 2569 จำนวน 104,939,980.00 บาท และประมาณการรายจ่ายในปี 2570 จำนวน 110,442,080.00 บาท



รูปภาพที่ 39 : ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานขององค์การตลาด ปี 2560-2570⁸

จากรายงานของผู้สอบบัญชีและงบการเงินประจำปี 2568 ณ สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2568 องค์การตลาดมีค่าใช้จ่ายประมาณ 87,448,697.77 บาท พบว่าค่าใช้จ่ายหลักขององค์การตลาด คือ ค่าใช้จ่ายพนักงานจำนวน 41,080,802.04 บาท คิดเป็นร้อยละ 46.98 สัดส่วนที่สูงที่สุด เนื่องจากค่าใช้จ่ายพนักงานเพิ่มขึ้นทุกปี รองลงมาคือ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ 26,698,306.73 บาท คิดเป็นร้อยละ 30.53 ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย 15,025,942.96 บาท คิดเป็นร้อยละ 17.18 สุดท้ายคือค่าตอบแทนผู้บริหาร 4,643,646.04 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.31 ตามลำดับ



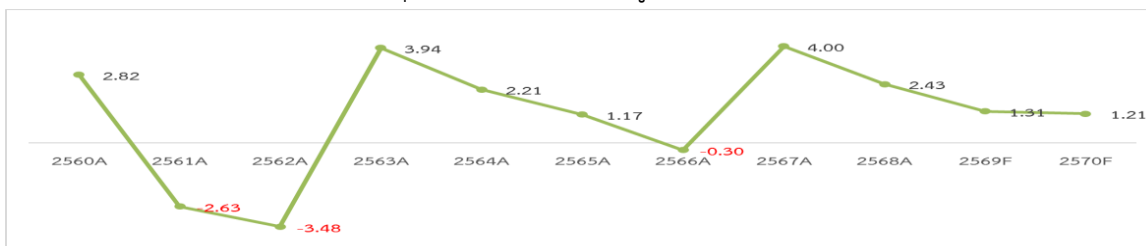
รูปภาพที่ 40 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการองค์การ ปี 2568

⁸ ปี 2560-2568 ข้อมูลงบการเงินที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว

ปี 2569-2570 ข้อมูลประมาณการตามมติที่ประชุมคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2569

- **ความสามารถในการทำกำไร**

ความสามารถในการทำกำไรของ อต. โดยวัดจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) ปี 2568 อยู่ที่ร้อยละ 2.43 ลดลงจากปี 2567 เนื่องจากในปี 2567 มีการวัดความสามารถในการทำกำไรขององค์การ ตลาดจากอัตราผลตอบแทนต่อส่วนกองทุน (ROA) ปี 2567 อยู่ที่ร้อยละ 4.00



รูปภาพที่ 41 : ความสามารถในการทำกำไรขององค์การตลาดปี 2560-2570 ⁹

- **ความสามารถในการดำเนินงานร่วมกับบริษัทเอกชนของปี 2569**

- ❖ ภาคเอกชนที่องค์การตลาดทำร่วมกันในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค ทั้งหมด 57 แห่ง ในปี 2568 แบ่งเป็นการจัดส่งอาหาร จำนวน 39 แห่ง และการจัดส่งข้าวสาร จำนวน 18 แห่ง
- ❖ ภาครัฐที่องค์การตลาดทำร่วมกับภาครัฐในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่ ทั้งหมด 133 แห่ง ในปี 2568 แบ่งเป็นการจัดส่งอาหาร เรือ่นจำ 55 แห่ง หน่วยงานราชการ 4 แห่ง การจัดส่งข้าวสาร เรือ่นจำ 66 แห่ง หน่วยงานราชการ 8 แห่ง
- ❖ ภาครัฐที่องค์การตลาดทำร่วมกับภาครัฐในโครงการจัดตลาดนัดสัญจรทั้งหมดในปี 2568 จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน จังหวัดปทุมธานี จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดสระบุรี จังหวัดนนทบุรี
- ❖ ภาคเอกชนที่องค์การตลาดทำร่วมกับภาครัฐในโครงการจัดตลาดนัดสัญจรทั้งหมดในปี 2568 จำนวน 3 ราย ได้แก่ คุณจุฬาลักษณ์ สุวรรณเกษร์, คุณสุจิตรา รังสิยากร และคุณวุฒิเดช รังสิยากร
- ❖ ภาครัฐที่องค์การตลาดทำร่วมกับภาครัฐในโครงการมหรหรมสินค้าทั้งหมดในปี 2568 จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดอุดรธานี จังหวัดชลบุรี (2 ครั้ง) จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดเลย จังหวัดนครสวรรค์

⁹ ปี 2560-2568 ข้อมูลงบการเงินที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว

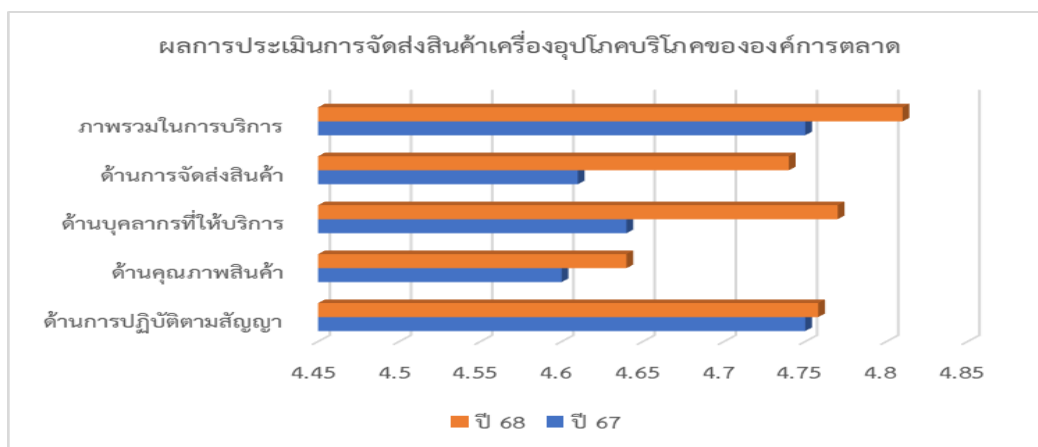
ปี 2569-2570 ข้อมูลประมาณการตามมติที่ประชุมคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2569

- ❖ ภาคเอกชนที่องค์การตลาดทำร่วมกับภาครัฐในโครงการกรรมสินค้าทั้งหมดในปี 2568 จำนวน 2 แห่ง ได้แก่บริษัท ดับเบิ้ลยู.มา ออแกไนเซอร์ จำกัด และบริษัท หมูเจริญ อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด

● ด้านการบริการ

ความพึงพอใจในการบริการขององค์การตลาด

องค์การตลาดมีการสำรวจแบบสอบถามความพึงพอใจในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่เรือนจำ ทณฑสถาน สถานกักขังในสังกัดกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานราชการ ประจำปี 2568 ทั้งหมด 92 แห่ง และมีหน่วยงานตอบรับแบบสอบถามจำนวน 88 แห่ง ซึ่งฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้าได้รวบรวมแบบสอบถามและสรุปภาพรวมความพึงพอใจในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่เรือนจำ ทณฑสถาน สถานกักขังในสังกัดกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานราชการ ประจำปี 2568 ในระหว่างวันที่ 12 มิถุนายน 2568 ถึง 14 กรกฎาคม 2568 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชาย ร้อยละ 75 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.73 มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 65.90 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเจ้าพนักงานระดับชำนาญงาน โดยระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการ ด้านการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่เรือนจำ ทณฑสถาน สถานกักขังในสังกัดกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานราชการ ประจำปี 2568 ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมากที่สุด ร้อยละ 96.14 และความพึงพอใจต่อการให้บริการการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่เรือนจำ ทณฑสถาน สถานกักขังในสังกัดกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานราชการ ประจำปี 2568 ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 1.45 สามารถสรุปผลความพึงพอใจแต่ละด้านได้ดังนี้



รูปที่ 42 : เปรียบเทียบผลการสำรวจความพึงพอใจในการบริการขององค์การตลาด ปี 2567-2568

ที่มา : การสำรวจความพึงพอใจในการบริการขององค์การตลาด ปี 2567-2568

- **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.คณะกรรมการองค์การตลาดสามารถแต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการร่วมเป็นคณะกรรมการเพื่อช่วยกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร และกลั่นกรองงานด้านต่างๆ ขององค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ คณะอนุกรรมการสรรหาผู้อำนวยการ (ถ้ามี) คณะอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานผู้อำนวยการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการด้านดิจิทัล และนวัตกรรม คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพัฒนางานองค์กร และคณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจ เป็นต้น

องค์การตลาดให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล โดยมีคณะกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล และขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเน้นการนำมาปรับให้เป็นรูปธรรม ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การตลาดเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน ด้วยความรับผิดชอบต่อ ชี้อัตถ์ โปร่งใส และเป็นธรรม กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยเฉพาะพนักงาน หน่วยงานภาคีเครือข่าย และองค์กรของรัฐด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียมโดยอยู่ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ได้ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ขององค์การตลาดประจำปี 2568 เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2567

โดยยึดถือและให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน ดังนั้น เพื่อให้หลักการและแนวปฏิบัติดังกล่าวมีความสอดคล้องตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงได้

พิจารณาบทบาทแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การตลาด เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการ อนุกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานขององค์การตลาดทุกคน

- **ทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายด้านการบริหารจัดการองค์กร**

ทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายด้านการบริหารจัดการองค์กร ในมิติต่างๆ สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กรในประเด็น**การพัฒนาบุคลากร** ด้านธุรกิจขององค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามนโยบายผู้อำนวยการองค์การตลาดที่มาจากการสัมภาษณ์ คือ **“ส่งเสริมกิจการอาหารดิบ ผลักดันจากแหล่งผลิตชุมชน การประสานขยายช่องทางภาครัฐ มุ่งเน้นการต่อยอดของภาคเอกชน และขยายทุกช่องทางพันธมิตรธุรกิจ”** ตามนโยบายหลักขององค์การตลาดที่นายบุญนิศ ยุกตะนันท์ ผู้อำนวยการองค์การตลาด ได้แถลงไว้ในการประชุมผู้บริหารองค์การตลาด เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2567

- **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 ระบบเงินทรองจ่ายและเงินสดย่อย ระบบขายและวิเคราะห์การขาย ระบบซื้อและวิเคราะห์การซื้อ ระบบรายงานวิเคราะห์สำหรับผู้บริหาร) ส่วนระบบสมาร์ทออฟฟิศ (Smart Office) จะประกอบไปด้วย ระบบบุคคล มี Database Management System ที่ทันสมัยและปลอดภัยสูง ซึ่งระบบมีความสามารถรองรับการออกรายงานการวิเคราะห์บุคลากรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการทำงานเวลาเช้า-ออกของพนักงาน โดยใช้เทคโนโลยีตรวจจับใบหน้า เพื่อยืนยันการเข้าปฏิบัติงานได้ รองรับกำหนดโครงสร้างได้หลายสาขา หลายลำดับการบังคับบัญชา รองรับการทำงานที่ประวัติของพนักงานบุคลากรได้อย่างครบถ้วนและสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ และสามารถตรวจสอบประวัติการเข้าใช้งานในระบบได้ โดยมีฐานข้อมูล MS SQL Server 2008¹⁰ องค์การตลาดมีทิศทางการพัฒนาระบบฐานข้อมูลโดยการร่วมบูรณาการกับหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ เพื่อลดทรัพยากรด้านการลงทุนโครงการต่างๆ

¹⁰ TOR โครงการโครงการปรับปรุงระบบบัญชี (Smart Finance) และระบบสมาร์ทออฟฟิศ (Smart Office) ปี 2564

ระบบเครือข่าย: องค์การตลาดได้ใช้งานระบบย่านความถี่ Microwave เป็นหลัก¹¹ นอกจากนี้ยังคงมีระบบ wi-fi เพื่อสำรองการใช้งานฉุกเฉิน และเพื่อให้บริการสำหรับประชาชนที่เข้ามาใช้บริการในพื้นที่องค์การตลาด

ระบบคลาวด์: เริ่มต้นจากการใช้คลาวด์ภาครัฐ (GDCC) ต่อมาในปี 2564 ถึงปัจจุบันมีนโยบายให้เปลี่ยนแปลงการจัดเก็บข้อมูลจากคลาวด์ภาครัฐ (GDCC) เป็นการเช่าในรูปแบบ Cloud Server (IaaS) เพื่อใช้บริการจากภาคเอกชนและบริการบำรุงรักษาระบบ For Cloud Server จาก บริษัท มัลติซอฟท์ 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/ปี¹² องค์การตลาดมีทิศทางการพัฒนามุ่งการบูรณาการฐานข้อมูลกับกระทรวงมหาดไทยภายใต้โครงข่ายเสมือนระบบคลาวด์ ของกระทรวงมหาดไทย

ระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์: การป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ เพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและระบบ องค์การตลาดมีการดำเนินการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทำการตรวจสอบ ประเมิน รวมทั้งปรับปรุงนโยบายและข้อปฏิบัติตามระยะเวลา 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 และ TikTok เป็นต้น เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการต่างๆ ขององค์การตลาดได้อย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์: การใช้ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ช่วยลดความยุ่งยากในการชำระค่าบริการ โดยการรับชำระผ่านระบบ QR Code สำหรับลูกค้าที่ใช้บริการที่ตลาดสาขาขององค์การตลาดเป็นหลัก โดย บริษัท พีเจ เมดิคอล โซลูชัน จำกัด เป็นผู้พัฒนาระบบดังกล่าว โดยใช้งบประมาณจำนวน 84,530 บาท ภายใต้โครงการพัฒนาระบบจัดทำใบแจ้งหนี้ แบบมี QR Code จากระบบโปรแกรม Formula ERP และรายงานสถานะลูกหนี้¹³

¹¹ โครงข่ายหลักระบบเครือข่ายไร้สายระยะไกล ทดแทนระบบการสื่อสารเดิมที่เชื่อมโยงเครือข่ายผ่านสายเคเบิลใยแก้ว (Fiber Optic) โดยพัฒนามาเป็นระบบย่านความถี่ Microwave ของกระทรวงมหาดไทย

¹² โครงการปรับปรุงระบบบัญชี (Smart Finance) และระบบสมาร์ทออฟฟิศ (Smart Office) ปี 2564

¹³ โครงการพัฒนาระบบจัดทำใบแจ้งหนี้แบบมี QR Code จากระบบโปรแกรม Formula ERP และรายงานสถานะลูกหนี้ 2568

การฝึกอบรมบุคลากร: การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ช่วยให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดอบรมทั้งในส่วนของผู้บริหาร พนักงาน และผู้รับผิดชอบ/ดูแลงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

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

ทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาด ปี 2566-2570



รูปภาพที่ 43 : แผนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ปี 2566-2570 ขององค์การตลาด

ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์การตลาด ประจำปี 2566-2570

3.10 การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking Analysis)

การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking Analysis) ขององค์การตลาด คือ หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนที่มีการประกอบธุรกิจตลาด มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและการบริหารจัดการองค์กร หรือทำธุรกรรมในรูปแบบเดียวหรือใกล้เคียงกับองค์การตลาด ซึ่งสามารถทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกับองค์การตลาดได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับธุรกิจตลาด มีคู่เทียบประกอบด้วย องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ตลาดในสังกัดกรุงเทพมหานคร ตลาดท้องถิ่นซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

กระทรวงมหาดไทย เป็นผู้ควบคุมดูแล และตลาดในการส่งเสริมของกรมการค้าภายใน สังกัดกระทรวงพาณิชย์ และตลาดเอกชน ส่วนธุรกิจการจำหน่ายสินค้าประเภทข้าวสารและสินค้าอุปโภคบริโภคให้กับส่วนราชการ มีคู่แข่งประกอบด้วย องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร และองค์การคลังสินค้า ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และภาคเอกชน มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกคู่แข่ง/คู่แข่งที่สำคัญ (Benchmarking Analysis) ของ องค์การตลาด ดังนี้ 1.ลักษณะการประกอบธุรกิจที่เหมือนหรือใกล้เคียงกับธุรกิจขององค์การตลาด 2.มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานหรือมีธุรกรรมในรูปแบบเดียวกันกับองค์การตลาดหรือใกล้เคียงกัน และ 3.อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันและมีการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น คู่แข่ง/คู่แข่งที่สำคัญในธุรกิจตลาด คือ อต., อ.ต.ก., อคส. ตลาดบองมาเช่ และตลาดในสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นต้น ส่วนคู่แข่ง/คู่แข่งที่สำคัญธุรกิจด้านการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้กับส่วนราชการ คือ อต., อ.ต.ก. และอคส. เป็นต้น

การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่แข่งที่สำคัญ ประกอบด้วย การวิเคราะห์คู่แข่งจากผลการดำเนินงานทางการเงินของ ทั้ง 3 รัฐวิสาหกิจ คือ อต., อ.ต.ก. และ อคส., จะใช้ข้อมูลในปี 2567 ในการวิเคราะห์ เนื่องจากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานควรเป็นช่วงเวลาเดียวกันของทั้ง 3 แห่ง ซึ่งข้อมูลในปี 2567 มีเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานทางการเงิน ดังนั้น จึงได้นำข้อมูลจากรายงานประจำปีของทั้ง 3 แห่ง มาวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานทางการเงิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 41 : แสดงการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานทางการเงินกับคู่แข่ง

รายการ (ล้านบาท)	อต.	อ.ต.ก.	อคส.	ผลการเปรียบเทียบ
รายได้รวม	2,289.51	1,249.45	1,721.90	องค์การตลาดมากที่สุด
ค่าใช้จ่ายรวม	2,248.39	1,291.54	2,191.77	องค์การคลังสินค้ามีค่าใช้จ่ายมากกว่ารายได้
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	+40.16	-65.12	-469.87	องค์การตลาดมีกำไรรายเดียว
EBITDA	57.71	-	-	องค์การตลาดมี EBITDA เพียงรายเดียว
สินทรัพย์รวม	1,005.33	9,576.61	7,979.32	องค์การตลาดเพื่อเกษตรกรมีสินทรัพย์รวมมากที่สุด
หนี้สินรวม	718.36	10,632.92	472,455.38	องค์การคลังสินค้ามีหนี้สินมากที่สุด

รายการ (ล้านบาท)	อต.	อ.ต.ก.	อ.ค.ส.	ผลการเปรียบเทียบ
ส่วนของทุน	286.96	-1,056.31	-464,476.06	องค์การตลาดเพียงที่เดียวที่สินทรัพย์รวมสูงกว่าหนี้สินรวม

การวิเคราะห์คู่เทียบหลักด้านตลาดสินค้าเกษตรโดยเปรียบเทียบ อ.ต.ก. กับ อต. ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์คู่เทียบได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 42 : แสดงการเปรียบเทียบ อ.ต.ก. กับ อต. เป็นคู่เทียบหลักด้านตลาดสินค้าเกษตร

มิติ	อ.ต.ก. (คู่เทียบ)	อต.
สังกัด	กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	กระทรวงมหาดไทย
ภารกิจหลัก	1.ส่งเสริมการตลาดและสินค้าเกษตร 2.ช่วยเหลือเกษตรกรโดยตรง 3.จำหน่ายข้าวสาร/อาหารดิบให้ส่วนราชการ (กรมราชทัณฑ์)	1.บริหารตลาด 5 แห่งขององค์การตลาด 2.จำหน่ายข้าวสาร/อาหารดิบให้ส่วนราชการ (กรมราชทัณฑ์)
จำนวนตลาด	1 แห่ง (บริเวณพหลโยธิน) + ออนไลน์	5 แห่ง (ปากคลอง ตลิ่งชัน หนองม่วง บางคล้า ลำพูน)
กลุ่มลูกค้าหลัก	ผู้บริโภคทั่วไป นักท่องเที่ยว ร้านอาหาร	ส่วนราชการ (กรมราชทัณฑ์) และประชาชนในพื้นที่
รายได้หลัก	ค่าเช่าพื้นที่ตลาด และจำหน่ายสินค้าเกษตร	ค่าอาหารดิบ/ข้าวสารที่ส่งให้กรมราชทัณฑ์ (97.52% ของรายได้รวม)
จุดเด่น	สินค้าเกษตรคุณภาพ GI คัดสรรโดยตรงจากเกษตรกร	สัญญาจัดส่งอาหารดิบ/ข้าวสารกับกรมราชทัณฑ์ทำให้มีรายได้ที่มั่นคง
ความเสี่ยง	ขึ้นกับปริมาณนักท่องเที่ยวและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภค	พึ่งพารายได้จากการจัดส่งอาหารดิบและข้าวสารสูงมากและมีรายได้เพียงอย่างเดียวที่เป็นหลักขององค์กร ส่วนตลาดมีรายได้น้อยมาก

ที่มา: เว็บไซต์ อ.ต.ก. (www.mof.or.th), เว็บไซต์ อต. (market-organization.or.th), รายงานประจำปี 2567 อต.

การวิเคราะห์คู่แข่งด้านธุรกิจสินค้าเกษตรและระบบขนส่งสินค้าโดยเปรียบเทียบ อคส. กับ อต. ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์คู่แข่งได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 43 : แสดงการเปรียบเทียบ อคส. กับ อต. เป็นคู่แข่งด้านธุรกิจสินค้าเกษตรและระบบขนส่งสินค้า

มิติ	อคส.(คู่แข่ง)	อต.
สังกัด	กระทรวงพาณิชย์	กระทรวงมหาดไทย
รายได้รวมในปี 2567	1,721.90 ล้านบาท	2,289.49 ล้านบาท
กำไร/ขาดทุน	ขาดทุน -469.87 ล้านบาท	กำไรสุทธิ 40.23 ล้านบาท ✓
สินทรัพย์รวม	7,979.32 ล้านบาท	1,005.62 ล้านบาท
รายได้หลัก	1.จำหน่ายข้าวสาร/อาหารดิบให้ส่วนราชการ (กรมราชทัณฑ์) 2.ให้เช่าคลังสินค้า 3.ดำเนินการตามนโยบายภาครัฐ	1.จำหน่ายข้าวสาร/อาหารดิบให้ส่วนราชการ (กรมราชทัณฑ์) (มีรายได้ 97.52%) 2.การบริหารตลาด (มีรายได้ 1.46%)
พื้นที่ดำเนินการ	คลังสินค้า 9 แห่ง ทั่วประเทศ	ตลาดสาขา 5 แห่ง (กรุงเทพ 2 แห่ง, ลำพูน 1 แห่ง ฉะเชิงเทรา 1 แห่ง ลพบุรี 1 แห่ง)
ความมั่นคงทางการเงิน	มีหนี้สินรวมสูงกว่าสินทรัพย์รวมทั้งหมด แต่มีสภาพคล่องมาจากโครงการภาครัฐ	สินทรัพย์รวมของกิจการมีมูลค่ามากกว่าหนี้สินรวม 287.25 ล้านบาท ✓

ที่มา: รายงานประจำปี 2567 อคส. + รายงานประจำปี 2567 อต.

การวิเคราะห์คู่แข่งด้านตลาดสดคุณภาพพรีเมียมในภาคเอกชนโดยเปรียบเทียบตลาดบองมาร์เช่ กับ อต. ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์คู่แข่งได้ ดังนี้

ตารางที่ 44 : แสดงการเปรียบเทียบตลาดบองมาร์เช่ กับ อต คู่แข่งด้านตลาดสดคุณภาพพรีเมียม

มิติ	ตลาดบองมาเช่ (คู่แข่ง)	อต.
ประเภทกิจการ	เอกชน	รัฐวิสาหกิจ กระทรวงมหาดไทย

มิติ	ตลาดบองมาเช่ (คู่แข่ง)	อต.
กลุ่มเป้าหมาย	ระดับกลางถึงบน, ประชาชนทั่วไป และ นักท่องเที่ยว	ระดับกลางถึงล่าง, ประชาชนในพื้นที่ ตลาด และส่วนราชการต่างๆ
สินค้า/บริการ	สินค้าหลากหลาย อาทิ อาหารปรุงสด คุณภาพสูง ของนำเข้า	การจำหน่ายข้าวสาร/อาหารดิบให้ส่วน ราชการ และการบริหารตลาด 5 แห่ง
ราคา	ราคาตามระดับสินค้าที่เป็นพรีเมียม	ราคาเป็นธรรม
บรรยากาศ	มีสวนสาธารณะ ผ่อนคลาย สะอาดถูก สุขอนามัย	ตลาดสดของแหล่งชุมชน
ขนาดพื้นที่	17 ไร่	1.ปากคลอง 5 ไร่ 3 งาน 1 ตารางวา 2.หนองม่วง 4 ไร่ 2 งาน 45 ตารางวา 3.บางคล้า 15 ไร่ 4.ตลิ่งชัน 21 ไร่ 3 งาน 5.ลำพูน 3 ไร่
จุดอ่อนที่สำคัญ	ไม่มีรายได้จากภาครัฐรองรับ	รายได้จากการบริหารตลาดต่ำ (มีรายได้ จากตลาด 1.46% เท่านั้น)

ที่มา: bonmarche.co.th, market-organization.or.th, รายงานประจำปี 2567 อต.

การวิเคราะห์คู่แข่งด้านบริหารตลาดภาครัฐโดยตลาดสดในสังกัดสำนักงานตลาดกรุงเทพมหานคร กับ อต. ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์คู่แข่งได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 45 : แสดงการเปรียบเทียบตลาดสดในสังกัดสำนักงานตลาดกรุงเทพมหานคร กับ อต คู่แข่งด้านบริหาร ตลาดภาครัฐ

มิติ	ตลาดสดในสังกัดกทม. (คู่แข่ง)	อต.
ประเภทองค์กร	สังกัดกรุงเทพมหานคร	รัฐวิสาหกิจ กระทรวงมหาดไทย
จำนวนตลาด	13 แห่งทั่วกทม.	5 แห่งในกทม.
จำนวนร้านค้า	กว่า 20,000 แผง	ตลิ่งชัน 503 แผง บางคล้า 162 แผง ลำพูน 472 แผง

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



มิติ	ตลาดสดในสังกัดกทม. (คู่แข่ง)	อต.
		หนองม่วง 421 แผง ปากคลอง 300 แผง รวมทั้งสิ้น 1,855 แผง (รวม 5 ตลาด) มีผู้เช่าจริง 1,339 แผง (รวม 5 ตลาด)
แหล่งรายได้	ค่าเช่าพื้นที่ และงบประมาณของกทม.	รายได้จากการจำหน่ายข้าวสาร/อาหาร ดิบให้ส่วนราชการ และการบริหารตลาด
ตำแหน่งการแข่งขัน	ตลาดสดมาตรฐาน/ตลาดพรีเมียม	ตลาดสด และการจำหน่ายข้าวสาร/ อาหารดิบให้ส่วนราชการ
จุดอ่อนร่วม	อัตราการเช่าพื้นที่ต่ำ ผู้ค้าไม่เต็ม	รายได้จากการบริหารตลาดต่ำ ได้เพียง 1.46% ของรายได้รวม
แรงจูงใจในการแข่งขัน	ขยายฐานผู้ค้าและดึงดูดผู้ค้าใหม่เข้ามาใช้ บริการ	1.พัฒนาตลาดผ่านช่องทางใหม่ 2.ขยายฐานลูกค้าใหม่ 3.นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงการ ให้บริการ

ตารางที่ 46 : แสดงการเปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน

ปัจจัยความสำเร็จ (CSF)	น้ำหนัก	อต.	อ.ต.ก..	อคส.	บอมาเช่	ตลาด กทม.
1. การดำเนินงานตาม นโยบายภาครัฐ	0.15	4 (0.60)	3 (0.45)	4 (0.60)	1 (0.15)	2 (0.30)
2. ความหลากหลาย/จำนวน สาขา	0.12	3 (0.36)	2 (0.24)	3 (0.36)	1 (0.12)	4 (0.48)
3. คุณภาพสินค้า/บริการ	0.12	3 (0.36)	4 (0.48)	3 (0.36)	4 (0.48)	3 (0.36)
4. ฐานะทางการเงิน	0.10	3 (0.30)	3 (0.30)	1 (0.10)	3 (0.30)	2 (0.20)
5. ความสัมพันธ์กับเกษตรกร	0.10	2 (0.20)	4 (0.40)	4 (0.40)	1 (0.10)	2 (0.20)

ปัจจัยความสำเร็จ (CSF)	น้ำหนัก	อต.	อ.ต.ก..	อคส.	บอมาเช่	ตลาด กทม.
6. เครือข่าย/ช่องทางการจัดจำหน่าย	0.10	2 (0.20)	3 (0.30)	2 (0.20)	2 (0.20)	3 (0.30)
7. นวัตกรรมและเทคโนโลยี	0.08	2 (0.16)	3 (0.24)	3 (0.24)	2 (0.16)	2 (0.16)
8. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	0.08	3 (0.24)	3 (0.24)	2 (0.16)	2 (0.16)	2 (0.16)
9. ทำเลที่ตั้งและการเข้าถึง	0.10	3 (0.30)	4 (0.40)	2 (0.20)	3 (0.30)	4 (0.40)
10. ความยั่งยืน/ความมั่นคง	0.05	3 (0.15)	3 (0.15)	1 (0.05)	2 (0.10)	2 (0.10)
รวม Weighted คะแนน	1.00	2.87	3.20	2.67	2.07	2.66

หมายเหตุ: CPM ให้คะแนนปัจจัยความสำเร็จสำคัญ (Critical Success Factors: CSF) โดยน้ำหนักรวม = 1.00 และคะแนน 1-4 (4=แข็งแกร่งมาก 3=แข็งแกร่ง 2=อ่อน 1=อ่อนมาก) คะแนน 4=แข็งแกร่งมาก, 3=แข็งแกร่ง, 2=อ่อน, 1=อ่อนมาก |
 $W.คะแนน = น้ำหนัก \times คะแนน$

จากการวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่แข่งทั้ง 4 กลุ่ม พบว่า อต. มีลักษณะ "Hybrid Model" ที่ผสมระหว่างธุรกิจตลาดสด (1.46% ของรายได้) กับธุรกิจจำหน่ายสินค้าอาหารให้ราชการ (97.52% ของรายได้) ซึ่งสร้างความมั่นคงในระยะสั้น และอ.ต.ก. เป็นคู่แข่งที่แข็งแกร่งที่สุดสำหรับองค์การตลาด(อต.) และจุดแข็งหลักขององค์การตลาด(อต.) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง คือ องค์การตลาด(อต.) มีความมั่นคงทางการเงินเพราะมีกำไรสุทธิ 40.23 ล้านบาท ในปี 2567 (เมื่อเทียบกับ อคส.ที่ขาดทุน 469.87 ล้านบาท) และรายได้รวมเติบโตเพิ่ม 22.32% จากปีก่อน ส่วนที่มาของรายได้มาจากการกิจการจัดส่งอาหารให้กับกรมราชทัณฑ์เป็นรายได้หลักเท่านั้น ดังนั้น สิ่งที่ต้องการตลาดต้องเร่งพัฒนา คือ การเพิ่มอัตราการเข้าพื้นที่ และดึงดูดการค้ารายใหม่เข้ามาในตลาดให้มากขึ้น เพราะรายได้จากตลาดต่ำมาก (33.30 ล้านบาท) และยังไม่มียุทธศาสตร์ด้านตลาดดิจิทัล/ตลาดออนไลน์ที่ชัดเจน เมื่อเทียบกับอ.ต.ก.ที่มีอ.ต.ก.เดลิเวอรี่ ส่วนการดำเนินงานโครงการจำหน่าย สินค้า OTOP มีรายได้ลดลงถึง 94.93% ควรทบทวนกลยุทธ์ช่องทางจำหน่ายสินค้าชุมชน ที่สำคัญต้องสร้างแบรนด์ให้กับตลาดที่โดดเด่นเพื่อเทียบกับตลาดบองมาร์เช่ที่มีภาพลักษณ์ชัดเจนได้ ดังนั้น องค์การตลาด (อต.) จึงควรยกระดับตลาดสดโดยการพัฒนาตลาดอย่างน้อย 1-2 แห่งให้เป็นตลาดพรีเมียม "Premium Market" ตามแนวทางของกรุงเทพมหานคร (กทม.) และสร้างความแตกต่างผ่านสร้างช่องทางออนไลน์ด้วยการพัฒนาแอปพลิเคชันหรือแพลตฟอร์มจำหน่ายสินค้าภายในตลาดองค์การตลาด(อต.) ที่คล้ายกับ อ.ต.ก. เดลิเวอรี่ ส่วนการเพิ่มรายได้ตลาดควรกำหนดเป้าอัตราการเข้าพื้นที่ $\geq 80\%$ ทุกสาขา

และจัดตลาดนัดหรือกิจกรรม/เทศกาลต่างๆ เพื่อดึงผู้ค้าและผู้ซื้อให้เข้ามาใช้บริการภายในตลาดให้มากขึ้น นอกจากนี้ควรเสริมสร้างความร่วมมือหรือทำ MOU กับ อ.ต.ก. หรือเกษตรกรโดยตรงเพื่อนำสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพมาจำหน่ายในตลาดขององค์การตลาด (อต.) และมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดสัดส่วนการพึ่งพิงรายได้จากการจำหน่ายสินค้าให้กับกรมราชทัณฑ์ โดยขยายช่องทาง B2B สู่ภาคเอกชน

3.11 การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เป็นการประเมินสถานการณ์โดยใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีต่อศักยภาพในการทำงานขององค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และนำผลที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญ (Ranking) ของการประเมินสภาพแวดล้อมดังกล่าว นำมาประเมินความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอกด้วยเครื่องมือ Internal Factors Analysis Summary : IFAS-External Factors Analysis Summary Matrix : EFAS โดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 46 คน จึงนำข้อมูลมาจัดเก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาคำนวณค่าถ่วงน้ำหนักของข้อมูล เพื่อจัดอันดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนประจำปี 2570) พบว่า มีประเด็นที่ผ่านเกณฑ์ทั้งสิ้น จำนวน 23 ประเด็น โดยจุดแข็ง (Strengths : S) มีประเด็นสำคัญ จำนวน 6 ประเด็น มีค่าถ่วงน้ำหนัก 0.77 จุดอ่อน (Weakness : W) มีประเด็นสำคัญ จำนวน 4 ประเด็น มีค่าถ่วงน้ำหนัก 1.03 โอกาส (Opportunities : O) มีประเด็นสำคัญ จำนวน 6 ประเด็น มีค่าถ่วงน้ำหนัก 0.17 และภัยคุกคาม (Threats : T) มีประเด็นสำคัญ จำนวน 7 ประเด็น มีค่าถ่วงน้ำหนัก 0.39 ทำให้สามารถสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์การตลาดได้ รวมถึงมีการแนบคำอธิบาย (Evidence-based) และที่มา/ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ พร้อมวิเคราะห์ผลกระทบของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามต่อผลประกอบการด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการ/การดำเนินงานภายใน ภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 47 : แสดงการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths : S)

S	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วง น้ำหนัก	อันดับ
S1	อต. เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้กำกับของ กระทรวงมหาดไทย และมีกฎหมายรองรับ ทำให้ มีความชัดเจนในการกิจและการทำงานเชื่อมโยง นโยบายของรัฐในการพัฒนาตลาดและเศรษฐกิจ ฐานราก	4.61	0.17	0.77	1
S2	อต. มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งอย่างชัดเจน คือ จัดสร้างตลาด, ปรับปรุงตลาดให้ถูกสุขลักษณะและ ทันสมัย, ส่งเสริมตลาดเอกชน, ส่งเสริมการผลิต โคกภักดิ์ให้เพียงพอ, จัดการขนส่งโคกภักดิ์ ไปสู่ตลาด ดำเนินการควบคุมและอำนวยความสะดวก เกี่ยวกับตลาดขององค์การ	4.39	0.17	0.73	2
S3	อต. สามารถบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภายใต้สังกัดกระทรวงมหาดไทย ขับเคลื่อน เศรษฐกิจฐานรากและการกระจายสินค้าจาก ชุมชนสู่ตลาดสาธารณะ เพื่อสร้างรายได้และ ผลประโยชน์ให้แก่องค์กร	4.07	0.17	0.68	3
S4	อต. เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้มีความยืดหยุ่นและ คล่องตัวในการดำเนินงานสูง	3.96	0.17	0.68	4
S5	อต. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีความแข็งแกร่ง ทางการเงิน และสามารถพึ่งพาตนเองได้ทาง การเงิน โดยใช้งบประมาณจากเงินทุนหมุนเวียน ขององค์กรเอง ไม่ได้ขอรับการสนับสนุน งบประมาณจากภาครัฐ	3.65	0.17	0.61	5
S6	อต. เป็นการที่หน่วยงานที่สามารถนำส่งการส่ง เงินคงคลังได้ไม่น้อยกว่า 50 % ของรายได้ หน่วยงาน	3.50	0.11	0.58	6

ตารางที่ 48 : แสดงการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness : W)

W	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วง น้ำหนัก	อันดับ
W1	ภาพลักษณ์มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน	4.02	0.25	1.03	1
W2	จำนวนตลาดสาขาที่จำกัด ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ โดยเฉพาะภาคใต้และภาคอีสาน ซึ่งเป็นแหล่งสินค้าของเกษตรกรขนาดใหญ่	3.80	0.25	0.95	2
W3	การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากระบบการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีทักษะยังไม่เพียงพอต่อการรองรับการเติบโต	3.52	0.25	0.88	3
W4	บุคลากรขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงระบบตลาดแบบเดิมสู่ตลาดสมัยใหม่ ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายขององค์กร	3.46	0.25	0.86	4

ตารางที่ 49 : แสดงการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities : O)

O	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วง น้ำหนัก	อันดับ
O1	ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาล ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของ อต. ในการสร้างรายได้เพิ่ม รวมถึงการสนับสนุนสินค้าเกษตรและชุมชน	4.43	0.17	0.74	1
O2	การใช้ข้อมูลเพื่อบริหารจัดการ (Big Data) สร้างฐานข้อมูลอุปสงค์และอุปทานสินค้าเกษตร สินค้าชุมชน และสินค้าต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาสินค้าล้นตลาดอย่างยั่งยืน	4.33	0.17	0.72	2
O3	การสร้างเครือข่ายพันธมิตร ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานของ อต. ในการเป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงสินค้าระหว่างเกษตรกร	4.00	0.13	0.67	3

O	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วง น้ำหนัก	อันดับ
	ผู้ประกอบการชุมชน และหน่วยงานรัฐต่างๆ ที่ต้องการจัดซื้อสินค้ารายใหญ่				
O4	กระแสบริโภคสินค้าปลอดภัยและ BCG Model การยกระดับตลาดสาขาให้เป็นตลาดต้นแบบที่เน้นสินค้าปลอดภัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของโลกและยุทธศาสตร์ชาติ เป็นโอกาสให้ อต. สามารถรองรับและขยายช่องทางการขายได้มากขึ้น	3.78	0.13	0.63	4
O5	การมีฐานลูกค้าที่มั่นคง คือ กรมราชทัณฑ์ ซึ่งเป็นทางสร้างรายได้หลักขององค์กร	2.91	0.13	0.49	5
O6	การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ตลาดสาขาบางแห่งมีศักยภาพในการพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และการเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวในพื้นที่อื่นๆ	2.11	0.13	0.35	6

ตารางที่ 50 : แสดงการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats : T)

T	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วง น้ำหนัก	อันดับ
T1	ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมหภาค ภาวะเงินเฟ้อ นโยบายภาษี และแรงกดดันด้านต้นทุนการดำเนินงาน อาจส่งผลต่อราคาสินค้า และอาจทำให้กำไรของตลาดลดลง	4.43	0.14	0.63	1
T2	การแข่งขันในธุรกิจจัดส่งอาหารดิบ เนื่องจากมีคู่แข่งจากหน่วยงานอื่นและภาคเอกชน เข้าร่วมประกวดราคาในการจัดส่งสินค้าให้กับกรมราชทัณฑ์	4.02	0.14	0.57	2
T3	ความผันผวนของสินค้าเกษตร ปัญหาสถานะสินค้าล้นตลาดหรือขาดตลาด และความไม่แน่นอนของอุปสงค์และอุปทานเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้	3.85	0.14	0.55	3

T	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วง น้ำหนัก	อันดับ
T4	ความเสี่ยงจากภัยพิบัติ เช่น การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ ภัยน้ำท่วม เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการค้าในงานในพื้นที่ตลาดสาขา อต.	3.67	0.14	0.52	4
T5	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการปรับตัวของบุคลากร	3.24	0.14	0.46	6
T6	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค เนื่องจากผู้บริโภคหันมาสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น หากปรับตัวเข้าสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ไม่เร็วพอ อาจทำให้สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด	2.93	0.14	0.42	7
T7	การแข่งขันจากช่องทางค้าปลีกสมัยใหม่และ E-commerce รูปแบบตลาดสาขาในปัจจุบันไม่ทันสมัย อาจได้รับผลกระทบจากการค้าขายตลาดออนไลน์และค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้าง เทคโนโลยี และระบบขนส่งสินค้าทันสมัยกว่า	2.74	0.14	0.39	8

ตารางที่ 51 : แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis (SW)

S: Strength (จุดแข็ง)	W: Weakness (จุดอ่อน)
S1: อต. เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้กำกับของกระทรวงมหาดไทย และมีกฎหมายรองรับ ทำให้มีความชัดเจนในการกิจและการทำงานเชื่อมโยงนโยบายของรัฐในการพัฒนาตลาดและเศรษฐกิจฐานราก S2: อต. มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งอย่างชัดเจน คือ จัดสร้างตลาด, ปรับปรุงตลาดให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย, ส่งเสริมตลาดเอกชน, ส่งเสริมการผลิตโคกภักดิ์ให้เพียงพอ, จัดการ	W1: ภาพลักษณ์มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน W2: จำนวนตลาดสาขาที่จำกัด ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ โดยเฉพาะภาคใต้และภาคอีสาน ซึ่งเป็นแหล่งสินค้าของเกษตรกรขนาดใหญ่ W3: การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากระบบการสรรหาพัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีทักษะยังไม่เพียงพอต่อการรองรับการเติบโต

S: Strength (จุดแข็ง)	W: Weakness (จุดอ่อน)
ขนส่งโลจิสติกส์ไปสู่ตลาด ดำเนินการควบคุมและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์กร S3: อต. สามารถบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐภายใต้สังกัดกระทรวงมหาดไทย ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายสินค้าจากชุมชนสู่ตลาดสาธารณะ เพื่อสร้างรายได้และผลประโยชน์ให้แก่องค์กร S4: อต. เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการดำเนินงานสูง S5: อต. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีความแข็งแกร่งทางการเงิน และสามารถพึ่งพาตนเองได้ทางการเงิน โดยใช้งบประมาณจากเงินทุนหมุนเวียนขององค์กรเอง ไม่ได้ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ S6: อต. เป็นการที่หน่วยงานที่สามารถนำส่งการส่งเงินคงคลังได้ไม่น้อยกว่า 50 % ของรายได้หน่วยงาน	W4: บุคลากรขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงระบบตลาดแบบเดิมสู่ตลาดสมัยใหม่ ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายขององค์กร

ตารางที่ 52 : แสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis (OT)

O: Opportunities (โอกาส)	T: Threats (ภัยคุกคาม)
O1: ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาล ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของ อต. ในการสร้างรายได้เพิ่ม รวมถึงการสนับสนุนสินค้าเกษตรและชุมชน O2: การใช้ข้อมูลเพื่อบริหารจัดการ (Big Data) สร้างฐานข้อมูลอุปสงค์และอุปทานสินค้าเกษตร สินค้าชุมชน และสินค้าต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาสินค้าล้นตลาดอย่างยั่งยืน O3: การสร้างเครือข่ายพันธมิตร ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานของ อต. ในการเป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงสินค้านาระหว่าง	T1: ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมหภาค ภาวะเงินเฟ้อ นโยบายภาษี และแรงกดดันด้านต้นทุนการดำเนินงาน อาจส่งผลกระทบต่อราคาสินค้า และอาจทำให้กำไรของตลาดลดลง T2: การแข่งขันในธุรกิจจัดส่งอาหารดิบ เนื่องจากมีคู่แข่งจากหน่วยงานอื่นและภาคเอกชน เข้าร่วมประกวดราคาในการจัดส่งสินค้าให้กับกรมราชทัณฑ์ T3: ความผันผวนของสินค้าเกษตร ปัญหาสภาวะสินค้าล้นตลาดหรือขาดตลาด และความไม่แน่นอนของอุปสงค์และอุปทานเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้

เกษตรกร ผู้ประกอบการชุมชน และหน่วยงานรัฐต่างๆ ที่ต้องการจัดซื้อสินค้ารายใหญ่ O4: กระแสบริโภคลิ้นค้าปลอดภัยและ BCG Model การยกระดับตลาดสาขาให้เป็นตลาดต้นแบบที่เน้นสินค้าปลอดภัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของโลกและยุทธศาสตร์ชาติ เป็นโอกาสให้ อด. สามารถรองรับและขยายช่องทางการขายได้มากขึ้น O5: การมีฐานลูกค้าที่มั่นคง คือ กรมราชทัณฑ์ ซึ่งเป็นทางสร้างรายได้หลักขององค์กร O6: การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ตลาดสาขาบางแห่งมีศักยภาพในการพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และการเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวในพื้นที่อื่นๆ	T4: ความเสี่ยงจากภัยพิบัติ เช่น การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ ภัยน้ำท่วม เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการดำเนินงานในพื้นที่ตลาดสาขา อด. T5: การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการปรับตัวของบุคลากร T6: การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค เนื่องจากผู้บริโภคหันมาสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น หากปรับตัวเข้าสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ไม่เร็วพอ อาจทำให้สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด T7: การแข่งขันจากช่องทางค้าปลีกสมัยใหม่และ E-commerce รูปแบบตลาดสาขาในปัจจุบันไม่ทันสมัย อาจได้รับผลกระทบจากการค้าขายตลาดออนไลน์และค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้าง เทคโนโลยี และระบบขนส่งสินค้าที่ทันสมัยกว่า
---	---

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

ตารางที่ 53 : แสดงการวิเคราะห์ Evidence-Based

	จุดแข็ง (Strength)	Description (คำอธิบาย)	Evidence-Based (หลักฐานเชิงปริมาณ)
S1	อด. เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้กำกับของกระทรวงมหาดไทย และมีกฎหมายรองรับ ทำให้มีความชัดเจนในการกิจและการทำงาน	องค์การตลาด (อด.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496 ทำให้มีสถานะทางกฎหมายที่ชัดเจน มั่นคง และมีความน่าเชื่อถือ และ	-พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496 ดำเนินกิจการมาตั้งแต่ พ.ศ. 2496 มีอายุมากกว่า 70 ปี ทำให้มีความได้เปรียบด้านความน่าเชื่อถือ

	จุดแข็ง (Strength)	Description (คำอธิบาย)	Evidence-Based (หลักฐานเชิงปริมาณ)
	เชื่อมโยงนโยบายของรัฐในการพัฒนาตลาดและเศรษฐกิจฐานราก	มีภารกิจเชื่อมโยงกับนโยบายภาครัฐ	-แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566-2570) ระบุให้ อต. มีภารกิจเชิงส่งเสริมบทบาทการเกษตร คือ การเป็นหน่วยงานหลักในการ Synergy การบริหารจัดการสินค้าเกษตร ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ส่วนภารกิจเชิงส่งเสริมบทบาทอุตสาหกรรมและพาณิชย์ กรมคือเป็นหลักในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร โดยมีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร และการดำเนินงานร่วมกัน (อ.ต.ก. อคส. และ อต.)
S2	อต. มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งอย่างชัดเจน คือ จัดสร้างตลาด, ปรับปรุงตลาดให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย, ส่งเสริมตลาดเอกชน, ส่งเสริมการผลิตโคกภณท์ให้เพียงพอ, จัดการขนส่งโคกภณท์ไปสู่ตลาด ดำเนินการควบคุมและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์การ	วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนทำให้การดำเนินงานมีทิศทางและขอบเขตที่แน่นอน โดยระบุภารกิจของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านจำหน่ายสินค้าเกษตร : 6 แห่ง (อ.ส.ค. กยท. อสป. อ.ต.ก. อคส. และ อต.) และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจด้านการส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร: 3 แห่ง (อ.ต.ก. อคส. และ อต.)	มาตรา 6,7 ของ พ.ร.ฎ. จัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496 กำหนดวัตถุประสงค์ 6 ประการ : การจัดสร้างตลาด, การปรับปรุงสุขลักษณะ, การส่งเสริมตลาดเอกชน, การส่งเสริมการผลิต, การขนส่ง, และการควบคุมดูแลตลาดที่ครอบคลุมห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่การผลิต การขนส่ง ไปจนถึงการจำหน่ายสินค้า

	จุดแข็ง (Strength)	Description (คำอธิบาย)	Evidence-Based (หลักฐานเชิงปริมาณ)
S3	อต. สามารถบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐภายใต้สังกัดกระทรวงมหาดไทย ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายสินค้าจากชุมชนสู่ตลาดสาธารณะ เพื่อสร้างรายได้และผลประโยชน์ให้แก่องค์กร	เป็นสะพานเชื่อมนโยบายภาครัฐภายใต้สังกัดกระทรวงมหาดไทย เปิดโอกาสให้ อต. ประสานงานกับ 77 จังหวัด 878 อำเภอ 7,255 ตำบล และ อบต. ทัวประเทศ และ SMEs ในภาคเกษตรและอาหารประมาณ 3.19 ล้านรายกับกลไกตลาดเอกชนเพื่อนำสินค้าชุมชนเข้าสู่ตลาด และสามารถประสานงานและบูรณาการความร่วมมือได้ทั้ง 2 ภาคส่วน	มีบันทึกความร่วมมือ (MOU) ระหว่าง อต. กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน สัดส่วนผู้ค้าในตลาดมาจากทั้งภาครัฐและเอกชน เกินกว่าร้อยละ 60
S4	อต. เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการดำเนินงานสูง (Agility)	จากโครงสร้างองค์กรของ อต. พบว่ามีสายการบังคับบัญชาสั้น (3-4 ระดับ) อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้อำนวยการ ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วกว่ารัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ ไม่ต้องผ่านกระบวนการอนุมัติที่ซับซ้อน ส่วนระยะเวลาเฉลี่ยในการตัดสินใจของรัฐวิสาหกิจขนาดเล็กประมาณ 1-3 วันเพราะการตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้อำนวยการ ส่วนขนาดใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 7-14 วัน (ที่มา: งานวิจัย TDRI ประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจไทย)	- อต. มีบุคลากร จำนวน 67 คน แยกตามสายงานทั้งหมด 18 ฝ่าย การตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่ที่ผู้อำนวยการ เมื่อเทียบกับคู่แข่งจะพบว่า อต. มีขนาดเล็กสุดเพราะจำนวนบุคลากรน้อยกว่า อ.ต.ก. มีบุคลากร 300-400 คน (ที่มา: รายงานประจำปี อ.ต.ก. ปี 2567) และ อคส. มีบุคลากร 503 คน (ที่มา: รายงานประจำปี อคส. ปี 2567) - มีการจำแนกกลุ่มรัฐวิสาหกิจโดยสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ประจำปี 2567 รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ จำนวน 15 แห่ง คิดเป็น 29% ขนาดกลาง 21 แห่ง คิดเป็น 41% ขนาดเล็ก 15

	จุดแข็ง (Strength)	Description (คำอธิบาย)	Evidence-Based (หลักฐานเชิงปริมาณ)
			แห่ง คิดเป็น 30% (อต.จัดอยู่ในกลุ่มขนาดเล็ก) ที่มา: สคร.
S5	อต. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ที่มีความแข็งแกร่งทางการเงิน และสามารถพึ่งพาตนเองได้ทางการเงิน โดยใช้งบประมาณจากเงินทุนหมุนเวียนขององค์กรเอง ไม่ได้ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ	การพึ่งพาตนเองทางการเงินได้ 100% สะท้อนความสามารถในการสร้างรายได้เพียงพอต่อการบริหารจัดการองค์กร และไม่เป็นการงบประมาณแผ่นดิน ทำให้มีความเป็นอิสระทางการเงินมากกว่าหน่วยงานคู่เทียบ เพราะไม่ต้องรอการอนุมัติงบประมาณจากรัฐ	-อัตรามีอัตราการพึ่งพิงงบรัฐ 0% สะท้อนความยั่งยืนทางการเงินเห็นได้จากในปี 2568 อต.มีกำไรสุทธิ(Net Profit Margin): 23.63 ล้านบาท โดยมีรายได้หลักจากข้าวสารอาหารดิบ 2,285 ล้านบาท/ปี ในปี 2567อต. มีกำไรสุทธิ (Net Profit Margin): 40.17 ล้านบาท ซึ่งอต.มีกำไรสูงกว่าอย่างต่อเนื่องเมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบ คือ อ.ต.ก.. ในปี 2567 มีกำไรสุทธิ (ขาดทุน) -65.12 ล้านบาท และ อคส. -138.99 ล้านบาท (ที่มา: รายงานประจำปีอต 2567 ของ อต./ อคส. และ อ.ต.ก..)
S6	อต. เป็นการที่หน่วยงานที่สามารถนำส่งการส่งเงินคงคลังได้ไม่น้อยกว่า 50 % ของรายได้หน่วยงาน	มีหน้าที่ตามกฎหมายในการนำส่งกำไรสุทธิให้กระทรวงการคลังในอัตราสูง แสดงถึงประสิทธิภาพการดำเนินงาน	ส่งเงินรายได้ให้คลัง $\geq 50\%$ ของกำไรสุทธิทุกปี ซึ่งสูงกว่าคู่เทียบทั้ง 2 หน่วยงาน ได้แก่ อ.ต.ก..และ อคส.

	จุดอ่อน (Weakness)	Description (คำอธิบาย)	Evidence-Based (หลักฐานเชิงปริมาณ)
W1	ภาพลักษณ์มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน	บทบาทและภารกิจองค์กรยังไม่เป็นที่รับรู้อย่างกว้างขวาง ส่งผลให้สาธารณชนและหน่วยงานพันธมิตรเกิดความสับสน	-อต.ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง เมื่อเทียบกับ อ.ต.ก. ที่ได้รับการจัดอันดับจาก CNN ให้เป็นหนึ่งในตลาดสดที่ดีที่สุดในโลก สินค้ามีภาพลักษณ์ว่า "คัดพิเศษ" ราคาสูงแต่คุณภาพดีเยี่ยม
W2	จำนวนตลาดสาขาที่จำกัดยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ โดยเฉพาะภาคใต้และภาคอีสาน ซึ่งเป็นแหล่งสินค้าของเกษตรกรขนาดใหญ่	เครือข่ายตลาด 5 สาขา ซึ่งเป็นการกระจุกตัวในบางพื้นที่ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคและผู้ผลิตในพื้นที่ห่างไกลได้ ประกอบกับ พื้นที่ว่างทางยุทธศาสตร์เป็นการเปิดโอกาสให้คู่แข่ง (อ.ต.ก. ตลาดเอกชน ห้างเย็น) เข้าครองตลาดแทน อต. และข้อจำกัดด้านพื้นที่ทำให้ อต. พลาดโอกาสสร้างรายได้จากเกษตรกรในภูมิภาคที่มีปริมาณผลผลิตและมูลค่าสูง เช่น ยางพารา 4.5-5 ล้านตัน/ปี และมันสำปะหลัง 25-30 ล้านตัน/ปี เป็นต้น	ปัจจุบันมีตลาดสาขา 5 แห่งทั่วประเทศ ซึ่งครอบคลุมเพียงบางจังหวัด ยังขาดอีกกว่า 50% ของพื้นที่เป้าหมายทั่วประเทศ และไม่มีเครือข่ายรองรับผลผลิตเกษตรสำคัญในภาคใต้ (ยางพารา ปาล์ม ผลไม้) และภาคอีสาน (ข้าว มันสำปะหลัง อ้อย) ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนผลผลิตเกษตรรวมกันมากกว่า 60% ส่วนอ.ต.ก. มีสาขา ทั่วประเทศ: มากกว่า 20 สาขา
W3	การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ไปตามเป้าหมาย เนื่องจากระบบการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีทักษะยังไม่	ระบบการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีทักษะยังไม่เพียงพอต่อการรองรับการเติบโต อัตราการหมุนเวียนของบุคลากร (อัตราการลาออกของพนักงาน Rate) สูงกว่าค่าเฉลี่ยของ	-ผลการประเมินด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่ำกว่าเป้าหมาย และเกณฑ์มาตรฐานของ สคร. -ในปี 2569 ณ พ.ค.2569 มีอัตราการลาออกของบุคลากร 5.97% (หากมีพนักงาน 67 คน และ

	จุดอ่อน (Weakness)	Description (คำอธิบาย)	Evidence-Based (หลักฐานเชิงปริมาณ)
	เพียงพอต่อการรองรับการเติบโต	รัฐวิสาหกิจ ขาดแผนสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน	ลาออก 4 คน.ในปี 2569) เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยในประเทศไทยทุกอุตสาหกรรม: อยู่ที่ประมาณ 10.9% - 15% ต่อปี หากเปรียบเทียบกับรายอุตสาหกรรมค้าปลีก (Retail): สูงถึง 32.9% ดังนั้น อด.ถือว่า "ต่ำและอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก" เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของบริษัทส่วนใหญ่ในประเทศไทย แต่มีข้อควรระวัง คือ หากคนที่ลาออกเป็น "พนักงานระดับ Key Man" อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก
W4	บุคลากรขาดทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงระบบตลาดแบบเดิมสู่ตลาดสมัยใหม่ ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายขององค์กร	ขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรยังไม่เพียงพอ ทำให้การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลล่าช้า และการขาดทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล และการตลาดดิจิทัลทำให้อด. ไม่สามารถใช้ข้อมูลลูกค้า และตลาดเพื่อตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมด้านดิจิทัลไม่ถึง 30% ของจำนวนพนักงานทั้งหมด ขาดระบบ ERP/แพลตฟอร์มดิจิทัลที่สมบูรณ์
	โอกาส (Opportunity)	Description (คำอธิบาย)	Evidence-Based (หลักฐานเชิงปริมาณ)
O1	ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาล ที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของ อต. ในการ	นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการพัฒนาตลาดในประเทศ ความมั่นคงทางอาหาร และ BCG Economy เปิดโอกาสให้องค์กรได้รับการสนับสนุน	-แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 กำหนดเป้าหมายพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและยกระดับรายได้เกษตรกร ซึ่ง

	โอกาส (Opportunity)	Description (คำอธิบาย)	Evidence-Based (หลักฐานเชิงปริมาณ)
	สร้างรายได้เพิ่ม รวมถึงการสนับสนุนสินค้าเกษตรและชุมชน		อต. มีบทบาทขับเคลื่อนสำคัญและนโยบาย BCG ของรัฐบาลแสดงถึงทิศทางนโยบายรัฐบาลที่เอื้อต่อการขยายบทบาท อต.
O2	การใช้ข้อมูลเพื่อบริหารจัดการ (Big Data) สร้างฐานข้อมูลอุปสงค์และอุปทานสินค้าเกษตร สินค้าชุมชน และสินค้าต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาสินค้าล้นตลาดอย่างยั่งยืน	การนำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และ ปัญญาประดิษฐ์ มาวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค ราคาสินค้า และแนวโน้มตลาดช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร	ตลาดการวิเคราะห์ข้อมูลในภาคการเกษตรและค้าปลีกไทยเติบโต 25-30% ต่อปี การวิเคราะห์ มาใช้ช่วยลดของเสียในห่วงโซ่อุปทานได้ถึง 15-20%
O3	การสร้างเครือข่ายพันธมิตร ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานของ อต. ในการเป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงสินค้าระหว่างเกษตรกร ผู้ประกอบการชุมชน และหน่วยงานรัฐต่างๆ ที่ต้องการจัดซื้อสินค้ารายใหญ่	โอกาสในการขยายเครือข่ายกับผู้ผลิต ผู้ค้า ระบบขนส่งสินค้า และพันธมิตรต่างประเทศ เพื่อสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจ	การเติบโตของ FTA ไทย-อาเซียน และการเปิดเสรีทางการค้าสร้างโอกาสสร้างเครือข่ายพันธมิตรในภูมิภาคเพิ่มขึ้นกว่า 40%
O4	กระแสบริโภคสินค้าปลอดภัยและ BCG Model การยกระดับตลาดสาขาให้เป็นตลาดต้นแบบที่เน้นสินค้าปลอดภัยและเป็นมิตรกับ	ผู้บริโภคหันมาสนใจสินค้าเกษตรอินทรีย์ ปลอดภัย และสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น	ตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ไทยมีมูลค่ากว่า 3,000 ล้านบาทและเติบโต 15-20% ต่อปี ผู้บริโภค Gen Z และ Millennial กว่า 65% ยินดีจ่ายราคาสูงขึ้น 10-30% สำหรับสินค้าปลอดภัย

	โอกาส (Opportunity)	Description (คำอธิบาย)	Evidence-Based (หลักฐานเชิงปริมาณ)
	สิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของโลกและยุทธศาสตร์ชาติ เป็นโอกาสให้อุต. สามารถรองรับและขยายช่องทางการขายได้มากขึ้น		
O5	การมีฐานลูกค้าที่มั่นคง คือกรมราชทัณฑ์ ซึ่งเป็นทางสร้างรายได้หลักขององค์กร	ปริมาณผู้ต้องขังในระบบราชทัณฑ์ไทยที่สูงเป็นฐานความต้องการที่มั่นคง เปิดโอกาสขยายประเภทสินค้าที่จัดหาได้จึงเป็นฐานรายได้ที่มั่นคงเนื่องจากความต้องการอาหารผู้ต้องขังมีความต่อเนื่องไม่ผันผวนตามวัฏจักรเศรษฐกิจ	- มี 133 สัญญาจัดหาและจัดส่งสินค้าอาหารดิบระหว่าง อต. กับกรมราชทัณฑ์ มีวงเงินตามสัญญา 2,528 ล้านบาท - จำนวนผู้ต้องขังในระบบราชทัณฑ์ไทย(ปี 2566): ประมาณ 300,000–350,000 คน จำนวนเรือนจำและทัณฑสถานทั่วประเทศ: 143 แห่ง ใน 77 จังหวัด - ค่าใช้จ่ายอาหารต่อผู้ต้องขังต่อวัน (งบรัฐ): ประมาณ 60–80 บาทต่อคนต่อวัน
O6	การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ตลาดสาขางานแห่งมีศักยภาพในการพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และการเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวในพื้นที่อื่นๆ	ตลาดที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน เช่น ปากคลองตลาด มีศักยภาพเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและสร้างรายได้เพิ่มเติม โดยการเชื่อมโยงกับกิจกรรมการท่องเที่ยวสร้างรายได้เพิ่มเติมจากค่าบริการกิจกรรม และสร้างการรับรู้แบรนด์ อต.ในกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ แทน อ.ต.ก.	นักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวนกว่า 28 ล้านคน/ปี (ก่อนโควิด) และกว่า 20 ล้านคน/ปี (หลังโควิด) สนใจเยี่ยมชมตลาดท้องถิ่น ตลาดที่เป็น Tourist Destination สร้างรายได้เพิ่มขึ้น 20-40%

รหัส	ภัยคุกคาม (Threat)	Description (คำอธิบาย)	Evidence-Based (หลักฐานเชิงปริมาณ)
T1	ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมหภาค ภาวะเงินเฟ้อ นโยบายภาษี และแรงกดดันด้านต้นทุนการดำเนินงาน อาจส่งผลกระทบต่อราคาสินค้า และอาจทำให้กำไรของตลาดลดลง	ภาวะเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย และความผันผวนทางเศรษฐกิจโลก ส่งผลต่อกำลังซื้อของประชาชน และต้นทุนการดำเนินงาน	อัตราเงินเฟ้อไทยปี 2568 อยู่ที่ -0.14% เป็นการ ติดลบครั้งแรกในรอบ 5 ปี แต่ราคา อาหารสด (ผักและผลไม้) ที่ปรับลดลงในช่วงกลางปีจากผลผลิตที่เพิ่มขึ้น กำลังซื้อผู้บริโภค รายได้น้อย-กลาง ลดลงประมาณ 5-10%
T2	การแข่งขันในธุรกิจจัดส่งอาหารดิบ เนื่องจากมีคู่แข่งจากหน่วยงานอื่น และภาคเอกชน เข้าร่วมประกวดราคาในการจัดส่งสินค้าให้กับกรมราชทัณฑ์	การเปิดให้เอกชนและรัฐวิสาหกิจอื่นแข่งขันในสัญญาจัดหาสินค้าอาหารดิบให้กรมราชทัณฑ์ผ่านระบบ e-GP ทำให้ อด. เผชิญความเสี่ยงสูญเสียสัญญาสำคัญนี้ ดังนั้นการสูญเสียสัญญากับกรมราชทัณฑ์จะกระทบรายได้หลักของ อด. อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากมีสัดส่วนสูงในโครงสร้างรายได้รวม	จำนวนผู้เข้าแข่งขันประกวดราคา สัญญากรมราชทัณฑ์ (ล่าสุด): 5 ราย (อด. อ.ต.ก.. อคส. ชุมชุมสหกรณ์การเกษตร และเอกชนรายย่อย) สัดส่วนรายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ ที่มาจากสัญญากับกรมราชทัณฑ์ต่อรายได้รวม อด. : 2,285 ล้านบาท คิดเป็น 97.63% ของรายได้รวม (ที่มา: ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า)
T3	ความผันผวนของสินค้าเกษตร ปัญหาสภาวะสินค้าล้นตลาดหรือขาดตลาด และความไม่แน่นอนของอุปสงค์และอุปทานเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีแนวโน้มทำให้ความผันผวนของผลผลิตเกษตรรุนแรงและถี่ขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลกระทบต่อราคาและปริมาณสินค้าเกษตรผันผวนตามฤดูกาล ภัยธรรมชาติ และปัจจัยภายนอก ส่งผลต่อรายได้ตลาดและความพึงพอใจผู้ค้า	IPCC ปี 2569 : ความเสี่ยงผลผลิตเกษตรลดลงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (อาเซียน 2050): ลดลง 5-30% ส่วนผลผลิตสินค้าเกษตรหลักของไทยจะลดลงรวมกันกว่า 2.76 ล้านตัน จากภัยแล้งเอลนีโญ โดย Climate Risk Index 2026 จัดอันดับให้ไทยมีความเสี่ยงจากสภาพอากาศสุดขั้วสูงเป็นอันดับที่ 17 ของโลก ใน

รหัส	ภัยคุกคาม (Threat)	Description (คำอธิบาย)	Evidence-Based (หลักฐานเชิงปริมาณ)
			ระยะยาวภายในปี 2050 ในปี 2569 มีความเสี่ยงที่น่ากังวลคือ "วิกฤตซ้อนวิกฤต" จากสงครามในตะวันออกกลางที่ส่งผลให้ ต้นทุนการเพาะปลูกพุ่งสูงขึ้น โดยเฉพาะราคาน้ำมันและปุ๋ยเคมี ซึ่งส่งผลต่อราคาผักและผลไม้ผันผวนมากกว่า 30-50% ระหว่างช่วงสูงสุดและต่ำสุดในแต่ละปี ส่งผลให้รายได้ผู้ค้ารายย่อยไม่มั่นคง
T4	ความเสี่ยงจากภัยพิบัติ เช่น การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ ภัยน้ำท่วม เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการค้าในสถานที่ตลาดสาขาอื่น.	อุทกภัย ภัยแล้ง และโรคระบาด (เช่น COVID-19, ASF) สร้างความเสียหายต่อห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรและการดำเนินงานตลาด	ความเสียหายจากภัยแล้งต่อผลผลิตเกษตรไทย (เฉลี่ย/ปี): ไม่ต่ำกว่า 18,000 ล้านบาท มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ (GDP): ภาวะแล้งและเอลนีโญอาจลดให้ GDP ของไทยในปี 2569 ลดลงประมาณ 0.2% - 0.3% ปี ซึ่งกระทบต่อรายได้สุทธิของเกษตรกรมากกว่าปีที่ผ่านมา
T5	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว อาจส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการปรับตัวของบุคลากร	ความล่าช้าในการนำเทคโนโลยีมาใช้ส่งผลต่อประสบการณ์ผู้เช่าพื้นที่และลูกค้าที่คาดหวังความสะดวกสบายจากระบบดิจิทัล หากปรับตัวไม่ทัน อด. อาจสูญเสียความสามารถแข่งขันกับผู้เล่นที่นำเทคโนโลยีมาลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ	การลงทุนด้าน FoodTech ในอาเซียนเพิ่มขึ้น 300% ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา องค์กรที่ไม่ปรับตัว เสี่ยงสูญเสียส่วนแบ่งตลาด 15-25%

รหัส	ภัยคุกคาม (Threat)	Description (คำอธิบาย)	Evidence-Based (หลักฐานเชิงปริมาณ)
T6	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค เนื่องจากผู้บริโภคหันมาสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น หากปรับตัวเข้าสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ไม่เร็วพอ อาจทำให้สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด	ผู้บริโภคยุคใหม่นิยมซื้อสินค้าเกษตรและอาหารสดผ่านออนไลน์ (Grab Fresh, Makro Pro, Shopee Food) เพิ่มขึ้น และผู้บริโภครุ่นใหม่มีแนวโน้มเลือกความสะดวกและการจัดส่งถึงบ้านมากกว่ามาซื้อที่ตลาดสด เป็นภัยคุกคามระยะยาวต่อโมเดลธุรกิจของ อต. จึงเป็นการแข่งขันโดยตรงกับตลาดสดแบบดั้งเดิม หาก อต. ไม่พัฒนา Omni channel Strategy ที่ผสมผสานออนไลน์กับออฟไลน์ จะเสียเปรียบคู่แข่งที่มีแพลตฟอร์มดิจิทัลแข็งแกร่ง	สัดส่วนผู้บริโภคไทยที่ซื้อสินค้าออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ: 90.7% ของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตโดยกว่า 66.9% ของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตมีการซื้อสินค้าหรือบริการออนไลน์ในทุกๆ สัปดาห์ โดยแพลตฟอร์มหลัก: Shopee ยังคงครองตำแหน่งอันดับ 1 ในใจผู้บริโภคไทย โดยมีส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และจำนวนผู้ใช้งานต่อเนื่องสูงสุดในกลุ่ม E-Commerce Market place อัตราการเติบโต E-Commerce ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค : มีแนวโน้มขยายตัวในอัตราอัตราการเติบโตเฉลี่ยแบบทบต้นต่อปี ประมาณ 11.27% - 14% ต่อปี โดยคาดว่ามูลค่าตลาดรวมของ E-Commerce ไทยจะทะยานไปแตะระดับ 1.8 ล้านล้านบาท ภายในปี 2573 ปี อัตราการเติบโตรายปี (2568): 6.4% - 10.4%
T7	การแข่งขันจากช่องทางค้าปลีกสมัยใหม่และ E-commerce รูปแบบตลาดสาขาในปัจจุบันไม่ทันสมัย อาจได้รับผลกระทบจากการค้าขายตลาดออนไลน์และ	การเติบโตของ Modern Trade (ซูเปอร์ มาร์เก็ต Hypermarket) กับ E-commerce แพลตฟอร์ม (Lazada, Shopee) มีเครือข่ายระบบขนส่งสินค้า Cold Chain และเทคโนโลยีที่เหนือกว่าตลาดสดดั้งเดิมอย่างชัดเจน แม้แต่	สัดส่วน E-commerce ในไทยอยู่ที่ประมาณ 12% - 14% ของมูลค่าค้าปลีกรวม มูลค่าตลาด 1.5 - 1.8 ล้านล้านบาท ตลาดค้าปลีกไทยมูลค่า 3.8-4.3 ล้านล้านบาท ปี 2568-2569 Modern Trade 32-35% Local Modern Trade

รหัส	ภัยคุกคาม (Threat)	Description (คำอธิบาย)	Evidence-Based (หลักฐานเชิงปริมาณ)
	ค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้าง เทคโนโลยี และระบบขนส่งสินค้าที่ทันสมัยกว่า	แพลตฟอร์มสั่งซื้อและจัดส่งอาหารออนไลน์ นอกจากนี้ยังมีการเติบโตของธุรกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ในท้องถิ่น (7-Eleven Fresh, Lotus's Express) ในพื้นที่ชุมชนลดความจำเป็นในการเดินทางมาที่ตลาดสด เข้ามาทดแทนตลาดดั้งเดิม และแย่งส่วนแบ่งตลาดจากตลาดดั้งเดิมอย่างต่อเนื่อง	18% E-commerce และ 30% ภายในช่วงปี 2570-2573 มีสาขา 7-Eleven ในไทย (2568): มากกว่า 15,945 สาขาทั่วประเทศ คาดว่าจะมีสาขารวมอยู่ที่ประมาณ 16,645 สาขาภายในสิ้นปี 2569

3.12 การวิเคราะห์ความท้าทาย/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

3.12.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix) เพื่อนำไปทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การตลาด ให้สามารถตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน ทั้งนี้ กระบวนการและผลจากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสมสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ด้านการบริหารขององค์การตลาด เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์การตลาดในระยะยาวและสมรรถนะหลักขององค์กร จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix เพื่อระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (ระยะสั้น ระยะยาว) ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ซึ่งรวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น ทั้งนี้ สามารถสรุปประเด็นสภาพแวดล้อมองค์กรขององค์การตลาด โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 54 : แสดงการวิเคราะห์จุดแข็งกับโอกาส (SO) กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) : เพื่อใช้จุดแข็งเพื่อคว้าโอกาส

กลยุทธ์	จุดแข็ง+โอกาส (S+O)	รายละเอียดกลยุทธ์	เหตุผลและที่มาของการวิเคราะห์
SO1 ขยายเครือข่ายตลาดเชิงยุทธศาสตร์ทั่วประเทศ	S1+S2+S5 × O1+O3+O5	ใช้ความน่าเชื่อถือ 70+ ปี การกิจที่ชัดเจน และความแข็งแกร่งทางการเงิน ขยายสาขาตลาดในพื้นที่ที่ยังขาดแคลน โดยร่วมมือกับภาครัฐ และเอกชน พัฒนาตลาดให้เป็น Hub สินค้าเกษตรระดับภูมิภาค	S1 (70+ ปี) + S2 (ภารกิจชัด) + S5 (การเงินแข็งแกร่ง) เป็นพื้นฐานความน่าเชื่อถือ ขณะที่ O1 (นโยบายรัฐ) + O3 (เครือข่ายพันธมิตร) + O5 (ฐานลูกค้าแข็ง 80%+การคงสภาพ) เปิดโอกาสการขยายตัวที่ชัดเจน
SO2 พัฒนาตลาดสู่ Green & Organic Market Hub	S3+S5 × O4+O6	ยกระดับตลาดสาขาสู่การเป็น “Green Market)” มาตรฐาน BCG สินค้าปลอดภัย และบูรณาการกับภาครัฐและเอกชน พัฒนาโซนสินค้าเกษตรอินทรีย์/ปลอดภัยในตลาด และส่งเสริมให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอาหารและวัฒนธรรม เพื่อดึงนักท่องเที่ยวและผู้บริโภคพรีเมียม	S3 (บูรณาการรัฐ-เอกชน) + S5 (การเงินมั่นคง) รองรับการลงทุน ขณะที่ O4 (ตลาดเกษตรอินทรีย์เติบโต 15-20%/ปี มูลค่า 3,000+ ล้านบาท) + O6 (นักท่องเที่ยว 20+ ล้านคน/ปี) สร้างโอกาสรายได้ใหม่ที่มีมูลค่าสูง
SO3 สร้างระบบบริหารตลาดด้วยข้อมูลขนาดใหญ่และดิจิทัล	S4+S5 × O2+O3	ใช้ความคล่องตัวขององค์กรขนาดเล็กและทรัพยากรทางการเงินที่มั่นคง นำข้อมูลขนาดใหญ่ และแพลตฟอร์มดิจิทัลมาวิเคราะห์ราคาสินค้า พฤติกรรมผู้ค้า-ผู้ซื้อ และ	S4 (องค์กรขนาดเล็ก ตัดสินใจเร็ว) + S5 (งบลงทุนได้เอง) ลดอุปสรรคการนำเทคโนโลยีมาใช้ ขณะที่ O2 (การใช้ข้อมูลมาวิเคราะห์ตลาดเติบโต 25-30%/ปี ลดของเสีย 15-

กลยุทธ์	จุดแข็ง+ โอกาส (S+O)	รายละเอียดกลยุทธ์	เหตุผลและที่มาของการวิเคราะห์
		บริหารห่วงโซ่อุปทานอย่าง แม่นยำ	20%) + O3 (เครือข่ายข้อมูล) สร้างมูลค่าเพิ่มทันที

ตารางที่ 55 : แสดงการวิเคราะห์จุดอ่อนกับโอกาส (WO) กลยุทธ์การพัฒนา (Development Strategy) :
เพื่อพัฒนาจุดอ่อนโดยใช้โอกาส

กลยุทธ์	จุดอ่อน+ โอกาส (W+O)	รายละเอียดกลยุทธ์	เหตุผลและที่มาของการวิเคราะห์
WO1 สร้างแบรนด์และ ภาพลักษณ์องค์กรที่ ชัดเจน	W1 × O1+O4+O6	พัฒนากลยุทธ์ การ สื่อสารแบรนด์องค์กร ผ่านการผนึกกับกระแส สินค้าปลอดภัย BCG และการท่องเที่ยว เพื่อ สร้างการรับรู้ที่ชัดเจน และ แตกต่าง จาก หน่วยงานอื่น	W1 (ขาดภาพลักษณ์ชัด <40% รับรู้ถูก) เป็นปัญหาเร่งด่วน O1 (นโยบายรัฐสนับสนุน) + O4 (กระแสสินค้าเกษตรอินทรีย์เติบโต 15-20%) + O6 (ท่องเที่ยว) เป็น แพลตฟอร์มสื่อสารที่มีต้นทุนต่ำแต่ ผลสูง
WO2 ยกระดับทักษะ ดิจิทัลบุคลากรและ พัฒนา HRD	W3+W4 × O2+O1	จัดทำแผนพัฒนา บุคลากร ดิจิทัล (สร้าง คลังคนเก่ง) ร่วม กับ มหาวิทยาลัยและ สถาบันฝึกอบรม โดยใช้ กรอบนโยบายรัฐ สนับสนุน สร้างระบบ แผนสืบทอดตำแหน่งที่ ชัดเจน	W4 (บุคลากรดิจิทัล <30%) + W3 (HRM อ่อนแอ) เป็นอุปสรรคหลัก O2 (ข้อมูลขนาดใหญ่ โต 25-30%/ ปี) ต้องการบุคลากรดิจิทัล O1 (นโยบายรัฐมีโปรแกรมพัฒนา กระบวนการด้านดิจิทัล)
WO3 ขยายเครือข่าย ตลาดผ่านพันธมิตรเชิง ยุทธศาสตร์	W2 × O3+O5	แก้ปัญหาครอบคลุม พื้นที่ไม่ครบโดยสร้าง แฟรนไชส์/พันธมิตร	W2 (ครอบคลุมพื้นที่ <50%) คือ ช่องว่างโอกาสขนาดใหญ่ O3 (เครือข่ายพันธมิตรที่เติบโต 40%+

กลยุทธ์	จุดอ่อน+โอกาส (W+O)	รายละเอียดกลยุทธ์	เหตุผลและที่มาของการวิเคราะห์
		โมเดลทางธุรกิจกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน เพื่อขยายเครือข่ายตลาดโดยไม่ต้องลงทุนเองทั้งหมด	จาก FTA) + O5 (ฐานลูกค้าแข็ง 80% จากการคงสภาพ) เป็นเครื่องมือขยายโดยลดต้นทุน

ตารางที่ 56 : แสดงการวิเคราะห์จุดแข็งกับภัยคุกคาม(ST) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Protective Strategy) : เพื่อใช้จุดแข็งรับมือภัยคุกคาม

กลยุทธ์	จุดแข็ง+ภัยคุกคาม (S+T)	รายละเอียดกลยุทธ์	เหตุผลและที่มาของการวิเคราะห์
ST1 สร้างความได้เปรียบจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ	S1+S2+S3 × T2+T7	ใช้บทบาทสถานะความเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในการแข่งขันด้านการจัดส่งสินค้าหรือค่าบริการต่างๆ	S1 (70+ ปี) + S2 (ภารกิจตามกฎหมาย) + S3 (บูรณาการรัฐ-เอกชน) สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ที่ T2 (Online Grocery โต 200%+ ใน 3 ปี) และ T7 (ส่วนแบ่งทางการตลาดจากรัฐกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ 35%) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้
ST2 สร้างระบบบริหารความเสี่ยงและ Business Continuity	S4+S5 × T1+T3+T4	ใช้ความคล่องตัวและความแข็งแกร่งทางการเงินพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร รวมถึงแผนรับมือภัยพิบัติ กองทุนสำรองรับมือวิกฤต และระบบประกันรายได้ผู้ค้า	S4 (องค์กรเล็ก คล่องตัว) + S5 (การเงินแข็งแกร่ง ไม่พึ่งรัฐ) ทำให้ตั้งกองทุนสำรองได้ T1 (เศรษฐกิจมหภาคผันผวน) + T3 (สินค้าเกษตรผันผวน 30-50%) + T4 (ภัยพิบัติกระทบ 20-30% รายได้) ต้องมีแผนรองรับ

กลยุทธ์	จุดแข็ง+ภัยคุกคาม (S+T)	รายละเอียดกลยุทธ์	เหตุผลและที่มาของการวิเคราะห์
ST3 พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลของตลาดเพื่อสู้กับคู่แข่ง	S5+S3 × T5+T6+T7	ลงทุนพัฒนาแพลตฟอร์มซื้อขายออนไลน์ของตลาดเอง หรือร่วมกับพันธมิตร เพื่อรองรับพฤติกรรมการผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยใช้ความน่าเชื่อถือและเครือข่ายที่มีอยู่เป็นจุดขาย	S5 (มีทุนลงทุน) + S3 (เครือข่ายรัฐ-เอกชน) ลดต้นทุนพัฒนา ขณะที่ T5 (FoodTech โต 300% ใน 5 ปี) + T6 (Online สัดส่วนพุ่ง 5%-18% ใน 4 ปี) + T7 (E-commerce โต 15-20%/ปี) บีบให้ต้องปรับตัว

ตารางที่ 57 : แสดงการวิเคราะห์จุดอ่อนกับภัยคุกคาม(WT) กลยุทธ์ตั้งรับ (Defensive Strategy) : เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

กลยุทธ์	จุดอ่อน+ภัยคุกคาม (W+T)	รายละเอียดกลยุทธ์	เหตุผลและที่มาของการวิเคราะห์
WT1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรเพื่อรับมือวิกฤต	W3+W4 × T5+T6	จัดทำแผนปรับโครงสร้างองค์กรให้รองรับยุคดิจิทัล พัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเร่งด่วน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและมีการขับเคลื่อนนวัตกรรม-	W4 (<30% ผ่านฝึกดิจิทัล) + W3 (HRM อ่อนแอ) ทำให้องค์กรไม่พร้อมรับ T5 (เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว FoodTech โต 300%) + T6 (พฤติกรรมการผู้บริโภคเปลี่ยนเป็นออนไลน์ 18%)
WT2 สร้างความชัดเจนด้านภารกิจและบทบาทองค์กร	W1+W2 × T2+T7	กำหนดตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจน แยกแยะบทบาทจากหน่วยงานอื่น และจาก E-commerce สร้างเอกลักษณ์ที่ไม่สามารถทดแทนได้	W1 (<40% รับรู้ถูก) ทำให้ไม่สามารถสู้กับ T2 (Online Grocery โต 200%) + T7 (ส่วนแบ่งทางการตลาดจากธุรกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ 35%) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ W2 (ครอบคลุมพื้นที่ <50%) ยิ่งทำให้เสียเปรียบ

กลยุทธ์	จุดอ่อน+ภัยคุกคาม (W+T)	รายละเอียดกลยุทธ์	เหตุผลและที่มาของการวิเคราะห์
WT3 พัฒนาระบบบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน	$W2+W1 \times T1+T3+T4$	สร้างระบบข้อมูลราคาสินค้าเกษตรแบบ Real-time และระบบเตือนภัยล่วงหน้า พัฒนาเครือข่ายสำรองสินค้าในช่วงวิกฤต เพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวน	W2 (ครอบคลุมไม่ครบ) + W1 (ขาดภาพลักษณ์) ทำให้ฐานผู้ค้าเล็ก เมื่อเจอ T1 (เศรษฐกิจผันผวน) + T3 (สินค้าเกษตรผันผวน 30-50%) + T4 (ภัยพิบัติกระทบรายได้ 20-30%) ยิ่งเปราะบาง

ตารางที่ 58 : สรุปผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ขององค์การตลาด

SO - กลยุทธ์เชิงรุก	WO - กลยุทธ์การพัฒนา
➤ SO1 ขยายเครือข่ายตลาดเชิงยุทธศาสตร์ทั่วประเทศ ($S1+S2+S5 \times O1+O3+O5$) : ใช้ความน่าเชื่อถือมากกว่า 70 ปี ภารกิจที่ชัดเจน และความแข็งแกร่งทางการเงิน ขยายสาขาทลาดในพื้นที่ที่ยังขาดแคลน โดยร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน พัฒนาตลาดให้เป็นสินค้าเกษตรระดับภูมิภาค ➤ SO2 พัฒนาตลาดสู่ Green & Organic Market Hub ($S3+S5 \times O4+O6$) : ยกระดับตลาดสาขาสู่การเป็น “ตลาดสีเขียว (Green Market)” มาตรฐาน BCG สินค้าปลอดภัย บูรณาการกับภาครัฐและเอกชน พัฒนาโซนสินค้าเกษตรอินทรีย์/ปลอดภัยในตลาด และส่งเสริมให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอาหารและวัฒนธรรม เพื่อดึงนักท่องเที่ยวและผู้บริโภค Premium ➤ SO3 สร้างระบบบริหารตลาดด้วยข้อมูลขนาดใหญ่ และดิจิทัล ($S4+S5 \times O2+O3$) : ใช้ความคล่องตัวขององค์กรขนาดเล็กและทรัพยากรทางการเงินที่มั่นคงโดยนำข้อมูลขนาดใหญ่มา	➤ WO1 สร้างแบรนด์และภาพลักษณ์องค์กรที่ชัดเจน ($W1 \times O1+O4+O6$) : พัฒนากลยุทธ์การสื่อสารแบรนด์องค์กร ผ่านการฝึกกับกระแสสินค้าปลอดภัย BCG และการท่องเที่ยว เพื่อสร้างการรับรู้ที่ชัดเจนและแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ➤ WO2 ยกระดับทักษะดิจิทัลบุคลากรและพัฒนา HRD ($W3+W4 \times O2+O1$) : จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรดิจิทัล (คลังคนเก่งด้านดิจิทัล) ร่วมกับมหาวิทยาลัยและสถาบันฝึกอบรม โดยใช้กรอบนโยบายรัฐสนับสนุน สร้างระบบ แผน สืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน ➤ WO3 ขยายเครือข่ายตลาดผ่านพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ($W2 \times O3+O5$) : แก้ปัญหาครอบคลุมพื้นที่ไม่ครบโดยสร้าง แฟรนไชส์/พันธมิตรโมเดลทางธุรกิจ กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน เพื่อขยายเครือข่ายตลาดโดยไม่ต้องลงทุนเองทั้งหมด

วิเคราะห์ และแพลตฟอร์มดิจิทัลมาวิเคราะห์ราคาสินค้าพฤติกรรมผู้ค้า-ผู้ซื้อ และบริหารห่วงโซ่อุปทานอย่างแม่นยำ	
ST - กลยุทธ์เชิงป้องกัน	WT - กลยุทธ์ตั้งรับ
➤ ST1 สร้างความได้เปรียบจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ (S1+S2+S3 × T2+T7) : ใช้บทบาทสถานะความเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในการแข่งขันด้านการจัดส่งสินค้าหรือค้าปลีกต่างๆ ➤ ST2 สร้างระบบบริหารความเสี่ยงและ Business Continuity (S3/S7 + T3/T4) : ใช้ความคล่องตัวและความแข็งแกร่งทางการเงินพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจรรวมถึงแผนรับมือภัยพิบัติ กองทุนสำรองรับมือวิกฤต และระบบประกันรายได้ผู้ค้า ➤ ST3 พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลของตลาดเพื่อสู้กับคู่แข่ง (S5+S3 × T5+T6+T7) : ลงทุนพัฒนาแพลตฟอร์มซื้อขายออนไลน์ของตลาดเอง หรือร่วมกับพันธมิตร เพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยใช้ความน่าเชื่อถือและเครือข่ายที่มีอยู่เป็นจุดขาย	➤ WT1 ปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนา HR เพื่อรับมือวิกฤต (W3+W4 × T5+T6) : จัดทำแผนปรับโครงสร้างองค์กรให้รองรับยุคดิจิทัลพัฒนาทักษะบุคลากรอย่างเร่งด่วนและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและขับเคลื่อนนวัตกรรม ➤ WT2 สร้างความชัดเจนด้านการกิจและบทบาทองค์กร (W1+W2 × T2+T7) : กำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) ที่ชัดเจน แยกแยะบทบาทจากหน่วยงานอื่นและจาก E-commerce สร้างเอกลักษณ์ที่ไม่สามารถทดแทนได้ ➤ WT3 พัฒนาระบบบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน (W2+W1 × T1+T3+T4) : สร้างระบบข้อมูลราคาสินค้าเกษตรแบบ Real-time และระบบเตือนภัยล่วงหน้า พัฒนาเครือข่ายสำรองสินค้าในช่วงวิกฤต เพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวน

3.12.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

จากข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) มาสู่วิเคราะห์เพื่อกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) โดยใช้ TOWS Matrix สามารถวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ในการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) คือ ประเด็นปัญหาหรือข้อจำกัดที่องค์กรต้องเร่งแก้ไขเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน โดยอ้างอิงจากจุดอ่อน (W) และภัยคุกคาม (T) เป็นหลักความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในที่นี้หมายถึงแรงกดดันและอุปสรรคที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสในการประสบความสำเร็จขององค์กรตลาด (อต.) ในอนาคต ดังนี้

ตารางที่ 59 : แสดงการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

SC	ประเด็นท้าทาย	ที่มาจาก SWOT	ระดับผลกระทบ
SC1	การแข่งขันจากภาคเอกชนและ E-commerce ที่รุนแรงขึ้น โดยเฉพาะตลาดออนไลน์และค้าปลีกสมัยใหม่ ส่งผลให้ตลาดสาขาแบบดั้งเดิมสูญเสียความน่าดึงดูด	T2, T6, T7, W4	สูงมาก
SC2	การพึ่งพารายได้จากลูกค้าหลักรายเดียว (กรมราชทัณฑ์) ทำให้มีความเสี่ยงด้านความยั่งยืนของรายได้ หากสัญญาหรือนโยบายเปลี่ยนแปลง	O5, T2, W2	สูงมาก
SC3	ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งจำนวนและทักษะดิจิทัล ส่งผลให้ความสามารถในการปรับตัวสู่ดิจิทัลล่าช้า	W3, W4, T5	สูง
SC4	ภาพลักษณ์ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ทำให้บทบาทและเอกลักษณ์ขององค์กรไม่ชัดเจน ลดความน่าเชื่อถือในการแข่งขัน	W1, T7	ปานกลาง-สูง
SC5	ความครอบคลุมทางภูมิศาสตร์จำกัด ยังไม่มีสาขาในภาคใต้และอีสาน ซึ่งเป็นแหล่งสินค้าเกษตรสำคัญ	W2, O1, O3	ปานกลาง
SC6	ความผันผวนของราคาสินค้าเกษตรและภัยพิบัติธรรมชาติ ทำให้ต้นทุนและรายได้ไม่แน่นอน	T1, T3, T4	ปานกลาง

3.12.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

จากข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) มาสู่การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) คือ จุดแข็งหรือโอกาสที่องค์กรสามารถนำไปใช้สร้างความโดดเด่นและยั่งยืน โดยอ้างอิงจากจุดแข็ง (S) และโอกาส (O) โดยใช้ TOWS Matrix สามารถวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) โดยอ้างอิงจากจุดแข็ง (S) และโอกาส (O) เป็นหลัก โดยความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) เป็นปัจจัยสำคัญหรือความสามารถพิเศษภายในองค์กร ที่ช่วยให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในอนาคตอย่างยั่งยืน ดังนี้

ตารางที่ 60 : แสดงความเชื่อมโยงความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

SA	ความได้เปรียบ	ที่มาจาก SWOT	ความยั่งยืน
SA1	สถานะรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงมหาดไทย มีกฎหมายรองรับ ทำให้มีความน่าเชื่อถือสูงและเข้าถึงนโยบายภาครัฐได้โดยตรง	S1, S2, O1	ยั่งยืนสูง
SA2	ความแข็งแกร่งทางการเงิน สามารถพึ่งพาตนเองได้ ไม่ใช้งบประมาณรัฐ และนำส่งเงินคงคลังไม่น้อยกว่า 50% ของรายได้	S5, S6	ยั่งยืนสูง
SA3	ฐานลูกค้าหลักที่มั่นคง (กรมราชทัณฑ์) สร้างรายได้ประจำและคาดการณ์ได้ ช่วยรักษาสภาพคล่ององค์กร	O5, S5	ยั่งยืนปานกลาง
SA4	ความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูงจากขนาดองค์กรเล็ก ทำให้ตัดสินใจได้รวดเร็ว ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันที	S4	ยั่งยืนสูง
SA5	เครือข่ายบูรณาการกับภาครัฐภายใต้กระทรวงมหาดไทย สามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากและกระจายสินค้าชุมชนสู่ตลาด	S3, O3	ยั่งยืนสูง
SA6	วัตถุประสงค์การจัดตั้งที่ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลด้านเศรษฐกิจฐานราก BCG และสินค้าชุมชน	S1, S2, O1, O4	ยั่งยืนสูง

องค์กรตลาดได้จัดทำความเชื่อมโยงระหว่างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) กับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) ดังนี้

- ▶ SA1+SA5 : SC4 (ภาพลักษณ์) โดยใช้บทบาทรัฐวิสาหกิจสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง
- ▶ SA2+SA4 : SC3 (HR) โดยลงทุนพัฒนาบุคลากรด้วยงบภายในองค์กรเอง
- ▶ SA3+SA6 : SC2 (รายได้กระจุกตัว) โดยขยายฐานลูกค้ารัฐ-เอกชนผ่านนโยบาย BCG
- ▶ SA1+SA2 : SC1 (การแข่งขัน) โดยใช้สถานะรัฐวิสาหกิจและความมั่นคงทางการเงินพัฒนา

แพลตฟอร์มดิจิทัล

3.12.4 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC)

องค์กรตลาด ได้พิจารณานำสมรรถนะหลัก หรือ CC (Core Competency) ขององค์กรตลาด โดยอาศัยตัวแบบจัดทำยุทธศาสตร์ VRIO Framework (Barney, 1991) เป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ที่ใช้วิเคราะห์ว่า

ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้หรือไม่ โดยประเมินผ่าน 4 มิติ ได้แก่ VRIO (Value – Rareness – Imitation – Organization) ในการวิเคราะห์ทรัพยากรสำคัญขององค์กรตลาด ทั้งนี้ เครื่องมือนี้นี้จะวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กรจากปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ คุณค่า (Value) ความหายาก (Rarity) ความยากต่อการลอกเลียนแบบ (Inimitable) และการจัดการองค์กร (Organized) โดยองค์กรตลาด (อต.) นำกรอบนี้มาใช้วิเคราะห์กับสมรรถนะปัจจุบัน (Current Core Competency) กับสมรรถนะอนาคตที่เป็นเป้าหมาย (Future Core Competency) เพื่อกำหนดทิศทางการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรอย่างมีเป้าหมายชัดเจน ได้ดังนี้

ตารางที่ 61 : แสดงเกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC)

มิติ VRIO	ความหมายเชิงยุทธศาสตร์	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
V คุณค่า (Value)	ทรัพยากร/ความสามารถนั้นช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อโอกาสหรือลดภัยคุกคามได้มากเพียงใด สะท้อนว่าองค์กรสามารถสร้างมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้เสียและรักษาความสามารถในการสร้างรายได้ได้จริง	ผลน้อย ไม่ได้ช่วยสร้าง ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ	มีส่วนช่วยบ้าง แต่ผลกระทบยังจำกัดอยู่ในบางด้าน	สร้างรายได้/ลดต้นทุนได้มาก มีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
R ความหายาก (Rarity)	มีคู่แข่งน้อยรายที่มีทรัพยากร/ความสามารถนั้น หรือเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กร สะท้อนว่าสิ่งที่องค์กรมีนั้นยากจะหาได้ในตลาด	มีทั่วไปในตลาด คู่แข่งส่วนใหญ่มีเหมือนกัน	คู่แข่งมีบางราย แต่ยังมีจุดที่แตกต่างอยู่	คู่แข่งไม่มีหรือมีน้อยมาก เป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กร
I ลอกเลียนยาก (Imitability)	คู่แข่งลอกเลียนหรือทดแทนได้ยากเพียงใด เนื่องจากต้นทุนสูง ระยะเวลาสั้น หรือมีความซับซ้อนในการสร้างขึ้นใหม่	ลอกเลียนง่าย คู่แข่งสามารถทำซ้ำได้ในเวลาอันสั้น	ลอกเลียนได้บ้าง แต่ต้องใช้เวลาพอสมควร	ลอกเลียนยากมาก ต้นทุนสูง ใช้เวลานาน มีกฎหมาย/เทคนิคป้องกัน
O การจัดองค์กร (Organization)	องค์กรมีระบบ กระบวนการ และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร/ความสามารถนั้นได้จริงและมีประสิทธิภาพหรือไม่	ยังขาดระบบ โครงสร้างไม่พร้อม ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่	มีระบบบางส่วน แต่ยังมีช่องว่างที่ต้องพัฒนา	มีระบบสนับสนุนครบถ้วน โครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรมพร้อม

ตารางที่ 62 : แสดงเกณฑ์การวิเคราะห์ VRIO : น้ำหนักรวม 100%

ตัวชี้วัด V คุณค่า (Value)	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง	น้ำหนัก	ปัจจุบัน	เป้าหมาย
สัดส่วนรายได้จากสนับสนุนสินค้าเกษตรภายใต้นโยบายรัฐ และโครงการส่งเสริมสินค้าเกษตรไทย	< 15%	15 – 29%	≥ 30%	20%	กลาง	สูง
จำนวนโครงการที่ออก. เป็นผู้ดำเนินการหลักในรอบ 3 ปี	1-2 โครงการ	3-4 โครงการ	≥ 5 โครงการ	15%	กลาง	สูง
ส่วนแบ่งทางการตลาดของ อต. ในตลาดสินค้าเกษตรที่สอดคล้องกับนโยบาย	< 5%	5 – 9%	≥ 10%	20%	ต่ำ	สูง
คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริการ อต.	< 3.0	3.0 – 3.9	≥ 4.0	25%	กลาง	สูง
มูลค่าสัญญาซื้อ-ขายกับหน่วยราชการ (ล้านบาท/ปี)	< 200 ล้านบาท	200 – 499 ล้านบาท	≥ 500 ล้านบาท	20%	กลาง	สูง
คะแนน Value รวม (น้ำหนัก): ปัจจุบัน ≈ 1.90 (กลาง) เป้าหมาย = 3.00 (สูง)				100%	กลาง	สูง
ตัวชี้วัด R ความหายาก (Rarity)	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง	น้ำหนัก	ปัจจุบัน	เป้าหมาย
จำนวนคู่แข่งที่มีสถานะ/อำนาจเทียบเท่า อต. ในฐานะ ผู้ให้บริการรายเดียว	≥ 4 ราย	2-3 ราย	≤ 1 ราย	30%	สูง	สูง
สัดส่วนสินค้าเกษตรที่ อต. ควบคุมห่วงโซ่ครบวงจรต่อผลงานทั้งหมด	< 25%	25 – 49%	≥ 50%	25%	กลาง	สูง

ตัวชี้วัด R ความหายาก (Rarity)	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง	น้ำหนัก	ปัจจุบัน	เป้าหมาย
ระยะเวลาที่ อด. ดำเนินการในตลาดนั้น ๆ เทียบกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม	< 10 ปี	10 – 19 ปี	≥ 20 ปี(เกินค่าเฉลี่ย)	20%	สูง	สูง
จำนวนสัญญา/MOUระดับรัฐที่คู่แข่งไม่สามารถถือครองได้	≤ 1 ฉบับ	2–4 ฉบับ	≥ 5 ฉบับ	25%	สูง	สูง
คะแนน Rarity รวม (น้ำหนัก): ปัจจุบัน ≈ 2.60 (สูง) เป้าหมาย = 3.00 (สูง)				100%	สูง	สูง
ตัวชี้วัด I ลอกเลียนยาก (Imitability)	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง	น้ำหนัก	ปัจจุบัน	เป้าหมาย
จำนวนฐานข้อมูล ที่องค์การตลาดเป็นเจ้าของ ที่ อด. เป็นเจ้าของ (เกษตรกร / ราคา /ระบบขนส่งสินค้า)	ไม่มี	1–2 ฐาน	≥ 3 ฐาน	30%	กลาง	สูง
ต้นทุนการลงทุนซ้ำที่คู่แข่งต้องใช้เพื่อสร้างระบบเทียบเท่า (ล้านบาท ประมาณการ)	< 200 ล้านบาท	200 – 499 ล้านบาท	≥ 500 ล้านบาท	25%	กลาง	สูง
ระยะเวลาที่คู่แข่งต้องใช้ในการสร้าง เครือข่ายเกษตรกรเทียบเท่า (ปี ประมาณการ)	< 5 ปี	5–9 ปี	≥ 10 ปี	25%	กลาง-สูง	สูง
จำนวนสิทธิบัตร/ทรัพย์สินทางปัญญาที่ อด. ถือครอง	ไม่มี	1–2 รายการ	≥ 3 รายการ	20%	ต่ำ	สูง
คะแนน Imitability รวม (น้ำหนัก): ปัจจุบัน ≈ 2.25 (กลาง-สูง) เป้าหมาย = 3.00 (สูง)				100 %	กลาง	สูง

ตัวชี้วัด O การจัดองค์กร (Organization)	ระดับ ต่ำ	ระดับ ปาน กลาง	ระดับ สูง	น้ำหนัก	ปัจจุบัน	เป้าหมาย
อัตราส่วนบุคลากรต่อรายได้รวม (FTE ต่อรายได้ 10 ล้านบาท) สูตร: $FTE \div (รายได้รวม \div 10 \text{ ล้านบาท})$	> 2.0 หรือ < 0.8	1.3 – 2.0	0.8 – 1.2 (ประสิทธิภาพ)	20%	กลาง	สูง
ร้อยละของกระบวนการหลักที่ผ่านการใช้ข้อมูลที่เป็นดิจิทัลแล้ว	< 30%	30 – 59%	≥ 60%	25%	ต่ำ	สูง
ระยะเวลาเฉลี่ยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (จากการนำเสนอ ถึง การอนุมัติ) วัน	> 60 วัน	31 – 60 วัน	≤ 30 วัน	20%	ต่ำ	สูง
ร้อยละของแผนกลยุทธ์ที่ลงถึงระดับปฏิบัติการ (KPI การปรับกระบวนการ %)	< 50%	50 – 79%	≥ 80%	20%	ต่ำ	สูง
อัตราการลาออกของบุคลากรระดับผู้เชี่ยวชาญ (% ต่อปี)	> 10%	5 – 10%	< 5%	15%	กลาง	สูง
คะแนน Organization รวม (น้ำหนัก): ปัจจุบัน ≈ 1.60 (ต่ำ-กลาง) เป้าหมาย = 3.00 (สูง)				100%	ต่ำ	สูง

ตารางที่ 63 : แสดงเกณฑ์การแปลผลคะแนนรวม (Weighted คะแนน)

คะแนนรวม (น้ำหนัก)	ระดับ / ตำแหน่งทางกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการ
2.50 – 3.00	High ✓ (สูง)	ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว องค์กรมีจุดแข็งที่ยั่งยืน และคู่แข่งเทียบไม่ได้	เร่งขยาย/ลงทุนอย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาต่อเนื่องและต่อยอดสู่ระดับที่สูงขึ้น
1.75 – 2.49	Medium △ (กลาง)	ความได้เปรียบชั่วคราว มีความเสี่ยงที่จะถูกเลียนแบบหรือแซงหน้า	เสริมความแข็งแกร่ง/ป้องกันพัฒนาจุดอ่อน และสร้างกลไกป้องกันการเลียนแบบ

คะแนนรวม (น้ำหนัก)	ระดับ / ตำแหน่ง ทางกลยุทธ์	ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการ
1.00 – 1.74	Low X (ต่ำ)	ความเสียเปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรเสียเปรียบคู่แข่งในมิตินี้เป็นอย่าง มีนัยสำคัญ	ปรับโครงสร้าง/ยุติ พิจารณาปรับหรือยุติ กิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า

ตารางที่ 64 : สรุปผลคะแนน VRIO และตำแหน่งทางกลยุทธ์

มิติ VRIO	คะแนน ปัจจุบัน (Weighted)	ระดับ ปัจจุบัน	คะแนน เป้าหมาย (Weighted)	ระดับ เป้าหมาย	Gap (ช่องว่าง)	ลำดับความเร่งด่วน ในการพัฒนา
V คุณค่า	≈ 1.90	กลาง	3.00	สูง	+1.10	สูง ต้องขยายช่องทางรายได้ใหม่ และเพิ่มมูลค่าสัญญาภาครัฐ
R ความ หายาก	≈ 2.60	สูง	3.00	สูง	+0.40	ต่ำ รักษาและขยายความหายาก เชิงดิจิทัล
I ลอก เลียนยาก	≈ 2.25	กลาง	3.00	สูง	+0.75	ปานกลาง เร่งสร้างฐานข้อมูลและ ทรัพย์สินทางปัญญา
O การจัด องค์กร	≈ 1.60	ต่ำ	3.00	สูง	+1.40	เร่งด่วนสูงสุด การเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล + การบริหารทรัพยากรบุคคล ทันที
คะแนน รวม VRIO (เฉลี่ย 4 มิติ)	≈ 2.09	กลาง	3.00	สูง	+0.91	ปัจจุบัน: ความสามารถในการ การแข่งขันชั่วคราว เป้าหมาย: ความได้เปรียบ ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ตารางที่ 65 : แสดงผลการวิเคราะห์ VRIO (Value Rareness Imitation Organization)

มิติ VRIO	สมรรถนะปัจจุบัน	สมรรถนะอนาคต (เป้าหมาย)	ความสามารถพิเศษ (CC)
คุณค่า (Value : V)	ระดับ : กลาง-สูง หลักฐาน / ข้อมูลประกอบ: • สร้างรายได้ที่มั่นคงจากลูกค้าหลัก (กรมราชทัณฑ์) สัดส่วนรายได้หลัก >60% ของรายได้รวม • บริหารองค์กรด้วยเงินทุนหมุนเวียนของตนเอง ไม่ต้องพึ่งงบประมาณรัฐ นำส่งเงินคงคลัง $\geq 50\%$ • มูลค่าสัญญาซื้อ-ขายกับหน่วยราชการ อยู่ในช่วง 200-499 ล้านบาท/ปี (ระดับกลาง) • คะแนนความพึงพอใจลูกค้า อยู่ในเกณฑ์ 3.5-3.9 (ระดับกลาง-สูง) • สัดส่วนรายได้จากสนับสนุนสินค้าเกษตร นโยบายรัฐ 15-29% (ระดับกลาง) • จำนวนโครงการที่ อด. เป็นผู้ดำเนินการหลัก 3-4 โครงการในรอบ 3 ปี (ระดับกลาง) ข้อจำกัด: • คุณค้ายังกระจุกตัวในธุรกิจหลักเดิม ยังขาดการกระจายรายได้ • ส่วนแบ่งการตลาดในสินค้าเกษตรที่จับคู่ นโยบายยังต่ำกว่า 10%	ระดับ : สูง เป้าหมายที่ต้องบรรลุ: • ขยายคุณค่าด้วยช่องทางรายได้หลากหลาย: แพลตฟอร์มดิจิทัล (O2O แพลตฟอร์ม), Green Market, พันธมิตรรัฐ-เอกชน • สัดส่วนรายได้จากนโยบายรัฐ/BCG $\geq 30\%$ ของรายได้รวม (ระดับสูง) • มูลค่าสัญญาภาครัฐ ≥ 500 ล้านบาท/ปี จากลูกค้าหลายหน่วยงาน (ระดับสูง) • คะแนนความพึงพอใจลูกค้า ≥ 4.0 (ระดับสูง) • ส่วนแบ่งตลาดสินค้าเกษตร $\geq 10\%$ ในกลุ่มเป้าหมาย • ≥ 5 โครงการที่เป็นผู้ดำเนินการหลักในรอบ 3 ปี (ระดับสูง) คุณค่าครอบคลุมทุกมิติ: • มิติเศรษฐกิจ: รายได้หลากหลาย มั่นคง ไม่กระจุกตัว • มิติสังคม: เกื้อหนุนเกษตรกร ชุมชน เศรษฐกิจฐานราก • มิติสิ่งแวดล้อม: Green Market, BCG, Carbon Neutral	CC1 ความน่าเชื่อถือ และการเชื่อมโยงกับนโยบายภาครัฐโดยตรง ระดับ : กลาง ต้องพัฒนาสู่ระดับสูง (ภายในปี 2575)
ความหายาก (Rareness :R)	ระดับ : สูง หลักฐาน / ข้อมูลประกอบ: • เป็นรัฐวิสาหกิจเพียงแห่งเดียวภายใต้กระทรวงมหาดไทยที่มีภารกิจบริหารจัดการตลาดโดยตรง มีกฎหมายรองรับ • คู่แข่งที่มีสถานะ/อำนาจเทียบเท่า ≤ 1 ราย (ระดับสูง) • ดำเนินการในตลาดมากกว่า 70 ปี เกินค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม ≥ 20 ปี (ระดับสูง) • มี MOU/สัมปทาน/ใบอนุญาตระดับรัฐ ≥ 5 ฉบับที่คู่แข่งเอกชนไม่สามารถถือครองได้ (ระดับสูง)	ระดับ : สูงมาก เป้าหมายที่ต้องบรรลุ: • พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลตลาดสาธารณะที่ไม่มีองค์กรอื่นสร้างซ้ำได้ในบริบทเดียวกัน • สร้างข้อมูลขนาดใหญ่ด้านสินค้าเกษตรระดับชาติที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ อด. • โมเดลตลาดสีเขียว BCG + รัฐวิสาหกิจ = ตำแหน่งที่เป็นเอกลักษณ์ที่เอกชนทดแทนไม่ได้ • สัดส่วนสินค้าที่ควบคุมห่วงโซ่ครบวงจร $\geq 50\%$ (ระดับสูง)	CC2 สถานะผู้ให้บริการรายเดียว รัฐวิสาหกิจตลาด ภายใต้กฎหมาย เฉพาะ ระดับ: สูง (ยั่งยืน) ต้องรักษาและขยายความหายากเชิงดิจิทัล

มิติ VRIO	สมรรถนะปัจจุบัน	สมรรถนะอนาคต (เป้าหมาย)	ความสามารถพิเศษ (CC)
	- สัดส่วนสินค้าเกษตรที่ควบคุมห่วงโซ่ครบวงจร 25-49% ของ ผลงาน (ระดับกลาง-สูง) จุดที่ยังต้องระวัง: - คู่แข่งเอกชนเริ่มแข็งแกร่งขึ้นในบางส่วน - ความท้าทายเชิงดิจิทัลยังไม่ได้ถูกสร้างขึ้น	- MOU/พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มเป็น ≥ 10 หน่วยงาน ความท้าทายระยะยาว: - ผู้นำระบบนิเวศ ที่เชื่อมรัฐ-เกษตรกร-ชุมชน-ผู้บริโภค - ตำแหน่งที่ไม่สามารถถูกแทนที่ได้	
ความยากต่อการลอกเลียนแบบ (Imitability : I)	ระดับ : สูง หลักฐาน / ข้อมูลประกอบ: - สถานะตามกฎหมายและพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อต. คู่แข่งเอกชนไม่สามารถลอกเลียนได้ - ความสัมพันธ์กับกรมราชทัณฑ์ที่สะสมมายาวนานกว่า 70 ปี - โครงสร้างองค์กรที่พึ่งตนเองทางการเงิน (ไม่ต้องพึ่งงบประมาณรัฐ) เป็น DNA เฉพาะตัว - ต้นทุนที่คู่แข่งต้องใช้ในการสร้างระบบเทียบเท่า 200-499 ล้านบาท (ระดับกลาง) - ระยะเวลาที่คู่แข่งต้องใช้สร้าง เครือข่ายเกษตรกรเทียบเท่า 5-9 ปี (ระดับกลาง-สูง) - ฐานข้อมูลที่ อต. ถือครองเริ่มพัฒนา 1-2 ฐาน จุดที่ยังต้องพัฒนา: - โมเดลธุรกิจบางส่วนยังถูกเลียนแบบได้ หากไม่มีการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนด้านดิจิทัล	ระดับ : สูงมาก เป้าหมายที่ต้องบรรลุ: - สร้างระบบนิเวศธุรกิจที่เชื่อมโยงรัฐ-เกษตรกร-ชุมชน-ผู้บริโภค ผ่าน ดิจิทัลแพลตฟอร์ม ที่ต้องใช้เวลา ≥ 10 ปีในการสร้างซ้ำ - ต้นทุนที่ คู่แข่งต้องลงทุนสร้างระบบเทียบเท่า ≥ 500 ล้านบาท (ระดับสูง) - ฐานข้อมูลที่องค์กรตลาดเป็นเจ้าของ ≥ 3 ฐาน (เกษตรกร / ราคา / ระบบขนส่งสินค้า) ระดับสูง - พัฒนาทรัพย์สินทางปัญญา ≥ 3 รายการ (IP/สิทธิบัตร/นวัตกรรม) - ผลกระทบจากสร้างเครือข่าย: ยังมีผู้ใช้มาก ยังมีคุณค่า ยิ่งลอกเลียนยาก กลไกป้องกันการลอกเลียน: - กฎหมาย + ความสัมพันธ์ + ข้อมูล + เครือข่าย = 4 ระดับ ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนที่แข็งแกร่ง	CC3 ฐานข้อมูลตลาดเกษตร + ระบบขนส่งสินค้าที่ลอกเลียนยาก + สถานะทางกฎหมาย ระดับ : สูง (ยั่งยืน) ต้องเร่งสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนด้านดิจิทัล
การจัดการองค์กร (Organization : O)	ระดับ : กลาง (ที่ต้องพัฒนาเร่งด่วน) หลักฐาน / ข้อมูลประกอบ: - มีระบบบริหารจัดการองค์กรที่ทำงานได้ดีในระดับปัจจุบัน (ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน) - กระบวนการหลักที่ผ่านการแปลงข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล แล้ว < 30% (ระดับต่ำ)	ระดับ : สูง (เป้าหมาย) เป้าหมายที่ต้องบรรลุ: - กระบวนการหลักที่แปลงข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล ≥ 60% (ระดับสูง) - ระยะเวลาตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ≤ 30 วัน (ระดับสูง) - KPI การปรับกระบวนการ ≥ 80% จากองค์กรถึงระดับปฏิบัติการ (ระดับสูง)	CC4 ระบบการจัดการ องค์กรดิจิทัล (กำลังพัฒนา เร่งด่วน) ระดับ : กลาง ต้องพัฒนา เร่งด่วนสูงสุด (ภายในปี 2572)

มิติ VRIO	สมรรถนะปัจจุบัน	สมรรถนะอนาคต (เป้าหมาย)	ความสามารถพิเศษ (CC)
	- ระยะเวลาตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (การยื่นข้อเสนอและการขออนุมัติ) > 60 วัน (ระดับต่ำ) - KPIที่สอดคล้องกันจากระดับองค์กรสู่ปฏิบัติการ < 50% (ระดับต่ำ) - อัตราการลาออกบุคลากรเชี่ยวชาญ 5-10% (ระดับกลาง) - อัตราส่วน FTE ต่อรายได้ 10 ล้านบาท อยู่ในช่วง 1.3-2.0 (ระดับกลาง) จุดบกพร่องหลัก: - ยังขาดระบบการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลแบบครบวงจร - HRM ไม่สมบูรณ์ขาดแผนสืบทอดตำแหน่งและ การเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านดิจิทัล - กระบวนการนวัตกรรมยังไม่เป็นระบบ	- อัตราการลาออกผู้เชี่ยวชาญ < 5% (ระดับสูง) - FTE ต่อรายได้ 10 ล้านบาท = 0.8-1.2 (ระดับสูง — ประสิทธิภาพ) ระบบที่ต้องพัฒนา: - แพลตฟอร์มดิจิทัล มีการบริหารคนเก่ง และ มีการบริหารความเสี่ยงที่ครบวงจร - KPI:Dashboard ติดตามผลแบบ Real-time - การกำกับดูแลและด้านนวัตกรรมที่ได้มาตรฐาน SE-AM CBE ระดับ 4-5 - องค์กรแห่งการเรียนรู้+วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัว ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	
สรุป CC โดยรวม	CC ปัจจุบัน = ระดับ 'กลาง' จุดแข็งหลัก (High): - R : สูง : สถานะรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีคู่แข่งเทียบเท่า - I : สูง : กฎหมาย + ความสัมพันธ์ระยะยาว ลูกค้าเอกชน จุดต้องพัฒนา (Medium): - V : กลาง-สูง : คุณค่ายังกระจุกตัว ต้องขยายช่องทาง - O : กลาง : ระบบดิจิทัลและ HRM ยังไม่พร้อม ข้อสรุป : มีสมรรถนะเพียงพอสำหรับดำเนินงานปกติ แต่ยังไม่แข็งแกร่งพอสำหรับการแข่งขันเชิงรุกในตลาดดิจิทัล	CC อนาคต = ระดับ 'สูง' เป้าหมายความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage): - V : สูง : รายได้หลากหลาย มูลค่า ≥ 500 ล้านบาท/ปี - R : สูงมาก : ด้านดิจิทัล + คุณลักษณะทางกายภาพ - I : สูงมาก : 4-Layer ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (กฎหมาย+ข้อมูล+เครือข่าย+เทคโนโลยี) - O : สูง : องค์กรดิจิทัล, ความยืดหยุ่น, การขับเคลื่อนตัวชี้วัด ผลที่คาดหวัง: - VRIO ทุกมิติ 'สูง' ภายในปี 2575 - SE-AM CBE คะแนน ≥ 4.5 ทุกหมวด - รายได้ต่อการเติบโตเฉลี่ยแบบทบต้นต่อปี $\geq 10-15\%$/ปี	เป้าหมาย CC ระดับ:สูง ภายในปี 2575

4. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

4.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มีการใช้ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์หาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (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 (2570) ระยะกลาง (2571 – 2575) และระยะยาว (2576 – 2580) โดยตำแหน่งยุทธศาสตร์ระยะสั้น ปี 2570 ระยะกลาง (2571 – 2575) และได้มีการทบทวนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะยาว ให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และการเพิ่มความเชื่อมโยงระหว่างระยะและเพิ่มความชัดเจนของเป้าหมายในแต่ละระยะ ดังนี้

	Vision : “องค์กรตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน”		
	ระยะสั้น : 2570	ระยะกลาง : 2571-2575	ระยะยาว : 2576-2580
Strategic Positioning	ตลาดชุมชนที่มีคุณภาพ	ศูนย์กลางตลาดดิจิทัลและตลาดสีเขียว	ผู้นำระบบนิเวศตลาดแห่งชาติ
	Quality Community Market	Digital Green Market Hub	National Market Ecosystem Leader
แนวคิดการขับเคลื่อน	Stabilize & Strengthen	Diversify & Create Value	Lead & Sustain
Core Business	การจำหน่ายสินค้าผ่านตลาดสาขา และการจัดส่งสินค้าให้กรมราชทัณฑ์ (รายได้หลัก 97.63%) เน้นความต่อเนื่องและมาตรฐานสูงสุด	(1) ตลาดสาขาดิจิทัล + O2O (Online-to-Offline) (2) ตลาดสีเขียว/Organic Hub (3) การจัดส่งสินค้าภาครัฐ (ขยายนอกกรมราชทัณฑ์) (4) Big Data ด้านสินค้าเกษตร	(1) National Market Platform (Digital + Physical) (2) ตลาดชุมชนและท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม (3) Supply Chain Intelligence for Agriculture (4) Social Enterprise Model สำหรับชุมชน
Customer	- กรมราชทัณฑ์ (Primary) - ผู้ค้าในตลาดสาขา, ผู้บริโภคชุมชน - เกษตรกรรายย่อยในพื้นที่ตลาดสาขาที่มีอยู่	- กรมราชทัณฑ์ (คงเดิม) - หน่วยงานรัฐอื่นๆภายใต้กระทรวงมหาดไทย (ขยาย) - ผู้บริโภค Premium (Green Market) - เกษตรกรอินทรีย์ - ผู้ประกอบการ SME ชุมชน - นักท่องเที่ยว	- ภาครัฐทุกระดับ (ชาติ-ท้องถิ่น) - เกษตรกรและวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ - ผู้บริโภคยุคใหม่ที่ใส่ใจสุขภาพและสิ่งแวดล้อม - นักลงทุน ESG - นักท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม
Organization	- ปรับโครงสร้างองค์กรรองรับดิจิทัล - พัฒนา HR Roadmap - จัดทำระบบ Risk Management - กำหนด Succession Plan	- จัดตั้ง Digital Center of Excellence, - สร้าง Data Analytics Team, Franchise/ Partnership กับ อปท., - พัฒนา Agile Working Culture, ESG Reporting ตามมาตรฐาน GRI	- องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) - AI-Driven Operations - Carbon Neutral Market Operations - World-Class Governance ตาม SE-AM ระดับ 4
Key Taget	- รักษารายได้รวม $\geq 100\%$ ของปีฐาน - นำส่งเงินคงคลัง $\geq 50\%$ ของรายได้ - เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตลาดสาขา $\geq 15\%$ - พัฒนาทักษะดิจิทัลบุคลากร $\geq 60\%$	- เพิ่มรายได้รวม $\geq 20\%$ จากปี 2570 - รายได้ใหม่จากดิจิทัล $\geq 15\%$ - ขยายสาขา 2-3 แห่งในพื้นที่ใหม่ - ลูกค้าภาครัฐเพิ่มจาก 1 เป็น 3+ หน่วยงาน - ลดต้นทุนการดำเนินงาน $\geq 10\%$	- รายได้รวมเติบโต $\geq 50\%$ จากปี 2570 - รายได้จากธุรกิจใหม่ $\geq 30\%$ - SE-AM Score ≥ 4.5 ทุกหมวด - Carbon Neutral $\geq 50\%$ - เครือข่ายสาขา/พันธมิตร ≥ 20 แห่งทั่วประเทศ
Intelligent Risks	IR1: ความเสี่ยงจากการสูญเสียสัญญากรมราชทัณฑ์ (โอกาส 20%, ผลกระทบสูงมาก) มีมาตรการเจรจาขยายสัญญาระยะยาว	IR3: ความเสี่ยงจากการลงทุนดิจิทัลไม่คุ้มค่า (ต้นทุนสูง ROI ต่ำ) ระยะของการลงทุนต้องมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนก่อนขยาย	IR6: ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ/กฎหมาย ที่กระทบสถานะรัฐวิสาหกิจ ต้องได้รับการสนับสนุนและปรับโมเดลธุรกิจให้ยืดหยุ่น
	IR2: ความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรทักษะดิจิทัล ควรลงทุนฝึกอบรม หาOutsourceเพื่อชดเชยในระยะสั้น	IR4: ความเสี่ยงจากการแข่งขันในตลาดสีเขียวสูงขึ้น เพื่อสร้างBrand ที่แข็งแกร่ง	IR7: ความเสี่ยงจาก Disruptive Technology (AI, Blockchain) ที่อาจทำให้โมเดลตลาดสาขาระยะล้ำสมัย ควรลงทุน R&D และสร้าง Innovation Culture
		IR5: ความเสี่ยงจากการขยายสาขาในพื้นที่ใหม่ (ต้นทุน/ชุมชน) ควรใช้โมเดลร่วมลงทุน Partner ship แทนการลงทุนเองเต็มรูปแบบ	IR8: ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Climate Change) ที่กระทบห่วงโซ่อุปทานสินค้า

รูปภาพที่ 44 : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรตลาด

4.2 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 โดยแบ่งเป็น 3 ระยะเวลา ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ในระยะสั้นปี 2570 องค์การตลาดได้มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ไว้ให้เป็น “ตลาดชุมชนคุณภาพ” (Quality Community Market) มีแนวทางในการดำเนินงาน คือ **เน้นการรักษาฐานรายได้หลักและรักษาฐานและเสริมแกร่งเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนผ่าน “Stabilize & Strengthen”** สะท้อนเป้าหมายระยะสั้นที่ชัดที่สุด คือ ไม่ขยายเร็วเกินไป แต่ทำให้ฐานรายได้แน่นและวางรากฐานด้านดิจิทัลให้พร้อม เนื่องจากองค์การตลาดต้องเผชิญกับภัยคุกคามหลายด้าน ดังนั้น จึงต้องรักษาฐานรายได้หลักและเสริมแกร่งเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนผ่าน โดยจะต้องรักษาวินัยทางการเงินและการปรับตัวตามแผนงาน BCP อย่างเคร่งครัด องค์การตลาดได้ประมาณการโครงสร้างต้นทุนมีรายละเอียดตามสมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในสถานการณ์ต่างๆ จึงได้กำหนดตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas) ปี 2570 ไว้ดังนี้

การวิเคราะห์ Business Model Canvas ระยะสั้น ปี 2570 (Quality Community Market)					
Key Partnerships ▶ กรมราชทัณฑ์ (ลูกค้าและพันธมิตรหลัก) ▶ กรมการศึกษานอกโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ) ▶ สถาบันฝึกอบรมดิจิทัล/มหาวิทยาลัย (HRD) ▶ เกษตรกรและกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ตลาดสาขา ▶ บริษัทเทคโนโลยีสำหรับระบบ POS/ERP เบื้องต้น	Key Activities ▶ บริหารจัดการตลาดสาขาและมาตรฐานสุขลักษณะ ▶ จัดซื้อและจำหน่ายสินค้าอาหารสดให้กรมราชทัณฑ์ ▶ พัฒนาระบบข้อมูลและ Digital Infrastructure เบื้องต้น ▶ ฝึกอบรมบุคลากรด้านดิจิทัลและการบริการ	Value Propositions ▶ ความน่าเชื่อถือ : สินค้าสดสะอาดได้มาตรฐาน ▶ ราคาเป็นธรรม : ไม่แสวงหากำไรเกินควร สร้างความเท่าเทียม ▶ ความมั่นคง : ส่งมอบสินค้าสม่ำเสมอตลอดปี ▶ ภาพกิจสาธารณะ : สนับสนุนเกษตรกรและเศรษฐกิจชุมชน	Customer Relationships ▶ ภาครัฐ: สัญญาระยะยาว การรายงานผล การประสานงานประจำ ▶ ผู้ค้าในตลาด: การสนับสนุนพื้นที่ ระเบียบ สิ่งอำนวยความสะดวก ▶ ผู้บริโภค: ความไว้วางใจจากแบรนด์รัฐวิสาหกิจ	Customer Segments ▶ Primary: กรมราชทัณฑ์ (>60% รายได้) ▶ Secondary: ผู้ค้าในตลาดสาขา (ค้าขายแม่) ▶ Tertiary: ผู้บริโภคในชุมชนและบริเวณใกล้เคียง	Cost Structure ต้นทุนหลัก (Cost of Goods Sold) - ~55%: ▶ ต้นทุนสินค้า (สินค้าอาหารสดจากเกษตรกร): ~45% ของรายได้ ▶ ต้นทุนขนส่งและโลจิสติกส์: ~10% ของรายได้ ต้นทุนการดำเนินงาน (Operating Cost) - ~25%: ▶ เงินเดือนบุคลากร: ~12% ของรายได้ ▶ ค่าเช่าสถานที่และอุปกรณ์ร้านค้า: ~8% ▶ ค่าใช้จ่ายบริหารทั่วไป: ~5% ต้นทุนการลงทุน (Capex) - ~5%: ▶ ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานตลาด ▶ ระบบ IT เบื้องต้น (POS, ERP) ▶ การนำส่งสินค้า (~1.5%): ตามกฎหมาย: ≥ 50% ของกำไรสุทธิ ▶ เป้าหมาย EBITDA Margin: 15-20% เป้าหมาย Net Profit Margin: 8-12% Revenue Streams ▶ รายได้หลัก (70-75%): การจัดส่งสินค้าให้กรมราชทัณฑ์ ▶ มูลค่าสัญญา: ประมาณ XXX ล้านบาท/ปี (ขึ้นกับงบประมาณกรม) ▶ โมเดล: Cost-Plus Margin (ต้นทุน + กำไรที่เหมาะสม) รายได้รอง (~30%): ค่าเช่าแผงและพื้นที่ในตลาดสาขา ▶ โครงการ: ค่าเช่าขายผลไม้ + ค่าบริการ ▶ เป้าหมาย: รักษาอัตราการเช่า ≥ 85% รายได้เสริม (<5%): ค่าบริการต่างๆ (ฝึกอบรม, บริการขนส่ง) กลยุทธ์การเงิน 2570: ▶ รักษาสัดส่วนการนำส่งเงินคงคลัง ≥ 50% ▶ สร้างกองทุนสำรองฉุกเฉิน ≥ 10% ของรายได้ ▶ เป้าหมายโดยรวม: เงินโต 5-8% จากปีเดิม

รูปภาพที่ 45 : ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas) ปี 2570

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas) ปี 2571-2575

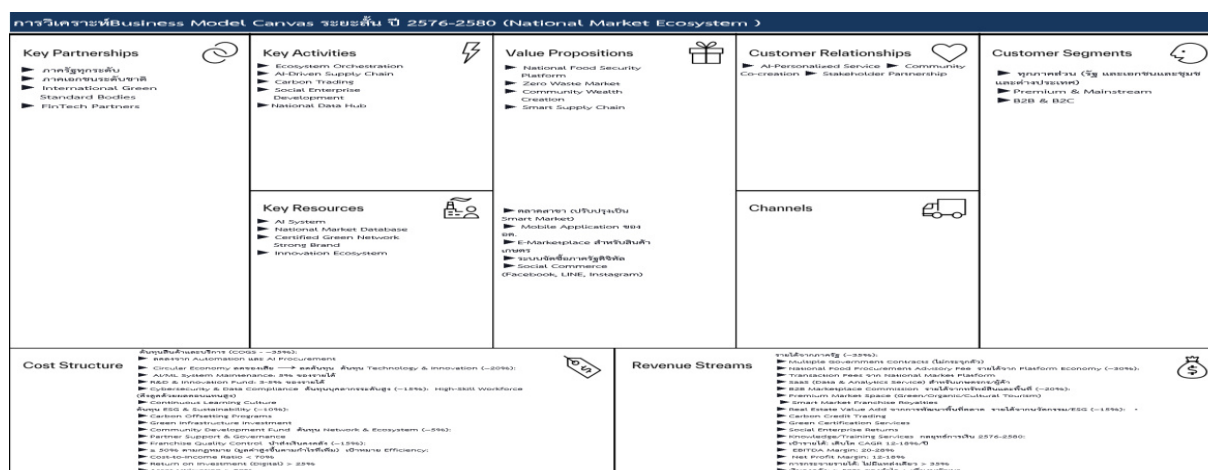
ในระหว่างปี 2571-2575 องค์การตลาด (อต.) กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์สู่การเป็น **"ศูนย์กลางตลาดดิจิทัลและตลาดสีเขียว (Digital Green Market Hub)"** โดยใช้แนวทาง **"การขยายฐานธุรกิจและยกระดับมูลค่าสินค้าด้วยโมเดลความยั่งยืน (Diversify & Value Creation)"** มุ่งพัฒนาตลาดอัตลักษณ์ชุมชนระดับพรีเมียมและตลาดสีเขียวเชิงวัฒนธรรม ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อสร้างแบรนด์ต้นแบบที่น่าเชื่อถือและส่งมอบส่งมอบคุณค่าที่ชัดเจนแก่ผู้เช่าและผู้บริโภค มีกลยุทธ์สำคัญเพื่อสร้างความยั่งยืนทางการเงินและความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย การสร้างความแตกต่างด้วยนวัตกรรมและสินค้าบริการที่มีเอกลักษณ์ การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีผ่านการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการใช้ข้อมูลลูกค้าและการตลาด (Data-driven) มาช่วยตัดสินใจและปรับปรุงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมุ่งสร้างรายได้รูปแบบใหม่ที่หลากหลายนอกเหนือจากค่าเช่า เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ บริการเสริม การสร้างมูลค่าจากข้อมูล หรือการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ผ่านการสร้างร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรที่แข็งแกร่ง ในการพลิกโฉมองค์กรในครั้งนี้ จะนำไปสู่การลงทุนและการสร้างรายได้ในรูปแบบใหม่ ๆ โดยมีกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จคือ การบริหารจัดการกิจกรรมหลักและกิจกรรมเสริมอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการควบคุมโครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสม ภายใต้สมมติฐานการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งทั้งหมดนี้ได้ถูกนำมาจัดทำเป็นตัวแบบธุรกิจ (Business Model Canvas: BMC) ปี 2571-2575 ขององค์กรไว้ดังนี้

การวิเคราะห์ Business Model Canvas ระยะสั้น ปี 2571-2575 (Digital Green Market Hub)				
Key Partnerships  ▶ กรมราชทัณฑ์และหน่วยงานภาครัฐเพิ่มเติม (โรงพยาบาล, โรงเรียนภาครัฐ) ▶ อปท. (Franchise / Partnership ตลาดชุมชน) ▶ บริษัทเทคโนโลยีดิจิทัล (Platform Developer) ▶ ผู้ผลิตอินทรีย์/เกษตรกรอินทรีย์ที่ได้มาตรฐาน ▶ มหาวิทยาลัยและสถาบัน R&D ด้านเกษตร/ดิจิทัล ▶ บริษัทโลจิสติกส์สำหรับ Last-Mile Delivery	Key Activities  ▶ พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล O2O สำหรับตลาด ▶ สร้างตลาดสีเขียว/Organic Hub ต้นแบบ ▶ บริหารจัดการ Data Analytics สินค้าเกษตร ▶ ขยายเครือข่ายลูกค้าภาครัฐ ▶ Franchise Management กับพันธมิตร อปท. ▶ Digital Marketing และ Brand Building	Value Propositions  ▶ ความสะดวก: ซื้อสินค้าได้ทั้ง Online และ Offline ▶ ความปลอดภัย: สินค้ามาตรฐาน Green/Organic certified ▶ ความโปร่งใส: ข้อมูลราคาและแหล่งที่มาของสินค้า Real-time ▶ คุณค่าเชิงสังคม: รายได้ตรงถึงเกษตรกรในชุมชน ▶ บริการครบวงจร: จัดซื้อ-จัดส่ง-ชำระเงิน ผ่านระบบเดียว	Customer Relationships  ▶ ภาครัฐ: SLA (Service Level Agreement) และ Dashboard ติดตาม ▶ ผู้ค้า: ระบบ CRM, การสนับสนุนทางดิจิทัล ▶ ผู้บริโภค: Loyalty Program, Community Building	Customer Segments  ▶ Primary: หน่วยงานรัฐหลายแห่ง (กรมราชทัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นใหม่) ▶ Growth: ผู้บริโภค Health-Conscious (Green Market) ▶ B2B: ร้านอาหาร/โรงแรมที่ต้องการวัตถุดิบมาตรฐาน ▶ ชุมชน: เกษตรกรและผู้ประกอบการ SME
Key Resources  ▶ Digital Infrastructure: Platform, Data Center, Mobile App ▶ บุคลากรทักษะดิจิทัลสูง (Digital Talent) ▶ ใบรับรองมาตรฐาน Green Market ▶ ฐานข้อมูล Big Data สินค้าเกษตร ▶ Brand Equity ที่แข็งแกร่งขึ้น		Channels  ▶ ตลาดสาขา (ปรับปรุงเป็น Smart Market) ▶ Mobile Application ของ ออ. ▶ E-Marketplace สำหรับสินค้าเกษตร ▶ ระบบจัดซื้อภาครัฐดิจิทัล ▶ Social Commerce (Facebook, LINE, Instagram)		
Cost Structure  ต้นทุนสินค้าและบริการ (COGS) - ~45%: ▶ ต้นทุนสินค้า: ลดลงจากการจัดเป็นระบบและ Big Data ▶ ต้นทุนโลจิสติกส์ดิจิทัล: เพิ่มขึ้นแต่ Efficient มากขึ้น ต้นทุนการลงทุนดิจิทัล (Investment) - ~15%: ▶ Platform Development: 40-60 ล้านบาท (ลงทุนครั้งเดียว) ▶ Digital Marketing: 5-10 ล้านบาท/ปี ▶ IT Infrastructure & Maintenance ต้นทุนบุคลากร (HR) - ~15%: ▶ เพิ่มทักษะ: Digital Talent Salary Premium ▶ Training & Development: 2-3% ของค่าใช้จ่ายรวม ต้นทุนการขยายเครือข่าย (~10%): ▶ ปรับปรุงตลาดสาขาใหม่ (Green Market Standard) ▶ ต้นทุน Franchise Support ▶ การนำส่งเงินคงคลัง (~15%): รักษา > 50% ของกำไรสุทธิตามกฎหมาย เป้าหมาย: ลดต้นทุนส่วนต่อ > 10% ผ่านระบบดิจิทัล Break-even ของ Digital Platform: ปีที่ 2-3 ของการลงทุน		Revenue Streams  รายได้จากธุรกิจหลัก (~50%): ภาครัฐ (กรมราชทัณฑ์ + ช่าง) ▶ ค่าเช่า: เพิ่มขึ้น 15% และเพิ่มจากครัวเรือน 2+ ราย รายได้จากตลาดดิจิทัล (~20%): ▶ ค่า Platform Fee/Transaction Fee: 2-3% ของมูลค่าการซื้อขาย ▶ ค่า Premium Listing สำหรับผู้ค้า ▶ ค่าสมาชิก (Subscription) ระบบ B2B รายได้จากตลาดสีเขียว/Organic (~15%): ▶ ค่าเช่าพื้นที่พิเศษ (Premium Rate) ▶ ค่า Certification Service ▶ Event & Market Festival รายได้จากค่าเช่าและค่าบริการ (~15%): ▶ คอมมิชชั่นระหว่างกัน + อัตราค่าเช่าที่เพิ่มขึ้นตามคุณภาพ ผลลัพธ์การเงิน 2571-2575: ▶ เป้าหมาย: เติบโต CAGR 10-15%/ปี ▶ EBITDA Margin: 18-25% ▶ Net Profit Margin: 10-15% ▶ ลดการพึ่งพากรมราชทัณฑ์เหลือ < 50% ของรายได้รวม		

รูปภาพที่ 46 : ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas) ปี 2571-2575

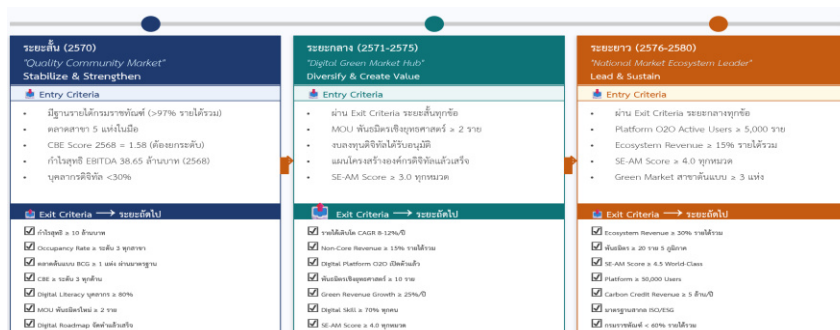
ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas) ปี 2576-2580

ในระยะยาวปี 2576-2580 หากองค์การตลาดสามารถดำเนินงานตามแผนในระยะสั้น และระยะกลาง สำเร็จ จึงจะสามารถพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่ช่วงของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ “ผู้นำระบบนิเวศตลาดแห่งชาติ” (National Market Ecosystem Leader) มีแนวทางในการดำเนินการ คือ การ**ก้าวสู่การเป็นผู้นำระบบนิเวศตลาดแห่งชาติอย่างยั่งยืน** “Lead & Sustain” ซึ่งแสดงการคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นใน ปี 2576-2580 การมุ่งเน้นไปที่การการเป็นผู้นำระบบนิเวศตลาดแห่งชาติ จึงจะสามารถสร้างความยั่งยืนทางการเงินและความสามารถในการแข่งขันขององค์การตลาดได้อย่างเป็นรูปธรรม และองค์การตลาดได้ประมาณการโครงสร้างต้นทุนมีรายละเอียดตามสมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในสถานการณ์ต่างๆ ดังแสดงใน BMC 2576-2580 ไว้ดังนี้



รูปภาพที่ 47 : ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas) ปี 2576-2580

องค์กรตลาด ได้จัดทำเกณฑ์ชีวิตหรือเงื่อนไขที่ต้องทำให้สำเร็จและครบถ้วนก่อน จึงจะเปลี่ยนผ่านระยะของการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) เพื่อเลื่อนสู่ระยะถัดไป



รูปภาพที่ 48 : เกณฑ์ชี้วัดการเปลี่ยนผ่านระยะของการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

4.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risks)

ตารางที่ 66 : แสดงการบริหารความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risks)

IR	ปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยขับเคลื่อน	L	I	คะแนน	โอกาสทางธุรกิจ	มาตรการจัดการ / กระบวนการควบคุม	ผลกระทบการเงิน	KPI	ผู้รับผิดชอบ
IR1	การสูญเสียหรือลดมูลค่าสัญญากรมราชทัณฑ์ ปัจจัยขับเคลื่อน: นโยบายการเปิดประมูลเพิ่ม, การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารอต., การแข่งขันราคาจากเอกชน	2	5	10 (สูงมาก)	แรงกดดันนี้บังคับให้ อต. เร่งพัฒนาฐานลูกค้าใหม่ ซึ่งหากทำได้สำเร็จจะลดความเสี่ยงระยะยาวและเพิ่มอำนาจต่อรองกับกรมราชทัณฑ์	1. เจรจาสัญญาระยะยาว (3-5 ปี) พร้อมเงื่อนไขที่ชัดเจน 2. พัฒนาลูกค้าภาครัฐใหม่ คู่ขนาน (โรงพยาบาล/สถานศึกษา) 3. สร้าง SLA ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง (คุณภาพ/บริการ) 4. ติดตามสัญญาณทางนโยบายอย่างใกล้ชิด	รายได้เฉลี่ย 50-70% หากสูญเสียสัญญา (ผลกระทบ >50 ล้านบาท/ปี)	- สัดส่วนรายได้กรมราชทัณฑ์ < 60% - จำนวนลูกค้าภาครัฐใหม่ ≥ 2 - สัญญาระยะยาว ≥ 3 ปี	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
IR2	ขาดแคลนบุคลากรทักษะดิจิทัล ปัจจัยขับเคลื่อน: ตลาดแรงงานดิจิทัลแข่งขันสูง, งบประมาณจำกัด, วัฒนธรรมองค์กรเดิม	4	3	12 (สูงมาก)	การสร้างบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัลร่วมกับมหาวิทยาลัย สร้างภาพลักษณ์องค์กรทันสมัย ดึงดูด Gen Z และสร้างนวัตกรรมจากภายใน	1. MOU กับ 2-3 มหาวิทยาลัยสำหรับการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้กับการทำงานจริง และมีแผนสืบทอดตำแหน่งทุกตำแหน่ง 2. พัฒนาทักษะด้านดิจิทัล 3. จัดที่ปรึกษาชั่วคราวสำหรับโครงการระยะสั้น	ค่าฝึกอบรม/พัฒนา: 2-5 ล้านบาท/ปี แต่กลับสูงกว่า 3 เท่า	- คะแนนประเมินความรู้และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ≥ 70% - อัตราการลาออกของพนักงาน < 10% - จำนวนโครงการดิจิทัล ≥ 3/ปี	ฝ่ายบริหารบุคคล

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



IR	ปัจจัยเสี่ยง และปัจจัย ขับเคลื่อน	L	I	คะแนน	โอกาสทางธุรกิจ	มาตรการจัดการ / กระบวนการควบคุม	ผลกระทบ การเงิน	KPI	ผู้รับผิดชอบ
						4. สร้างการที่ผู้นำใช้ภาวะ ผู้นำขับเคลื่อนวิธีคิดและ พฤติกรรมของคนใน องค์กรให้เปิดรับ เทคโนโลยี			
IR3	การลงทุนดิจิทัล แพลตฟอร์ม ไม่คุ้มค่า (ROI ต่ำ) ปัจจัย ขับเคลื่อน: ผู้ใช้เรียนรู้ ทำ ความเข้าใจ และยอมรับ การใช้ผลิตภัณฑ์ต่ำ, การ แข่งขันกับ แพลตฟอร์ม ใหญ่, ต้นทุนพัฒนาสูง	3	4	12 (สูงมาก)	แพลตฟอร์ม ของรัฐที่ น่าเชื่อถือมีโอกาสสูงใน การดึงดูดลูกค้าที่ไม่ ไว้วางใจ แพลตฟอร์ม เอกชน และสามารถ ขาย ข้อมูลที่บริการให้ ภาครัฐ	1. วิธีการสร้างผลิตภัณฑ์ หรือบริการเวอร์ชันแรกที่มี "ฟีเจอร์น้อยที่สุดเท่าที่ จำเป็น" แต่เพียงพอที่จะ ใช้งานจริงได้ก่อนลงทุน เต็ม 2. กำหนดตัวชี้วัดชัดเจน: อัตราการยอมรับและการ ใช้งาน, รายได้/คน 3. พันธมิตรทางธุรกิจ กับ แพลตฟอร์ม ที่มีอยู่แทน สร้างใหม่ทั้งหมด 4. ระยะแรกของการ เปิดตัวระบบใหม่: ทดสอบ 1 สาขาก่อนขยาย	ลงทุนสูงสุด 40-60 ล้านบาท ต้อง จุดคุ้มทุน ใน 3 ปี หรือหยุดโครงการ	- อัตราการเติบโตของ จำนวนผู้ใช้งาน แพลตฟอร์มรายวัน $\geq$ 20%/ปี - รายได้เฉลี่ยต่อการทำ ธุรกรรม (หรือต่อ 1 คำสั่งซื้อ) - ROI $\geq$ 15% ในปี 3	ฝ่ายกิจการ พิเศษ

IR	ปัจจัยเสี่ยง และปัจจัย ขับเคลื่อน	L	I	คะแนน	โอกาสทางธุรกิจ	มาตรการจัดการ / กระบวนการควบคุม	ผลกระทบ การเงิน	KPI	ผู้รับผิดชอบ
IR4	การแข่งขันในตลาดสีเขียว/Organic สูงขึ้น ปัจจัยขับเคลื่อน: Trend เติบโตดึงดูดคู่แข่ง, มาตรฐาน Certification ยาก, ราคาสินค้าสูงจำกัด ตลาด	3	3	9 (สูง)	ความนิยมของผู้บริโภค ที่หันมาใส่ใจสุขภาพ สิ่งแวดล้อม และความ ยั่งยืนเติบโต 15-20%/ ปีทั่วโลก สอดคล้อง BCG นโยบายรัฐ ไปสู่ ข้อได้เปรียบของผู้เริ่ม ก่อนสำหรับ อด. ที่มี สถานะรัฐวิสาหกิจ	1. สร้างภาพลักษณ์ 'ตลาด สีเขียวแห่งชาติ' ก่อนคู่แข่ง 2. ผนึกกับ สินค้า GI สิ่ง บ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ 3. ร่วมกับมาตรฐาน สินค้า เกษตรอินทรีย์ 4. สร้างสมาชิกแบบฟรี เหมียมสำหรับผู้บริโภค	รายได้ใหม่ 15-25 ล้านบาท/ปี จาก Green Market Premium หากทำ สำเร็จ	- อัตราการเติบโตของ รายได้ใน Green Market $\geq 25\%$/ปี - จำนวน สินค้าที่ผ่าน การรับรองมาตรฐาน $\geq$ 200 รายการ - ความพึงพอใจของ ลูกค้า $\geq 85\%$	ฝ่ายกิจการ พิเศษ
IR5	ความเสี่ยงจากการขยาย สาขาในพื้นที่ใหม่ ปัจจัย ขับเคลื่อน: ต้นทุนลงทุน สูง, ไม่รู้บริบทท้องถิ่น, ชุมชนไม่ยอมรับ, กฎระเบียบท้องถิ่น	3	3	9 (สูง)	โมเดลสร้างพันธมิตร ทางธุรกิจหรือแฟรน ไชส์ กับ อปท. ช่วยลด ความเสี่ยงและสร้าง รายได้ค่าความภักดี โดยไม่ต้องลงทุนเอง ทั้งหมด	1. ใช้โมเดลธุรกิจที่เน้น "ลดการถือครองสินทรัพย์ ถาวร โดยไม่ลงทุนเอง แต่ ใช้วิธี ขายแฟรนไชส์ หรือ จับมือเป็นพาร์ทเนอร์ ให้ ผู้สนใจมาลงทุนแทน 2. ศึกษาความเป็นไปได้ ก่อนทุกโครงการ 3. สร้างปฏิสัมพันธ์และ ความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง 4. การทดลองนำร่องก่อน ขยายโครงการ	ลงทุนต่อสาขา: 5- 10 ล้านบาท vs การลงทุนโดยตรง: 30-50 ล้านบาท	- ต้นทุนต่อสาขาใหม่ < 10 ล้านบาท - จุดคุ้มทุน ใน 2 ปี - การตอบรับจากชุมชน $\geq 80\%$	ผอ. อด., รอง อด. เลขา อด. + คณะกรรมการ

IR	ปัจจัยเสี่ยง และปัจจัย ขับเคลื่อน	L	I	คะแนน	โอกาสทางธุรกิจ	มาตรการจัดการ / กระบวนการควบคุม	ผลกระทบ การเงิน	KPI	ผู้รับผิดชอบ
IR6	การเปลี่ยนแปลงนโยบาย รัฐ/สถานะรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยขับเคลื่อน: การ ปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ, การ แปรรูป, การควบรวม หน่วยงาน	2	5	10 (สูงมาก)	หาก อด. แสดงผลงาน ที่โดดเด่นและมีคุณค่า ต่อสาธารณะชัดเจน โอกาสการได้รับการกิจ เพิ่มหรือการขยาย อำนาจสูงขึ้น	1. สร้างคุณค่าให้ลูกค้า เห็นอย่างชัดเจนให้ผู้ กำหนดนโยบาย 2. รายงาน ESG ระดับ สากล 3. พัฒนาธุรกิจให้ยั่งยืนได้ แม้ไม่มีสถานะพิเศษ 4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	ผลกระทบสูงสุดถ้า เกิด: อาจเปลี่ยน โครงสร้างรายได้ ทั้งหมด	- ประเมินความเสี่ยงด้าน นโยบาย - ความพึงพอใจของ "ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย" ≥ 4.0 - กำไรทางเศรษฐศาสตร์ ที่วัดมูลค่าเพิ่มที่แท้จริง ของกิจการ ≥ 50 ล้าน บาท/ปี	ผอ. อด.,รอง อด. เลขา อด. + คณะกรรมการ
IR7	เทคโนโลยีที่เข้ามา เปลี่ยนแปลงรูปแบบการ ดำเนินธุรกิจ ทำให้ตลาด สาธารณะล้ำสมัย ปัจจัย ขับเคลื่อน: ปัญญา ประดิษฐ์/ การจำหน่าย ผ่านช่องทางเดลิเวอรี่, ธุรกิจร้านอาหารที่ไม่มี หน้าร้านเน้นการจำหน่าย ผ่านช่องทางเดลิเวอรี่หรือ ซื้อกลับบ้านเท่านั้น, การ ซื้อขายสินค้าและบริการ บนโลกเสมือนจริง	2	4	8 (สูง)	การเป็นปรับตัวอย่าง รวดเร็วของเทคโนโลยี ใน บ ริ บ ท ต ล า ด สาธารณะ อด. ต้อง สร้างรูปแบบตลาดที่มี เอกลักษณ์เฉพาะที่ คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก	1. จัดสรรเงินทุนสำหรับ การพัฒนาเทคโนโลยี 3- 5% ของรายได้ 2. ทดลองเทคโนโลยี/ นวัตกรรมใหม่ๆใน พื้นที่ ทดลอง 3. พันธมิตรทางธุรกิจกับ กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ 4. การวางแผนและ คาดการณ์สถานการณ์ จำลองล่วงหน้าสำหรับ รอบปี	ต้นทุนการพัฒนา บุคลากร : 5-10 ล้านบาท/ปี แต่ลด ความเสี่ยง การ เปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยีอย่าง รวดเร็ว	- ระดับความพร้อมของ เทคโนโลยี เป็น มาตรฐานสากลที่ใช้วัด ความก้าวหน้าของ นวัตกรรม ≥ 3 - โครงการนวัตกรรม $\geq$ 2/ปี - ระยะเวลาที่ใช้ตั้งแต่ เริ่ม-สิ้นสุดจนวาง จำหน่ายในตลาดได้จริง < 12 เดือน	ฝ่ายกิจการ พิเศษและ ฝ่ายสารสนเทศ

IR	ปัจจัยเสี่ยง และปัจจัย ขับเคลื่อน	L	I	คะแนน	โอกาสทางธุรกิจ	มาตรการจัดการ / กระบวนการควบคุม	ผลกระทบ การเงิน	KPI	ผู้รับผิดชอบ
IR8	การเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศกระทบห่วงโซ่ อุปทานสินค้าเกษตร ปัจจัยขับเคลื่อน: ภัยแล้ง/ น้ำท่วม, โรคพืช, ต้นทุน เกษตรสูง	4	4	16 (วิกฤต)	การพัฒนาการรับมือ จากผลกระทบของการ เปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศได้อย่าง รวดเร็ว และ รูปแบบ ธุรกิจ “ตลาดสีเขียว” เป็นโอกาสสร้างรายได้ ใหม่จากการปล่อยก๊าซ เรือนกระจก และผลตอบแทน จากการลงทุน ตลาดสีเขียว	1. พัฒนาเครือข่าย พันธมิตรทั่วภูมิภาค 2. ระบบเตือนภัยล่วงหน้า ด้านสภาพอากาศ 3. การลงทุน Cold Chain ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม 4. โครงการที่ส่งเสริมและ รับรองการลดหรือกักเก็บ ก๊าซเรือนกระจก 5. แผนความต่อเนื่องทาง ธุรกิจสำหรับภัยพิบัติ	ผลกระทบรุนแรง: ราคาสินค้าอาจ สูงขึ้น 20-40% ใน ปีที่เกิดภัย	- ดัชนีชี้วัดความยืดหยุ่น ของห่วงโซ่อุปทาน - การลดการปล่อยก๊าซ คาร์บอน $\geq 20\%$ - ความหลากหลายของผู้ จัดหาสินค้า ≥ 5 ภูมิภาค - รายได้จากการลดการ ปล่อยก๊าซคาร์บอน ≥ 5 ล้านบาท/ปี	ฝ่ายตลาด +บริหารความ เสี่ยง

ตารางที่ 67 : แสดงเกณฑ์วัด Trigger Points สำหรับสถานการณ์ต่างๆ Scenario (Base/Best/Worst)

IR	ปัจจัย เสี่ยง	 Trigger → WORST CASE	 Trigger → BEST CASE	ผู้รับผิดชอบ	ความ ถี่
IR1	สัญญา กรม ราชทัณฑ์	- สัญญาหมดโดยไม่ต่ออายุ - แพ้ประมูลใหม่ - มูลค่าสัญญาลด > 30% - รายได้ลด 50-70%	- ชนะประมูลใหม่ ≥ 2 ราย - ขยายมูลค่าสัญญา > 10% - ลูกค้าภาครัฐใหม่ ≥ 2 ราย - รายได้รวม +15% จากแผน	ฝ่ายตลาด และจัดส่ง	ราย เดือน
IR2	ขาด แคลน บุคลากร ดิจิทัล	- อัตราการลาออกของพนักงาน ดิจิทัล > 20%/ปี - คะแนนด้านดิจิทัล < 30% หลัง 6 เดือน - MOU มหาวิทยาลัยล้มเหลว - โครงการดิจิทัลล่าช้า 6+ เดือน	- อัตราการลาออกของพนักงาน < 5% + ดิจิทัล > 80% - MOU มหาวิทยาลัย ≥ 3 แห่ง Q2 - โครงการด้านนวัตกรรม ≥ 3/ปี - มีการใช้ข้อมูลที่เป็นดิจิทัล ≥ 50% (ระยะสั้น)	ฝ่าย บริหารบุคคล	ราย ไตรมาส
IR3	ลงทุน ดิจิทัล ROI ต่ำ	- ปริมาณผู้ใช้งานที่รับรู้ด้านเทคโนโลยี < 10% หลัง 6 เดือน - รายได้จากแพลตฟอร์ม < 5% เป้าปีที่ 1 - จุดคุ้มทุน เลื่อน > 2 ปี - หยุดโครงการ/ปรับโมเดล	- ปริมาณผู้ใช้งานที่รับรู้ด้านเทคโนโลยี > 30% ใน 3 เดือน - ROI > 20% ภายในปีที่ 2 - รายได้จาก B2B ≥ 10 ล้านบาท/ปี - ขยายขนาดแพลตฟอร์มแบบเต็มรูปแบบ	ฝ่าย กิจการพิเศษ	ราย เดือน

IR	ปัจจัยเสี่ยง	 Trigger → WORST CASE	 Trigger → BEST CASE	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่
IR4	แข่งขัน Green Market	- คู่แข่งเปิดตลาดเกษตรอินทรีย์ในพื้นที่ - ใบรับรองมาตรฐาน < 50 รายการ/ปี - ความพึงพอใจของผู้รับบริการ < 70% - รายได้จาก Green Market ต่ำเป้า 50%	- ใบรับรองมาตรฐาน ≥ 200 รายการ - รายได้ที่เติบโตขึ้นจาก Green Market ≥ 50%/ปี - การสมัครสมาชิกแบบพรีเมียม ≥ 500 ราย - ศูนย์ขยายสินค้าเกษตรอินทรีย์ ≥ 3 สาขา	ฝ่ายกิจการพิเศษ	รายไตรมาส
IR6	นโยบายรัฐ/สถานะ รสก.	- ปฏิรูป/ควมรวมรัฐวิสาหกิจกระทบ อด. - นโยบายลดการพึ่งพา อด. จัดส่ง - งบลงทุนถูกตัด > 50% - โครงสร้างรายได้ทั้งหมด	- ได้ภารกิจใหม่ เพิ่มงบอุดหนุน - เป็นศูนย์กลางสินค้าเกษตรแห่งชาติ - รายงาน ESG ยอมรับระดับสากล - ขยายบทบาท+รายได้ ≥ 30%	ผอ. อด., รอง อด. เลขา อด. +คณะกรรมการ	รายไตรมาส
IR8	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศห่วงโซ่	- ราคาเกษตรพุ่ง > 20% ใน 3 เดือน - ภัยพิบัติกระทบจัดส่ง > 30% สัญญา - Supplier หยุด > 2 สัปดาห์ - เปิด BCP + ผู้จัดหาวัตถุดิบสำรอง	- การจัดการ Cold Chainที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ครบ 5 ภูมิภาค - รายได้จากการขายคาร์บอนเครดิต ≥ 5 ล้านบาท/ปี - ดัชนีชี้วัดความพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ≥ 80/100 - รายได้คาร์บอนเครดิตมาตรฐานพรีเมียม T-VER +15 ล้านบาท	ฝ่ายตลาด +ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	รายสัปดาห์ (ช่วงวิกฤต)

หมายเหตุ: ⚡ เมื่อ Trigger ถูกกระตุ้น โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงรายงานคณะผู้บริหารภายใน 7 วันทำการ เพื่อให้มีมติปรับ Scenario ภายใน 30 วัน และขอปรับตัวชี้วัด KPI Targets และงบประมาณให้สอดคล้อง Scenario ใหม่

4.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning

4.4.1 สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Best Case Base Case Worst Case

ตารางที่ 68 : แสดงสมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Best Case Base Case Worst Case

รายการ (ล้านบาท)	ระยะที่ 1 : ปี 2570 Quality Community Market Stabilize & Strengthen			ระยะที่ 2 : ปี 2571-2575 Digital Green Market Hub Diversify & Create Value			ระยะที่ 3 : ปี 2576-2580 National Market Ecosystem Leader Lead & Sustain			สมมติฐาน / เงื่อนไข สำคัญ
	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	
สมมติฐาน (Base Assumptions) : รายได้พื้นฐาน 2569 = 100 หน่วย (Index) GDP Growth ไทย 3-4%/ปี เงินเฟ้อ 2-3%/ปี นโยบายรัฐบาลสนับสนุนเศรษฐกิจฐานราก BCG Model ยัง ดำเนินการต่อเนื่อง										
รายได้รวม (เทียบปี ฐาน)	-15% (85 หน่วย) กระทบ สูง จาก IR1+IR2	+5% (105 หน่วย) รักษา สัญญา + เติบโต เล็กน้อย	+15% (115 หน่วย) สัญญาใหม่ +ขยาย ลูกค้า	อัตรา การ เติบโต เฉลี่ยต่อ ปี 2-5% ดิจิทัล ล้มเหลว	อัตรา การเติบโต เฉลี่ยต่อ ปี 8- 12%	อัตรา การเติบโต เฉลี่ยต่อ ปี 15- 20%	อัตราการ เติบโต เฉลี่ยต่อ ปี 3-6% (Stagnat ion)	อัตราการ เติบโต เฉลี่ยต่อปี 10-14% (Steady Growth)	อัตราการ เติบโตเฉลี่ย ต่อปี 18- 22% (ผู้นำ ระบบนิเวศ) ปี 2580: ~400 หน่วย	Worst case : สัญญาณรบกวนราชนาถภัณฑ์ลดลง >30%,เกิดวิกฤติด้าน บุคลากร ระยะกลาง: IR3 เกิด (ดิจิทัล ROI ต่ำ), IR4 แข่งขันสูง, IR5 ขยาย ล้มเหลว ระยะยาว: IR6 เกิด (นโยบายรัฐเปลี่ยน),

รายการ (ล้านบาท)	ระยะที่ 1 : ปี 2570 Quality Community Market Stabilize & Strengthen			ระยะที่ 2 : ปี 2571-2575 Digital Green Market Hub Diversify & Create Value			ระยะที่ 3 : ปี 2576-2580 National Market Ecosystem Leader Lead & Sustain			สมมติฐาน / เงื่อนไข สำคัญ
	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	
				แข่งขัน รุนแรง ปี 2575: ~115 หน่วย	ดิจิทัล บางส่วน สำเร็จ ปี 2575: ~155 หน่วย	ดิจิทัล สำเร็จ เต็มรูป ปี 2575: ~200 หน่วย	ปี 2580: ~140 หน่วย	ปี 2580: ~250 หน่วย		IR8 รุนแรง, ไม่สามารถ ขยายขนาดได้ Base case : สัญญาคงเดิมและลูกค้า ใหม่ 1 ราย ระยะกลาง: จุดคุ้มทุนด้านดิจิทัล ปีที่ 3, Green 15% รายได้ ระยะยาว: แพลตฟอร์ม 80%, ความครอบคลุมทั่ว ประเทศ, การรับมือต่อการ เปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศ Best case : ชนะประมูลสัญญาใหม่ 2 ราย + ขยายมูลค่า ระยะ กลาง: แพลตฟอร์ม ติด,

รายการ (ล้านบาท)	ระยะที่ 1 : ปี 2570 Quality Community Market Stabilize & Strengthen			ระยะที่ 2 : ปี 2571-2575 Digital Green Market Hub Diversify & Create Value			ระยะที่ 3 : ปี 2576-2580 National Market Ecosystem Leader Lead & Sustain			สมมติฐาน / เงื่อนไข สำคัญ
	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	
										Green 5 สาขา, ลูกค้าใหม่ 5+ ราย ระยะยาว: ผู้นำ ในระบบนิเวศธุรกิจ, การ ยอมรับในระดับสากล, รายได้จากคาร์บอน
อัตราส่วน ความ สามารถใน การทำ กำไรของ องค์กร	8-10% ต้นทุนเพิ่ม รายได้ลด	15-18% บริหารได้ ตามแผน	20-23% ขนาด + ประสิทธิ ภาพ	10- 13% ดิ่ง ต้นทุน ดิจิทัล สูงขึ้น	18-22% การ เติบโต อย่าง สมดุล	24- 28% แพลตฟอร์ม ตาม อัตรา ทางการเงิน	12-15% ยังพึ่งพา รายได้ เดิม	20-25% รายได้ที่ หลากหลาย	26-32% แพลตฟอร์ม ที่มีต้นทุนการ ผลิตเฉลี่ยต่อ หน่วยจะยัง ลดลง	Worst case: ราคาสินค้าเกษตรพุ่ง >20%, ต้นทุน HR เพิ่ม ระยะกลาง-ยาว: การลงทุน ดิจิทัล ไม่คุ้มทุน ต้นทุน แฝงสูง Base case: ต้นทุนคงที่, ประสิทธิภาพ เพิ่ม 5% ขึ้นกับอัตราการ ยอมรับเทคโนโลยีดิจิทัล

รายการ (ล้านบาท)	ระยะที่ 1 : ปี 2570 Quality Community Market Stabilize & Strengthen			ระยะที่ 2 : ปี 2571-2575 Digital Green Market Hub Diversify & Create Value			ระยะที่ 3 : ปี 2576-2580 National Market Ecosystem Leader Lead & Sustain			สมมติฐาน / เงื่อนไข สำคัญ
	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	
										และ ส่วนต่างราคาสินค้าพรีเมียม Best case: ลดต้นทุนด้านดิจิทัล 10% + รายรับ/ยอดขายสูง/ดี ขึ้น ระยะยาว: การสร้าง รายได้จากคาร์บอน, ส่วน ต่างราคาสำหรับสินค้าพรี เมียม, รายได้จากคาร์บอน
เงินนำส่ง คงคลัง	≥ 50% (แต่มูลค่า ลด) ทำ ตาม กฎหมาย แต่ผลน้อย	≥ 50% ของกำไร สุทธิ	≥ 55% ของกำไร สุทธิ เกิน เป้าหมาย	≥ 50% มูลค่า ลดลง หาก กำไรหด	≥ 50% ของกำไร สุทธิ มูลค่าเพิ่ม มากขึ้น ตาม รายได้	≥ 55% มูลค่า สูงขึ้น มาก ตาม กำไร ที่ เพิ่ม	≥ 50% มูลค่าต่ำ หาก ระบบ ไม่ Scale	≥ 50% ของกำไร สุทธิ มูลค่า สูงขึ้น ต่อเนื่อง	≥ 55% มูลค่าสูงสุด จาก รายได้ จากระบบ นิเวศ	ทุกระยะ: ขึ้นกับกำไรสุทธิ ซึ่งขึ้นกับ รายรับ/ยอดขาย และการ ควบคุมต้นทุน Worst case:

รายการ (ล้านบาท)	ระยะที่ 1 : ปี 2570 Quality Community Market Stabilize & Strengthen			ระยะที่ 2 : ปี 2571-2575 Digital Green Market Hub Diversify & Create Value			ระยะที่ 3 : ปี 2576-2580 National Market Ecosystem Leader Lead & Sustain			สมมติฐาน / เงื่อนไข สำคัญ
	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	
										กำไรสุทธิลด และมูลค่า นำส่งลดตามกฎหมาย (ยัง ปฏิบัติตาม $\geq 50\%$) Base case: กำไรคงที่/เพิ่มขึ้นตามแผน นำส่งเงินคงคลังครบ Best case: กำไรสูงจากรายได้ หลากหลายนำส่งสูงกว่า เกณฑ์
รายได้ใหม่	< 5% ยังไม่มี ช่องทาง ใหม่	5-8% เริ่ม ทดลอง ด้านดิจิทัล บางส่วน	8-12% ขยาย ลูกค้า ภาครัฐ ใหม่	< 5% ดิจิทัล ไม่ เติบโต ตาม แผน	15-20% ดิจิทัล+ Green สำเร็จ บางส่วน	30- 35% เกิน เป้าหมาย ย แพลตฟอร์ม	< 10% ยังพึ่งพา รายได้ เดิม	20-25% หลาย ช่องทาง มั่นคง	$\geq 35\%$ รายได้จาก ระบบนิเวศ เต็มรูป	Worst case: ผู้ใช้เรียนรู้ ทำความเข้าใจ เทคโนโลยี < 10%, มีผู้ ก่อวินาศกรรม ระยะยาว: ไม่ สามารถขยายแพลตฟอร์ม Base case:

รายการ (ล้านบาท)	ระยะที่ 1 : ปี 2570 Quality Community Market Stabilize & Strengthen			ระยะที่ 2 : ปี 2571-2575 Digital Green Market Hub Diversify & Create Value			ระยะที่ 3 : ปี 2576-2580 National Market Ecosystem Leader Lead & Sustain			สมมติฐาน / เงื่อนไข สำคัญ
	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	
						อร์ม Econo my				มีผู้ใช้งาน 5,000+, มีการ ทำธุรกรรม 15 ล้านบาท/ปี ระยะยาว: แพลตฟอร์ม สมบูรณ์ 80% Best case: แพลตฟอร์มระดับชาติ 50,000+ มีผู้ใช้งาน, B2B มีรายรับ ≥ 30 ล้านบาท/ปี ระยะยาว: ผู้นำระบบ นิเวศ + การยอมรับใน ระดับนานาชาติ
รายได้หรือ มูลค่าทาง เศรษฐกิจที่ องค์กร ได้รับจาก	ยังไม่ ดำเนินการ	ยังไม่ ดำเนินการ	เริ่ม วางแผน ESG	0-1 ล้าน/ปี ยังไม่ พัฒนา จริงจัง	2-4 ล้าน/ปี Green Market	5-8 ล้าน/ปี Green Market สำเร็จ	0-2 ล้าน/ปี ความ เสี่ยงด้าน สภาพภูมิ	5-10 ล้าน/ปี การ ดำเนินงาน ของ	15-25 ล้าน/ ปี การ ดำเนินงาน ขององค์กร	Worst case : ความเสี่ยงด้านสภาพ ภูมิอากาศ เกิดบ่อย ต้นทุน สูง ไม่สามารถพัฒนาได้ ตามแผน

รายการ (ล้านบาท)	ระยะที่ 1 : ปี 2570 Quality Community Market Stabilize & Strengthen			ระยะที่ 2 : ปี 2571-2575 Digital Green Market Hub Diversify & Create Value			ระยะที่ 3 : ปี 2576-2580 National Market Ecosystem Leader Lead & Sustain			สมมติฐาน / เงื่อนไข สำคัญ
	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	
การดำเนิน ธุรกิจอย่าง ยั่งยืน โดย แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก คือรายได้ จาก คาร์บอน เครดิตกับ รายได้จาก กลยุทธ์ ESG (ล้านบาท/ ปี)					เริ่มต้น บางส่วน		อากาศ เกิดบ่อย ต้นทุนสูง	องค์กร หรือธุรกิจ ที่มีการ ปล่อยก๊าซ คาร์บอน ไดออกไซด์ และก๊าซ เรือน กระจก อื่นๆ สุทธิ คาร์บอน บางส่วน 50%	หรือธุรกิจที่มี การปล่อย ก๊าซ คาร์บอนไดอ อกไซด์และ ก๊าซเรือน กระจกอื่นๆ สุทธิเป็นศูนย์	Base case: ลดการปล่อยก๊าซเรือน กระจกจากกิจกรรมการ ดำเนินงานหลัก 50% ลด การปล่อยก๊าซเรือนกระจก ได้บางส่วน Best case: ความเป็นกลางทาง คาร์บอน + คาร์บอนที่ขาย ในตลาดวัดสิทธิที่เกิดจาก การลดหรือกักเก็บการ ปล่อยก๊าซเรือนกระจกจาก การดำเนินโครงการต่างๆ ระดับสากล

รายการ (ล้านบาท)	ระยะที่ 1 : ปี 2570 Quality Community Market Stabilize & Strengthen			ระยะที่ 2 : ปี 2571-2575 Digital Green Market Hub Diversify & Create Value			ระยะที่ 3 : ปี 2576-2580 National Market Ecosystem Leader Lead & Sustain			สมมติฐาน / เงื่อนไข สำคัญ
	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	Worst	Base	Best	
หมายเหตุ : ตัวเลขรายได้ใช้ ดัชนี (ปีฐาน 2569 = 100 หน่วย) อัตราการเติบโตเฉลี่ยแบบทบต้นต่อปี (อัตราการเติบโตเฉลี่ยแบบทบต้นต่อปี) = อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีแบบทบต้น IR = Intelligent Risk W = Worst Case B = Base Case Best = Best Case อัตราคิดลด สำหรับ NPV = 8% ทุกสถานการณ์ปฏิบัติตามกฎหมายนำส่งเงินคงคลัง ≥ 50% ของกำไรสุทธิ										

4.4.2 การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis จากการเชื่อมโยงจาก Intelligent Risks

องค์การตลาดได้มีกระบวนการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ Cost-Benefit Analysis (CBA) ของมาตรการจัดการความเสี่ยงแต่ละรายการโดยเชื่อมโยงจาก Intelligent Risks เพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุน โดยใช้อัตราส่วนผลประโยชน์ต่อต้นทุน (Benefit-Cost Ratio : BCR) และมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV) โดยใช้อัตราคิดลด 8% เป็นเกณฑ์หลัก เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าคุ้มค่าที่จะเสี่ยงเพื่อโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ ได้ดังนี้

CBA1 : ลงทุนทันที (BCR 5.4x) เป็นการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุดในกลุ่มทั้งหมด ด้วยต้นทุนเพียง 23 ล้านบาท แต่สร้างผลประโยชน์ได้ถึง 125 ล้านบาทใน 5 ปี เพราะรวมทั้งรายได้ใหม่จากลูกค้าภาครัฐ (60 ล้าน) การลดความเสียหายที่คาดหวัง (50 ล้าน) และการลดต้นทุนจากระบบดิจิทัล (5 ล้าน/ปี) คืนทุนเร็วมากภายใน 1.5-2 ปี

CBA2 : ลงทุนเป็นระยะ (BCR 0.68x ระยะสั้น) เป็นโครงการที่ BCR ต่ำกว่า 1 ในช่วง 5 ปีแรก หมายความว่ายังไม่คุ้มค่าในระยะสั้น แต่มีมูลค่าเชิงยุทธศาสตร์สูงมากในระยะยาว (NPV มากกว่า 80 ล้านในปีที่ 6-10) กลยุทธ์ที่เหมาะสมคือเริ่มด้วย ผลิตภัณฑ์หรือบริการเวอร์ชันแรกเริ่มที่มีฟังก์ชันการทำงานขั้นพื้นฐานที่เพียงพอต่อการแก้ปัญหาหลักให้ผู้ใช้งานก่อนทดสอบใน 1 สาขา วัดผลแล้วค่อยขยายไม่ควรลงทุนเต็มรูปแบบ 90 ล้านบาทในคราวเดียว

CBA3 : ระยะสั้น-กลาง (BCR 2.0x) แพรนซ์ตลาดสีเขียว มี BCR ดีและความเสี่ยงต่ำกว่าการลงทุนตรง เพราะใช้ทุนของพันธมิตรแทน ผลประโยชน์มาจากทั้ง Green Premium, ค่าแฟรนไชส์, รายได้นักท่องเที่ยว และมูลค่าแบรนด์ที่เพิ่มขึ้น

CBA4 : ระยะกลาง-ยาว (BCR 1.8x) การขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน ESG ใช้ระยะเวลา 10 ปีและต้นทุน 6-8 ปี แต่สร้างรายได้ประเภทใหม่ที่ยั่งยืนและป้องกันความเสี่ยงจาก IR6, IR7, IR8 ไปพร้อมกัน

ตารางที่ 69 : แสดงรายละเอียดการวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis จากการเชื่อมโยงจาก Intelligent Risks

มาตรการ (จาก IR)	ต้นทุนรวม (ล้านบาท)	ผลประโยชน์ที่คาดหวัง (5 ปี, ล้านบาท)	BCR (Benefit/Cost)	NPV (ล้านบาท)	ระยะเวลา คืนทุน
CBA1 (จาก IR1+IR2) พัฒนาฐาน ลูกค้าใหม่ +	ต้นทุนรวม 5 ปี: • การพัฒนาบุคลากร: 10-15 ล้าน	• รายได้ใหม่จากลูกค้า ภาครัฐ 2 ราย: +20 ล้าน/ ปี × 3 ปี = 60 ล้าน	5.4x (ดีมาก)	+85 ล้าน (บวกมาก)	1.5-2 ปี (เร็ว)

มาตรการ (จาก IR)	ต้นทุนรวม (ล้านบาท)	ผลประโยชน์ที่คาดหวัง (5 ปี, ล้านบาท)	BCR (Benefit/Cost)	NPV (ล้านบาท)	ระยะเวลา คืนทุน
การพัฒนา บุคลากรด้าน ดิจิทัล	• การพัฒนาธุรกิจ: 5-8 ล้าน • การสรรหาบุคลากร: 3-5 ล้าน รวม: ~23 ล้านบาท	• ลดความเสี่ยงสูญเสียสัญญา: 50 ล้าน (ความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นแต่ไม่เกิดขึ้นจริง) • การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยเพิ่มความเร็ว ลดขั้นตอนงานเอกสาร ลดข้อผิดพลาด: ลดต้นทุน 5 ล้าน/ปี รวมผลประโยชน์: ~125 ล้านบาท			
CBA2 (จาก IR3) แพลตฟอร์ม ดิจิทัล O2O	ต้นทุนรวม 5 ปี: • การพัฒนาแพลตฟอร์ม : 40-60 ล้าน • การตลาดดิจิทัล: 15 ล้าน • การบำรุงรักษาระบบ IT: 15 ล้าน รวม: ~90 ล้านบาท	• รายได้จากค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรม: 5 ล้าน/ปี $\times$ 4 ปี = 20 ล้าน • รายได้ที่เกิดจากการให้บริการข้อมูล: 3 ล้าน/ปี $\times$ 3 ปี = 9 ล้าน • ค่าเช่าพื้นที่ดิจิทัลเพิ่ม: 5 ล้าน/ปี $\times$ 4 ปี = 20 ล้าน • ต้นทุนบริหารตลาดลด: 3 ล้าน/ปี $\times$ 4 ปี = 12 ล้าน รวมผลประโยชน์: ~61 ล้านบาท (5 ปีแรก)	0.68x (ต้องพิจารณา ระยะยาว)	-25 ล้าน (5 ปีแรก) +80 ล้าน (ปีที่ 6-10)	5-6 ปี (ต้องใช้ เวลา)
CBA3 (จาก IR4+IR5) ตลาดสีเขียวใน รูปแบบแฟรนไชส์	ต้นทุนรวม 5 ปี: • การรับรองมาตรฐาน: 5 ล้าน • ยกระดับสถานะตลาด: 15-20 ล้าน • ธุรกิจแฟรนไชส์: 5-10 ล้าน รวม: ~35 ล้านบาท	• รายได้ที่เกิดจากส่วนต่างของราคาสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม: +8 ล้าน/ปี $\times$ 4 ปี = 32 ล้าน • ความภักดีต่อธุรกิจแฟรนไชส์: 2 ล้าน/ปี $\times$ 3 ปี = 6 ล้าน • รายได้จากนักท่องเที่ยว: 3 ล้าน/ปี $\times$ 4 ปี = 12 ล้าน	2.0x (ดี)	+30 ล้าน (บวก)	3-4 ปี (ปานกลาง)

มาตรการ (จาก IR)	ต้นทุนรวม (ล้านบาท)	ผลประโยชน์ที่คาดหวัง (5 ปี, ล้านบาท)	BCR (Benefit/Cost)	NPV (ล้านบาท)	ระยะเวลา คืนทุน
		มูลค่าของแบรนด์เพิ่มขึ้น (สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้): ~20 ล้าน รวมผลประโยชน์: ~70 ล้านบาท			
CBA4 (จาก IR6+IR7+IR8) การขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน	ต้นทุนรวม 10 ปี: - ระบบ ESG: 8-10 ล้าน - เงินทุนสำหรับการวิจัยและพัฒนา: 30-40 ล้าน - โครงสร้างพื้นฐาน: 20-30 ล้าน รวม: ~70 ล้านบาท	- รายได้จากคาร์บอนเครดิต: 5 ล้าน/ปี × 5 ปี = 25 ล้าน - นวัตกรรม Revenue (New Products): 10 ล้าน/ปี × 5 ปี = 50 ล้าน - มูลค่ากิจการที่ค้ำึงถึงส่วนเพิ่มของมูลค่า: ~30 ล้าน (สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้) - ลดความเสี่ยงภัยพิบัติ: ~20 ล้าน (ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้) รวมผลประโยชน์: ~125 ล้านบาท	1.8x (ดี-ระยะยาว)	+45 ล้าน (บวกระยะยาว)	6-8 ปี (ระยะยาว)
สรุป CBA และลำดับการลงทุน	ลำดับ 1: CBA1 (อัตราส่วนพื้นที่ต่อพื้นที่ดิน 5.4x) : ลงทุนทันที ลำดับ 2: CBA3 (อัตราส่วนพื้นที่ต่อพื้นที่ดิน 2.0x) : ลงทุนระยะสั้น-กลาง ลำดับ 3: CBA4 (อัตราส่วนพื้นที่ต่อพื้นที่ดิน 1.8x) : ระยะกลาง-ยาว ลำดับ 4: CBA2 (อัตราส่วนพื้นที่ต่อพื้นที่ดิน 0.68x ระยะสั้น แต่ มูลค่าเชิงยุทธศาสตร์สูง) ควรลงทุนเป็นระยะ				

5. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าหมาย

จากผลการวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge-SC and Strategic Advantage-SA) และความสามารถพิเศษ (Core Competency) องค์การตลาดสามารถกำหนดเป็น

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective -SO) โดยพิจารณาความสัมพันธ์กับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge: SC) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages : SA) และความสามารถพิเศษ (Core Competency) ดังนี้

ตารางที่ 70 : แสดงความเชื่อมโยงระหว่าง TOWS Matrix กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ประเภท กลยุทธ์	กลยุทธ์ TOWS	SO1 การพัฒนา ธุรกิจตลาด และขีด ความสามารถ แข่งขัน	SO2 ยกระดับการ บริหาร จัดการ องค์กรให้มี ประสิทธิภาพ	SO3 การบูรณา การ เครือข่าย เพื่อเพิ่ม รายได้อย่าง เป็นรูปธรรม	SC ที่แก้ไข
SO (เชิงรุก) S+O	SO1: ขยายเครือข่ายตลาดทั่วประเทศ (S1+S2+S5 × O1+O3+O5) ใช้ความน่าเชื่อถือ 70+ ปี ขยายสาขาในพื้นที่ใหม่ๆ	✓ หลัก	☉ เสริม	☉ เสริม	SC1, SC5
SO (เชิงรุก) S+O	SO2: พัฒนาการตลาดสู่ Green & Organic Market Hub (S3+S5 × O4+O6) ยกระดับตลาดสาขา "Green Market" มาตรฐาน BCG	✓ หลัก	○	☉ เสริม	SC1, SC4
SO (เชิงรุก) S+O	SO3: ข้อมูลขนาดใหญ่ & ดิจิทัลด้านการบริหารตลาด (S4+S5 × O2+O3) วิเคราะห์ราคาสินค้า พฤติกรรมผู้ค้าเพื่อสร้างห่วงโซ่อุปทาน	☉ เสริม	✓ หลัก	☉ เสริม	SC3, SC6
WO (พัฒนา) W+O	WO1: สร้างแบรนด์และภาพลักษณ์องค์กร (W1 × O1+O4+O6) สื่อสารแบรนด์ผ่านกระแส BCG และการท่องเที่ยว	☉ เสริม	✓ หลัก	○	SC4
WO (พัฒนา) W+O	WO2: คลังคนเก่งด้านดิจิทัล (W3+W4 × O2+O1) ร่วมมหาวิทยาลัยสร้างบุคลากรดิจิทัล และมีแผนสืบทอดตำแหน่ง	○	✓ หลัก	☉ เสริม	SC3

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



ประเภทกลยุทธ์	กลยุทธ์ TOWS	SO1 การพัฒนา ธุรกิจตลาด และขีด ความสามารถ แข่งขัน	SO2 ยกระดับการ บริหาร จัดการ องค์กรให้มี ประสิทธิภาพ	SO3 การบูรณา การ เครือข่าย เพื่อเพิ่ม รายได้อย่าง เป็นรูปธรรม	SC ที่แก้ไข
WO (พัฒนา) W+O	WO3: แพรนไฮส์/ขยายเครือข่าย พันธมิตร (W2 × O3+O5) ร่วม อปท.+เอกชน ขยายตลาดแบบลดการถือครองสินทรัพย์	☉ เสริม	○	✅ หลัก	SC2, SC5
ST (ป้องกัน) S+T	ST1: ใช้สถานะรัฐวิสาหกิจคู่แข่ง (S1+S2+S3 × T2+T7) สร้างความ น่าเชื่อถือ ตลาดออนไลน์มา (ป้องกัน) Grocery+Modern	✅ หลัก	○	☉ เสริม	SC1, SC4
ST (ป้องกัน) S+T	ST2: การบริหารความเสี่ยง & BCP (S4+S5 × T1+T3+T4) ระบบความ เสี่ยงแบบครบวงจรในช่วงภาวะวิกฤต	○	✅ หลัก	○	SC6
ST (ป้องกัน) S+T	ST3: แพลตฟอร์มดิจิทัลคู่แข่ง (S5+S3 × T5+T6+T7) E-Commerce มีพันธมิตรแพลตฟอร์มรองรับพฤติกรรม ผู้บริโภค	☉ เสริม	○	✅ หลัก	SC1, SC3
WT (ตั้งรับ) W+T	WT1: ปรับโครงสร้างองค์กรรองรับวิกฤต ด้านบุคลากร (W3+W4 × T5+T6) วัฒนธรรมการ ทำงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัว ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว + ปรับการบริหารบุคคลด้วยการ ขับเคลื่อนนวัตกรรม	○	✅ หลัก	○	SC3
WT (ตั้งรับ) W+T	WT2: มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ทำให้บทบาทองค์กรชัดเจน (W1+W2 × T2+T7) แยกตัวจาก E- commerce สร้างเอกลักษณ์ที่สามารถ ทดแทนได้	☉ เสริม	✅ หลัก	○	SC4

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



ประเภท กลยุทธ์	กลยุทธ์ TOWS	SO1 การพัฒนา ธุรกิจตลาด และขีด ความสามารถ แข่งขัน	SO2 ยกระดับการ บริหาร จัดการ องค์กรให้มี ประสิทธิภาพ	SO3 การบูรณา การ เครือข่าย เพื่อเพิ่ม รายได้อย่าง เป็นรูปธรรม	SC ที่แก้ไข
WT (ตั้งรับ) W+T	WT3: Supply Chain ยั่งยืน (W2+W1 × T1+T3+T4) Real-time ระบบแจ้งเตือน+เครือข่ายสำรอง	☉ เสริม	○	✅ หลัก	SC2, SC6

หมายเหตุ: ✅ หลัก = กลยุทธ์ขับเคลื่อน SO โดยตรง | ☉ เสริม = ส่งผลเชิงบวก | ○ = เชื่อมโยงน้อย | SC = Strategic Challenge (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์)

SO1 : พัฒนารัฐกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน ขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ S1 (ตลาดอัตลักษณ์ ยุคดิจิทัล) + กลยุทธ์ TOWS เชิงรุก โดยใช้กลยุทธ์จาก TOWS ที่ขับเคลื่อน SO1 หลัก คือ SO1 (S+O เชิงรุก): ขยายเครือข่ายตลาดทั่วประเทศ ใช้ความน่าเชื่อถือ 70+ ปี SO2 (S+O เชิงรุก): พัฒนาตลาดสู่ Green & Organic Market Hub มาตรฐาน BCG และ ST1 (S+T ป้องกัน): ใช้สถานะรัฐวิสาหกิจคู่แข่งออนไลน์ Grocery + ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ดังนั้น SO นี้จึงเป็น "ปลายทาง" ของการพัฒนา คือ การสร้างรายได้จากตลาดโดยตรง อด. เลือกใช้ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่ตัวเองมีอยู่ (SA1: สถานะรัฐวิสาหกิจน่าเชื่อถือ + SA6: สอดคล้องนโยบาย BCG) มาเป็นตัวขับเคลื่อน เพื่อแก้ความท้าทาย SC1 (E-Commerce แข่งขัน) และ SC4 (ภาพลักษณ์ไม่ชัดเจน) และมีแผนวางเส้นทาง 3 ระยะชัดเจน คือ ปี 2570 เป็น ตลาดชุมชนคุณภาพ (Quality Community Market) ก่อน จากนั้นขยับเป็น ศูนย์กลางตลาดดิจิทัลและตลาดสีเขียว ในปี 2571-2575 และปิดด้วย National Market Ecosystem Leader ในปี 2576-2580 ซึ่งสอดคล้องกับ IR4 (ตลาดสีเขียวเติบโต 15-20%/ปี) และ CBA3 (BCR 2.0x)

ตารางที่ 71 : แสดงตัวชี้วัดและความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับ SO1

กลยุทธ์รองรับจากยุทธศาสตร์ S1	ตัวชี้วัด
T1.1 พัฒนาลาดต้นแบบ BCG Model + มาตรฐาน สุขอนามัย	ตลาดต้นแบบ ≥ 1 / CBE ≥ 3
T1.2 พัฒนาศักยภาพตลาดและขีดความสามารถ แข่งขัน	รายได้ +10%/ปี / อัตราการเข้าพื้นที่ สูงขึ้น

ความเสี่ยง IR ที่เชื่อมโยง
IR4 (คะแนน 9): แข่งขัน Green Market เพื่อสร้างแบรนด์'ตลาดสีเขียวแห่งชาติ' ก่อนคู่แข่ง
IR5 (คะแนน 9): ขยายสาขาเสี่ยง เพื่อขยายตลาดแบบลดการถือครองสินทรัพย์ + โครงการนำร่อง ก่อน + แพรนไชส์ กับ อปท.
IR7 (คะแนน 8): เทคโนโลยีที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ พฤติกรรมผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว โดยมีพื้นที่ทดลองด้านนวัตกรรม 3-5% รายได้
IR8 (คะแนน 16 วิกฤต) : สภาพภูมิอากาศ ส่งผลต่อ Green Cold Chain + ลดการเก็บก๊าซเรือนกระจกผ่านโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ≥ 5 ล้าน/ปี

SO2 : ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ S2 (Re-inventing, Re-image) + กลยุทธ์ TOWS พัฒนา/ตั้งรับ โดยใช้กลยุทธ์จาก TOWS ที่ขับเคลื่อน SO2 หลัก คือ WO1 (W+O พัฒนา): สร้างแบรนด์และภาพลักษณ์ผ่านกระแส BCGกับการท่องเที่ยว WO2 (W+O พัฒนา): สร้างคลังคนเก่งร่วมมหาวิทยาลัยและจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ST2 (S+T ป้องกัน): การบริหารความเสี่ยงและแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจระบบความเสี่ยงครบวงจรจากกองทุนสำรอง WT1 (W+T ตั้งรับ): ปรับโครงสร้างองค์กรด้านบุคลากรเพื่อรองรับวิกฤตกับวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัว ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และ WT2 (W+T ตั้งรับ): กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน สร้างเอกลักษณ์ที่ทดแทนไม่ได้ ดังนั้น SO นี้คือ "รากฐาน" ที่ต้องวางก่อน โดยเน้น 2 แกนหลัก คือ การพัฒนาบุคลากรดิจิทัล (รับมือ IR2) เพราะ (IR2 คะแนน 12 ขาดบุคลากรด้านดิจิทัล) เป็นจุดอ่อนที่ SO2 รับไปแก้โดยตรง และ CBA1 (BCR 5.4x) ที่วิเคราะห์ไว้ก็สอดคล้องกับ SO2+SO3 ที่ลงทุนพัฒนาคนและเครือข่ายก่อนในลำดับแรก และการวางระบบบริหารความเสี่ยงครบวงจร (รับมือ IR6, IR7) เป้าหมายระยะยาวคือ SE-AM CBE คะแนน ≥ 4.5 และการกำกับดูแลกิจการระดับสากล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะขยายตลาดหรือสร้างเครือข่ายได้อย่างมีคุณภาพ กลยุทธ์ WO2 (สร้างคลังคนเก่งด้านดิจิทัลร่วมกับมหาวิทยาลัย) และ WT1 (การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR)เพื่อรับวิกฤต) เป็นสองมาตรการที่ขับเคลื่อน SO นี้โดยตรง

ตารางที่ 72 : แสดงตัวชี้วัดและความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับ SO2

กลยุทธ์รองรับจากยุทธศาสตร์ S2	ตัวชี้วัด
T2.1 พัฒนาบริหารองค์กร + พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร	CBE การบริหารทุนมนุษย์ $\geq$ ระดับ 3
T2.2 สร้างภาพลักษณ์โปร่งใส + CSR + ประชาสัมพันธ์	ความพึงพอใจ 80%-90%
ความเสี่ยง IR ที่เชื่อมโยง	

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



IR2 (คะแนน 12 สูงมาก): ขาดบุคลากรด้านดิจิทัล พัฒนาทักษะด้านดิจิทัล + MOU มหาวิทยาลัย 2-3 แห่ง
IR6 (คะแนน 10 สูงมาก): นโยบายรัฐเปลี่ยนสู่การมีการรายงาน ESG ระดับสากลเพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย
IR7 (คะแนน 8): เทคโนโลยีที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ พฤติกรรมผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว จึงต้องปรับให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบกับวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้น ความคล่องตัว ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วถาวร

SO3 : บูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม ขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ S3 สร้างและใช้ เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) + กลยุทธ์ TOWS เชิงรุก/พัฒนา โดยใช้กลยุทธ์จาก TOWS ที่ขับเคลื่อน SO3 หลัก คือ SO3 (S+O เชิงรุก): ข้อมูลขนาดใหญ่ & บริหารตลาดดิจิทัล วิเคราะห์ราคา สินค้า พฤติกรรมผู้ค้า WO3 (W+O พัฒนา): แพรนไชส์/พันธมิตร ร่วม อปท.+เอกชน ขยายตลาดแบบลดการถือครองสินทรัพย์ ST3 (S+T ป้องกัน): แพลตฟอร์มดิจิทัลคู่แข่ง E-Commerce สามารถรองรับพฤติกรรมผู้บริโภค และWT3 (W+T ตั้งรับ): เครือข่ายการทำงานของธุรกิจที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางอย่างยั่งยืน ตรวจสอบราคาแบบเรียลไทม์ + มีระบบแจ้งเตือน + เครือข่ายสำรอง ดังนั้น SO นี้เป็น "ตัวกลาง" เชื่อมระหว่าง ฐานรององค์กร (SO2) กับการสร้างรายได้ตลาด (SO1) ความเสี่ยงวิกฤตที่สุดในแผนคือการพึ่งพารายได้จากกรม ราชทัณฑ์เป็นหลัก (IR1 คะแนน 10) SO3 จึงถูกออกแบบมาเพื่อกระจายรายได้ผ่านโมเดลแฟรนไชส์กับ อปท. (WO3), การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลO2O (ST3) และการสร้าง Supply Chain สำรองทั่ว 5 ภูมิภาค (WT3) เป้าหมายคือให้สัดส่วนรายได้จากกรมราชทัณฑ์ลดเหลือ < 60% ภายในปี 2575

ตารางที่ 73 : แสดงตัวชี้วัดและความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับ SO3

กลยุทธ์รองรับจากยุทธศาสตร์ S3	ตัวชี้วัด
T3.1 สร้างเครือข่ายธุรกิจ + มหกรรมสินค้า + Life DD Market Roadshow	เครือข่ายใหม่ ≥ 2 /ปี
T3.2 ขยายช่องทางรายได้: OTOP + จัดส่ง + E-Commerce	รายได้ +10%/ปี ทุกโครงการ
ความเสี่ยง IR ที่เชื่อมโยง	
IR1 (คะแนน 10): สูญเสียสัญญากรมราชทัณฑ์ การให้ได้สัญญาระยะยาว 3-5 ปี + ลูกค้าใหม่ ≥ 2 ราย	
IR3 (คะแนน 12): แพลตฟอร์มดิจิทัล ROI ต่ำ มีผลิตภัณฑ์หรือบริการเวอร์ชันแรกเริ่มที่มีฟังก์ชันการทำงานขั้นพื้นฐานที่เพียงพอต่อการแก้ปัญหาหลักให้ผู้ใช้งาน ก่อน + ตัวชี้วัดชัด (ROI $\geq 15\%$ ปีที่ 3)	
IR5 (คะแนน 9): ขยายสาขาเสี่ยง มีการศึกษาความเป็นไปได้ก่อนเริ่มโครงการ ทุกโครงการ + โครงการนำร่อง 1 สาขา ก่อน	
IR8 (คะแนน 16 วิกฤต): การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ส่งผลต่อกลุ่มซัพพลายเออร์ที่	

หลากหลาย ≥ 5 ภูมิภาค + ระบบแข็งแกร่ง

ตารางที่ 74 : แสดงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เชื่อมโยงกับเป้าหมาย

SO1 : การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน

แนวคิด: “Stabilize & Strengthen” รักษาฐานรายได้เดิมให้มั่นคงวางรากฐานดิจิทัลและภาพลักษณ์ตลาดคุณภาพ เตรียมพร้อมสู่การขยายตัว

ความได้เปรียบ (SA)	ความท้าทายที่แก้ (SC)	CC ที่สนับสนุน	เป้าหมายสูงสุด (Goal)
SA1 : สถานะรัฐวิสาหกิจ น่าเชื่อถือ SA4 : คล่องตัวตอบสนองเร็ว SA6 : สอดคล้องนโยบาย BCG	SC1 : แข่งขัน E-Commerce รุนแรง SC4 : ภาพลักษณ์ไม่ชัดเจน SC5 : ครอบคลุมพื้นที่จำกัด	CC อนาคต : ความสามารถแข่งขันทางธุรกิจ + รายได้ยั่งยืน (VRIO V: สูง, R: สูงมาก)	ผู้นำตลาดสาธารณะ ดิจิทัล-Green แห่งชาติ ภายในปี 2578 Strategic Positioning : • ปี 2570 : ตลาดชุมชนคุณภาพ (Quality Community Market) • ปี 2571-75 : ศูนย์กลางตลาดดิจิทัลและตลาดสีเขียว • ปี 2576-80 : National Market Ecosystem Leader

SO2 — ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

แนวคิด: วางระบบบริหารจัดการดิจิทัลขั้นต้น พัฒนาบุคลากร และสร้างระบบ Risk ให้พร้อมรองรับการเติบโต

ความได้เปรียบ (SA)	ความท้าทายที่แก้ (SC)	CC ที่สนับสนุน	เป้าหมายสูงสุด (Goal)
--------------------	-----------------------	----------------	-----------------------

SA2 : การเงิน แข็งแกร่ง ลงทุนได้ SA4 : คล่องตัว ปรับตัวเร็ว CC ปัจจุบัน : บริหาร มีประสิทธิภาพ	SC3 : ขาดแคลน บุคลากรทักษะดิจิทัล SC6 : ความผันผวน ราคา/ภัยพิบัติ VRIO O : ปัจจุบันระดับต่ำ- กลาง	CC ปัจจุบัน+อนาคต : บริหารมีประสิทธิภาพ มีมืออาชีพ (VRIO O: ต่ำ - สูง ภายในปี 2575)	SE-AM CBE คะแนน ≥ 4.5 ทุก หมวด การกำกับดูแลกิจการระดับสากล ภายในปี 2580 ตามแนวคิด: Stabilize & Strengthen สู่ Diversify & Create Value สู่ Lead & Sustain
---	--	---	--

SO3 — การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม

แนวคิด: วางรากฐานเครือข่าย : สร้างบันทึกข้อตกลงเชิงยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงเกษตรกร และลดการพึ่งพา
กรมราชทัณฑ์เพียงแหล่งเดียว

SA1 : สถานะ รัฐวิสาหกิจน่าเชื่อถือ SA5 : เครือข่าย กระทรวงมหาดไทย CC อนาคต : แข่งขัน ได้+มีมืออาชีพ	SC2 : รายได้กระจุก ตัว 1 แหล่ง SC5 : ครอบคลุมพื้นที่ จำกัด SC6 : ราคาสินค้า เกษตรผันผวน	VRIO R: สูง (ผู้ให้ บริการรายเดียว) VRIO I: สูง (ลอกเลียน ยาก) CC อนาคต: ผู้นำ ระบบนิเวศ	ผู้นำระบบนิเวศและพันธมิตร $\geq$ 20 ราย รายได้จากระบบนิเวศ $\geq$ 30% ภายในปี 2580
--	--	---	--

จากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) สามารถสรุปการเชื่อมโยง
เชิงยุทธศาสตร์ ที่แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่าง SO1, SO2 และ SO3 โดย SO2 เป็นรากฐาน ไปสู่
SO3 ขยายเครือข่าย ไปสู่ SO1 สร้างรายได้จากตลาดได้ดังนี้



รูปภาพที่ 49 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรตลาด

องค์การตลาดได้มีการจัดทำความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับ Balanced Scorecard 4 มิติ โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

การเงิน (Financial)	ลูกค้า (Customer)	กระบวนการ (Internal Process)	เรียนรู้ (Learning & Growth)
SO1 พัฒนารูปร่างตลาดและเพิ่มขีดความสามารถแข่งขัน			
F: การเงิน - กำไรสุทธิ ≥ 10 ล้านบาท (2570) - รายได้ CAPEX ≥ 150 ล้านบาท - ดัชนีชี้วัดความสามารถในการแข่งขัน 15-18%	C: ลูกค้า - อัตราการเข้าถึงตลาด ≥ 80% - ความพึงพอใจ ≥ 90% - ผลคะแนน NPS ≥ 1 คะแนน	P: กระบวนการ - มาตรฐานของงาน 5 ดาว - ประสิทธิภาพเชิงวิศวกรรม ≥ ระดับ 3 - การเชื่อมโยงกระบวนการเป็นดิจิทัล ≥ 30% กระบวนการ	L: เรียนรู้ - โครงการนวัตกรรม Digital-Green แห่งชาติ ภายในปี 2578 - โครงการนวัตกรรม ≥ 2/ปี - ระดับความพร้อมด้านดิจิทัล Level 2 - การลงทุนวิจัย ≥ 3% รายได้
SO2 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ			
F: การเงิน - ผลตอบแทนต่อทุน ≥ 80% - ดัชนีชี้วัดการใช้จ่ายต่อรายได้ - ต้นทุนต่อหน่วยควบคุมได้	C: ลูกค้า - สิ่งส่งมอบประชาชน ≥ 98% - ภาพลักษณ์เชิงบวก ≥ 70% - CSH ขงชนชั้นกลาง	P: กระบวนการ - SE-AM Score ≥ 4.5 / การกำกับดูแลการตามมาตรฐานสากล ภายในปี 2580 - CSH ≥ 4.5 ระดับ 3 - การเชื่อมโยงเชิงวิศวกรรมด้านเงิน ≥ 70% - ดัชนีชี้วัด ≥ 60 วัน	L: เรียนรู้ - การฝึกอบรม ≥ 40 ชม./คน/ปี - การพัฒนาศักยภาพ ≥ 70% - อัตราการขาดตก < 10%/ปี - มีแผนการฝึกอบรมด้าน
SO3 บูรณาการเครือข่ายธุรกิจเพื่อเพิ่มรายได้			
F: การเงิน - E-Commerce +10%/ปี - Roadshow +10%/ปี - การขยายพื้นที่ < 60% รายได้	C: ลูกค้า - MOU ≥ 3 ราย/ปี - เครือข่ายใหม่ ≥ 2 แห่ง/ปี - ลูกค้ารายใหม่ ≥ 2 ราย	P: กระบวนการ - เป็นผู้นำระบบนิเวศร่วมกับพันธมิตร ≥ 20 ราย / มีรายได้จากรบบนิเวศ ≥ 30% รายได้รวม (2580) - พันธมิตรใหม่ 6-10 ราย/ปี - มาตรฐานใหม่ ≥ 20 แห่ง/ปี - แพลตฟอร์ม O2O ครอบคลุม	L: เรียนรู้ - ขยายตลาดภายในโครงการตามเป้าหมาย - การพัฒนาระบบนิเวศเชิงนวัตกรรม - การเชื่อมโยงกับพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ - การขยายพื้นที่ตลาดเชิงกลยุทธ์

รูปภาพที่ 50 : ภาพแสดงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับ Balanced Scorecard

วิสัยทัศน์ (Vision)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ความสามารถพิเศษขององค์กร ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่องค์กรตลาด กำหนดไว้ “**องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน**” นำมาสู่การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดภายใต้วิสัยทัศน์ ตลอดจนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และกรอบทิศทางทางการดำเนินงาน (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 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	ปี 2574
เป้าหมาย	3	3	3	3	3

คำจำกัดความตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จในการกำหนด หรือทบทวนหลักเกณฑ์ รวมถึงคู่มือตลาดต้นแบบให้ครอบคลุมมาตรฐานถูกสุขลักษณะ ปลอดภัยต่อผู้บริโภค มาตรฐาน BCG Model และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2570 เพื่อสามารถนำไปใช้ในการประเมินตลาดต้นแบบ โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2570

- กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ล้านบาท)

ปี	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	ปี 2574
เป้าหมาย	10	13	25	30	35

คำจำกัดความตัวชี้วัด : พิจารณาจากกำไรสุทธิ ประจำปี 2570 ตามรายงานที่แสดงในงบการเงินปีบัญชี 2570 ขององค์การตลาดที่ผ่านการตรวจสอบจาก สตง. หรือผู้สอบบัญชีที่ สตง.เห็นชอบ โดยมุ่งเน้นเฉพาะการดำเนินงานธุรกิจหลักขององค์การตลาด (รายละเอียดและเงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2570

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

- Core Business Enablers 8 ด้าน (ระดับ)

ปี	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	ปี 2574
เป้าหมาย	3	3	3	3	3

คำจำกัดความตัวชี้วัด : พิจารณาตามรายละเอียดและเงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2570

พันธกิจ (Mission statement)

“มุ่งมั่นในการพัฒนาแหล่งบริการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภค อย่างมีอาชีพ”

ค่านิยมหลัก

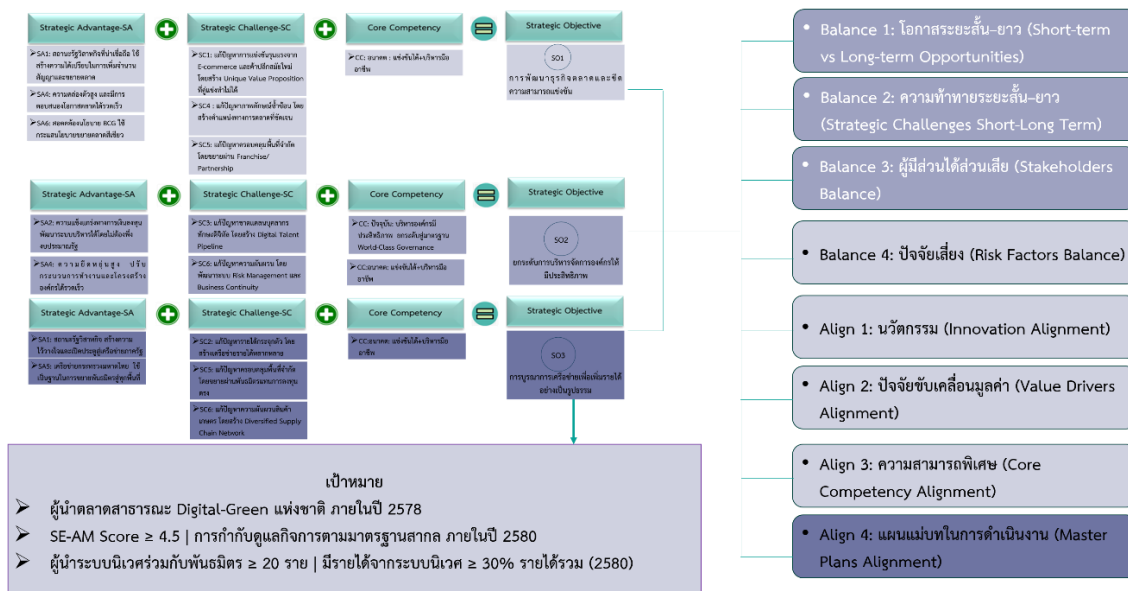
คุณค่าหลัก (Core Values) ที่การดำเนินงานขององค์การตลาด ยึดถือเป็นวิถีชีวิตในการดำเนินงานร่วมกัน (Shared value) ได้แก่ “**IMARKETS**”

Core Values — คุณค่าหลัก IMARKETS			
I Integrity — ซื่อสัตย์ ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดความซื่อสัตย์ ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน IFA Score ≥ 80 GRI Copyright	M Marketing Excellence — พัฒนา กลยุทธ์ กลยุทธ์เชิงรุกเพื่อขยายตลาด สร้างคุณค่าให้ลูกค้าและผู้บริโภค พัฒนาระบบให้เป็นระบบ ขยายงานเชิงรุก GRI Score ≥ 50 30% 30% 30%	A Accountability — รับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสำนึกในหน้าที่ พร้อมรับการตรวจสอบจากทุกภาคส่วน ดำเนินงานภายใต้กรอบกฎหมาย SE-AM/GRIC อย่างเคร่งครัด CBE ≥ ระดับ 3 SE-AM Score	R Result Oriented — มุ่งผลสัมฤทธิ์ กำหนดเป้าหมายชัดเจน พร้อมมีตัวชี้วัด เชื่อมโยง KPI ทั้ง Core Strategy Rate กำไรสุทธิ และ Core Business Enablers กำไรสุทธิ ≥ 10 ล้านบาท (2570)
K Knowledge — พัฒนา ฝึกอบรม ส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพบุคลากร (Digital, Projecting) สร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้แบบเรียนรู้ Digital Growth Market Training ≥ 40 ชม/คน/ปี Digital ≥ 70%	E Efficiency — ประสิทธิภาพ ส่งเสริมการดำเนินงาน พัฒนา POC/POD เพื่อขยายงานทางรายได้ ลดต้นทุน ผู้ถือหุ้นและผู้บริโภค OTOP/SE-AM/GRIC E Efficiency ≥ 100% Platform 100%	T Transparency — โปร่งใส สร้างความโปร่งใสในกระบวนการทำงานและข้อมูลทางการเงิน ให้ความสำคัญด้านความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ความโปร่งใส ≥ 90% MOU ≥ 3 ราย	S Sustainability — ยั่งยืน ส่งเสริมการดำเนินงาน (นำตัวชี้วัดในแผน 50%) ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจ ESG Report under SDG Model ปีละแผน ≥ 100% ESG Report รายปี

รูปภาพที่ 51 : แสดงค่านิยมหลักขององค์การตลาด

5.2 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ

ในการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) กับองค์ประกอบที่สำคัญแบ่งออกเป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ การตรวจสอบความสมดุล ครอบคลุม 4 ประเด็น: (1) โอกาสระยะสั้น-ยาว (2) ความท้าทายระยะสั้น-ยาว (3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (4) ปัจจัยเสี่ยง และการตรวจสอบความสอดคล้อง ครอบคลุม 4 ประเด็น: (1) นวัตกรรม (2) ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (3) ความสามารถพิเศษ และ (4) แผนแม่บทในการดำเนินงาน ดังนี้



รูปภาพที่ 52 : การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ

ตารางที่ 75 : แสดงสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับเป้าหมาย

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	คำอธิบาย	เป้าหมายสูงสุด
SO1	การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน	การพัฒนาธุรกิจด้านตลาดขององค์กรให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม	ผู้นำตลาดสาธารณะ ตลาดดิจิทัล-Green Market แห่งชาติ ภายในปี 2578
SO2	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	SE-AM CBE คะแนน ≥ 4.5 การกำกับดูแลกิจการระดับสากล ภายในปี 2580
SO3	การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	ผู้นำระบบนิเวศ มีเครือข่าย 20+ พันธมิตร รายได้ ระบบนิเวศ $\geq 30\%$ ภายในปี 2580

ตารางที่ 76 : แสดงตรวจสอบความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับโอกาสระยะสั้น-ยาว
Balance 1: โอกาสระยะสั้น-ยาว (Short-term vs Long-term Opportunities)

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	โอกาสระยะสั้น (ภายใน 1-2 ปี)	โอกาสระยะยาว (3 ปีขึ้นไป)
SO1	การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน	- พัฒนาตลาดต้นแบบ BCG Model และมาตรฐานสุขอนามัย 5 สาขา ให้ผ่านระดับ 3 - เพิ่มอัตราการเข้าพื้นที่ (Occupancy Rate) แต่ละสาขาให้เติบโต 10% ต่อปี - จัดทำโครงการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	- ยกระดับตลาดสาขาเป็น "ศูนย์กลางตลาดดิจิทัลและตลาดสีเขียว" ที่มีมาตรฐานระดับชาติ - สร้างจุดต่างขององค์การตลาดในฐานะตลาดอัตลักษณ์ชุมชนที่คู่แข่งเลียนแบบไม่ได้ - สร้างรายได้จากสินค้าพรีเมียม และ เกษตรอินทรีย์ และ การลดหรือกักเก็บ

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	โอกาสระยะสั้น (ภายใน 1-2 ปี)	โอกาสระยะยาว (3 ปีขึ้นไป)
			ก๊าซเรือนกระจกผ่านโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ≥ 5 ล้านบาท/ปี
SO2	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	- CSR เพิ่มความพึงพอใจประชาชน 80% - 90% ภายใน 5 ปี - พัฒนาทุนมนุษย์ ผ่านโครงการ HRD ให้ได้ CBE ระดับ 3 ต่อเนื่อง - สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใส ผ่านประชาสัมพันธ์ ≥ 20 ช่องทาง/ปี	- บรรลุ SE-AM CBE คะแนน ≥ 4.5 เป็น การกำกับดูแลกิจการระดับสากล - พัฒนาองค์กรดิจิทัล: กระบวนการหลักมีการใช้ข้อมูลที่เป็นดิจิทัล $\geq 60\%$ - สร้างคลังคนเก่งด้านดิจิทัลผ่าน MOU กับมหาวิทยาลัย ≥ 3 แห่ง
SO3	การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	- ขยายรายได้จากโครงการ Life DD Market Roadshow, E-Commerce, มหกรรมสินค้า $\geq 10\%$/ปี - รักษารายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค และ ลูกค้าภาครัฐ - สร้างและบูรณาการเครือข่ายธุรกิจ ≥ 2 แห่งใหม่ต่อปี	- เป็นผู้นำระบบนิเวศมีพันธมิตร ≥ 20 ราย - ขยายช่องทาง B2B ภาคเอกชน ลดการพึ่งพิงรายได้จากกรมราชทัณฑ์ ต่ำกว่า 60% - สร้างรายได้จากระบบนิเวศ $\geq 30\%$ ของรายได้รวมภายในปี 2580

ผลการวิเคราะห์: SO1 สร้างสมดุลจากการพัฒนาตลาดสาขาเชิงกายภาพ (ระยะสั้น) สู่การเป็น ศูนย์กลางตลาดดิจิทัลและตลาดสีเขียว (ระยะยาว) / SO2 สร้างสมดุลจากการพัฒนาภาพลักษณ์และบุคลากร (ระยะสั้น) สู่การเป็นองค์กรระดับสากล (ระยะยาว) / SO3 สร้างสมดุลจากการรักษารายได้เดิม (ระยะสั้น) สู่การขยายระบบนิเวศเชิงยุทธศาสตร์ (ระยะยาว)

ตารางที่ 77 : แสดงตรวจสอบความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับความท้าทายระยะสั้น-ยาว

Balance 2: ความท้าทายระยะสั้น-ยาว (Strategic Challenges Short-Long Term)

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายระยะสั้น (เร่งด่วน)	ความท้าทายระยะยาว (เชิงโครงสร้าง)
SO1	พัฒนารัฐกิจตลาดการพัฒนารัฐกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน	SC1: การแข่งขันจาก E-Commerce และ Modern Trade รุนแรง สามารถแก้ไขด้วยการยกมาตรฐานตลาดต้นแบบ BCG และสร้างอัตลักษณ์ชุมชนที่แตกต่าง SC4: ภาพลักษณ์ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นสามารถแก้ไขด้วยการสื่อสารจุดเด่น Digital Green Market เชิงรุก	SC5: ครอบคลุมพื้นที่จำกัด ยังขาดสาขาภาคใต้-อีสานสามารถแก้ไขด้วยโมเดลแฟรนไชส์/ขยายตลาดแบบลดการถือครองสินทรัพย์ กับ อปท. SC6: ราคาสินค้าเกษตรผันผวนสามารถแก้ไขด้วยการปรับตัวจากวิกฤตที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและรายได้จากการบริหารจัดการและประเมินสิทธิที่เกิดจากการลดหรือกักเก็บก๊าซเรือนกระจก
SO2	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	SC3: ขาดแคลนบุคลากรทักษะดิจิทัลสามารถแก้ไขด้วยโครงการพัฒนาทุนมนุษย์และ พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลทันที SC4: ภาพลักษณ์ไม่ชัดเจนสามารถแก้ไขด้วยโครงการประชาสัมพันธ์ CSR และสร้างความโปร่งใสองค์กร	SC3: HRM ไม่สมบูรณ์ขาดแผนการสืบทอดตำแหน่งสามารถแก้ไขด้วย Smart HR System และ สร้างคลังคนเก่งด้านดิจิทัลระยะ 5 ปี SC6: ความผันผวนเชิงนโยบายรัฐสามารถแก้ไขด้วยการสร้างคุณค่าองค์กรที่ยั่งยืนเชิง ESG ระดับสากล
SO3	การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	SC2: พึ่งพารายได้กรมราชทัณฑ์มากเกินไปสามารถแก้ไขด้วยการเจรจาสัญญาระยะยาวและพัฒนาลูกค้าภาครัฐใหม่คู้ขนาน	SC2: ความเสี่ยงรายได้กระจุกตัว สามารถแก้ไขด้วยการสร้าง ระบบนิเวศ รายได้ ≥ 30% จากพันธมิตร 20+ ราย SC6: การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศกระทบห่วงโซ่อุปทาน สามารถแก้ไขด้วยการลงทุน Green Cold Chain และกลุ่ม

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายระยะสั้น (เร่งด่วน)	ความท้าทายระยะยาว (เชิงโครงสร้าง)
		SC5: ครอบคลุมพื้นที่น้อย สามารถแก้ไขด้วยตลาดสัญญาและ E-Commerce ขยายช่องทางออนไลน์ทันที	ซัพพลายเออร์ที่หลากหลาย ≥ 5 ภูมิภาค

ผลการวิเคราะห์: SO ทั้ง 3 ข้อครอบคลุมความท้าทาย SC1–SC6 โดย SO1 จัดการ SC1, SC4, SC5 / SO2 จัดการ SC3, SC4, SC6 / SO3 จัดการ SC2, SC5, SC6 จึงมีความสมดุลครบทุกมิติ

ตารางที่ 78 : แสดงตรวจสอบความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Balance 3: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Balance)

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เกษตรกร/ผู้ผลิต	ผู้ค้า/ผู้เช่า	ผู้บริโภค	ภาครัฐ/กำกับ	พนักงาน/องค์กร
SO1	การพัฒนารูรจการตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน	ช่องทางจำหน่ายสินค้าเกษตรมาตรฐาน BCG เพิ่มมูลค่าสินค้า	ตลาดต้นแบบมาตรฐาน มีอัตราการเช่าพื้นที่ $\geq 80\%$ รายได้เพิ่ม 10%/ปี	สินค้าปลอดภัย Green Market ราคาสมเหตุผล	SE-AM CBE ระดับ 3 รายได้นำส่งคลัง	โครงสร้างงานชัดเจนระบบดิจิทัลรองรับการทำงาน
SO2	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	มาตรฐานการจัดส่งสินค้าผ่านเกณฑ์ ≥ 20 แห่ง/ปี ลดต้นทุนระบบขนส่งสินค้า	ความพึงพอใจลูกค้า 80%-90% บริการโปร่งใส	บริการสะดวก รวดเร็ว ความพึงพอใจประชาชน $\geq 80\%$	CSR ชุมชน ภาพลักษณ์ที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้	การพัฒนาทุนมนุษย์ โครงการพัฒนาศักยภาพพนักงาน
SO3	การบูรณาการเครือข่ายเพื่อ	โครงการสนับสนุน	ขยายช่องทางจำหน่าย	ทางเลือกสินค้า	บูรณาการความร่วมมือ	เพิ่มรายได้องค์กร

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เกษตรกร/ผู้ผลิต	ผู้ค้า/ผู้เช่า	ผู้บริโภค	ภาครัฐ/กำกับ	พนักงาน/องค์กร
	เพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	สินค้าไทย OTOP มหกรรมสินค้าสร้างรายได้ ชุมชน	ออนไลน์และออฟไลน์ และ E-Commerce มหกรรมสินค้า	หลากหลายราคาแข่งขัน Life DD Roadshow	กับ อปท. ภาครัฐ ตอบนโยบาย เศรษฐกิจฐานราก BCG	10%/ปี เสริมความมั่นคงของ องค์กร

ผลการวิเคราะห์: SO ทั้ง 3 ข้อสร้างคุณค่าครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ "แหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์อย่างยั่งยืน" ครบทุกมิติ

ตารางที่ 79 : แสดงตรวจสอบความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับปัจจัยเสี่ยง

Balance 4: ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors Balance)

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ความเสี่ยงหลักที่เกี่ยวข้อง	มาตรการระยะสั้น (Mitigation)	มาตรการระยะยาว (Strategic Hedge)
SO1	การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน	IR4: แข่งขันตลาด Organic สูง (คะแนน 9) IR5: ขยายสาขาใหม่มีความเสี่ยง (คะแนน 9) IR7: เทคโนโลยีที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ พฤติกรรมผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว (คะแนน 8) IR8: การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (คะแนน 16 - วิกฤต)	- สร้าง Brand 'ตลาดสีเขียวแห่งชาติ' ก่อนคู่แข่ง - ขยายตลาดแบบลดการถือครองสินทรัพย์ทดสอบ เป็นโครงการนำร่องก่อน - จัดนวัตกรรม Sandbox 3-5% ของรายได้ - พัฒนาความหลากหลายด้วยการสร้างเครือข่าย Supplier	- สร้างสินค้าเกษตรอินทรีย์ระดับพรีเมียมระบบนิเวศ และใบรับรองมาตรฐาน GI - แฟรนไชส์กับ อปท. ≥ 10 สาขา ภายใน 2580 - แพลตฟอร์มดิจิทัลที่ใช้เวลา ≥ 10 ปีในการสร้างซ้ำ - การลงทุน Green Cold Chain + รายได้จากการลดหรือกักเก็บก๊าซเรือน

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ความเสี่ยงหลักที่เกี่ยวข้อง	มาตรการระยะสั้น (Mitigation)	มาตรการระยะยาว (Strategic Hedge)
				กระจกผ่านโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ≥ 5 ล้านบาท/ปี
SO2	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	IR2: ขาดบุคลากรดิจิทัล (คะแนน 12 - สูงมาก) IR6: เปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ (คะแนน 10 - สูงมาก) IR7: เทคโนโลยีที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ พฤติกรรมผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว กระบวนการดำเนินงาน (คะแนน 8)	• มีแผนพัฒนาด้านดิจิทัลทุกตำแหน่ง • MOU กับมหาวิทยาลัย 2-3 แห่ง (Co-op) • มีการรายงาน ESG ระดับสากล •จ้างบุคคลภายนอกชั่วคราวสำหรับโครงการระยะสั้น	• สร้างคลังคนเก่งด้านดิจิทัลอย่างถาวร มีอัตราการลาออกของพนักงาน < 10% • องค์กรแห่งการเรียนรู้ + วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัว ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว • KPI Dashboard Real-time SE-AM CBE ≥ 4.5 • มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ≥ 50 ล้านบาท/ปี
SO3	การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	IR1: สูญเสียสัญญาณรบกวน (คะแนน 10 - สูงมาก) IR3: ดิจิทัล แพลตฟอร์ม ROI ต่ำ (คะแนน 12 - สูงมาก)	• เสร็จสิ้นสัญญาระยะยาว 3-5 ปี กรมราชทัณฑ์ • ผลิตภัณฑ์หรือบริการเวอร์ชันแรกเริ่มที่มีฟังก์ชันการทำงานขั้นพื้นฐานที่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา	• พัฒนาลูกค้าภาครัฐใหม่ ≥ 2 ราย (โรงพยาบาล/สถานศึกษา) • แพลตฟอร์ม ROI ≥

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ความเสี่ยงหลักที่เกี่ยวข้อง	มาตรการระยะสั้น (Mitigation)	มาตรการระยะยาว (Strategic Hedge)
		IR5: ขยายสาขาใหม่เสี่ยง (คะแนน 9) IR8: Climate กระทบ Supply Chain (คะแนน 16 - วิฤต)	หลักให้ผู้ใช้งาน Approach ก่อนลงทุน แพลตฟอร์ม เต็ม • ศึกษาความเป็นไปได้ก่อน เริ่มโครงการ ก่อนทุก โครงการขยายสาขา • Climate Early Warning System	15% ในปีที่ 3; จุดคุ้มทุน ≤ 6 ปี • กลุ่มซัพพลายเออร์ ที่หลากหลาย ≥ 5 ภูมิภาค • สัดส่วนรายได้กรม ราชทัณฑ์ $< 60\%$ ภายใน 2575

ผลการวิเคราะห์: SO ทั้ง 3 ข้อมีกลไกจัดการความเสี่ยง IR1-IR8 ครบถ้วนสมดุล ความเสี่ยงวิฤต IR8 (การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ, คะแนน 16) และ IR2 (ขาดบุคลากรดิจิทัล, คะแนน 12) ได้รับการจัดการครอบคลุม ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ตารางที่ 80 : แสดงตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับนวัตกรรม

Align 1: นวัตกรรม (นวัตกรรม การปรับกระบวนการ)

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	นวัตกรรมที่นำมาใช้	กระบวนการนวัตกรรมที่รองรับ	ผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่คาดหวัง
SO1	การพัฒนาธุรกิจ ตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน	- BCG Model นวัตกรรม: ตลาดต้นแบบประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ - การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ วิเคราะห์ราคาสินค้า พฤติกรรมผู้ซื้อ - แพลตฟอร์มดิจิทัล O2O เชื่อมออนไลน์และออฟไลน์	- กระบวนการ S2: พัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม (คณะทำงานนวัตกรรม) - กระบวนการ S3: บริหาร IT รองรับ ดิจิทัล แพลตฟอร์ม - นวัตกรรม Fund 3-5% ของรายได้ต่อปี	- ตลาดต้นแบบดิจิทัล-Green ≥ 1 แห่งภายใน 2568 - โครงการด้านนวัตกรรม ≥ 2 โครงการ/ปี

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	นวัตกรรมที่นำมาใช้	กระบวนการนวัตกรรมที่รองรับ	ผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่คาดหวัง
		• Green Market Technology: Organic Certification System		• Technology Readiness Level ≥ 3 • Carbon Credit Revenue ≥ 5 ล้านบาท/ปี ภายใน 2575
SO2	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	• การพัฒนาบุคคลด้านดิจิทัล และนวัตกรรม: ระบบ Smart HR, แผนสืบทอดตำแหน่ง • กระบวนการที่เป็นดิจิทัล: กระบวนการหลัก มีการใช้ข้อมูลที่เป็นดิจิทัล $\geq 60\%$ • KPI นวัตกรรม Dashboard Real-time • องค์กรแห่งการเรียนรู้ + วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัว ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	• กระบวนการ S1: บริหารทรัพยากรมนุษย์ + นวัตกรรม HRD • กระบวนการ M3: บริหารความเสี่ยงด้วยข้อมูลเชิงนวัตกรรม • SE-AM CBE นวัตกรรม Governance ระดับ 4-5	• SE-AM CBE คะแนน ≥ 4.5 มิติหลักของนวัตกรรม • CBE ระดับ 3 ต่อเนื่องทุกปี (Human Capital) • คะแนนการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านดิจิทัล บุคลากร $\geq 70\%$ • ระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่เป็น

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	นวัตกรรมที่นำมาใช้	กระบวนการนวัตกรรมที่รองรับ	ผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่คาดหวัง
				ไอเดียใหม่ < 12 เดือน
SO3	การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	- E-Commerce แพลตฟอร์มนวัตกรรมช่องทางจำหน่าย - Life DD Market Roadshow: Hybrid Event นวัตกรรม - ข้อมูลนวัตกรรมบริการ: ขายข้อมูลตลาดให้ภาครัฐ - พันธมิตรทางธุรกิจนวัตกรรม: แพรนไชส์กับ อปท.	- กระบวนการ C3: ตลาดสัญญา นวัตกรรมรูปแบบตลาดเคลื่อนที่ - กระบวนการ C4: จำหน่ายสินค้าร่วมเอกชน (นวัตกรรมแบบเปิด) - กระบวนการ S2: พัฒนาความรู้สู่นวัตกรรมเครือข่าย	- มีรายได้จาก E-Commerce $\geq$ 10%/ปี - อัตราการเติบโตของจำนวนผู้ใช้งานรายวัน (Daily Active Users) $\geq$ 20%/ปี - MOU ใหม่กับคู่ค้า $\geq$ 3 ราย/ปี - เปิดแพลตฟอร์มดิจิทัล ภายในปี 2568

ผลการวิเคราะห์: SO ทั้ง 3 ข้อสอดคล้องกับแผนแม่บทจัดการนวัตกรรมครบ 3 ยุทธศาสตร์ โดย SO1 นำนวัตกรรม BCG+ดิจิทัล มาสร้างความต่าง SO2 สร้างองค์กรที่พร้อมรับนวัตกรรม SO3 นำนวัตกรรมช่องทางใหม่สร้างรายได้

ตารางที่ 81 : แสดงตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า
Align 2: ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers การปรับกระบวนการ)

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตลาดแบบกายภาพ	เกษตรกรรม	เครือข่าย	ดิจิทัล	ความยั่งยืน
SO1	การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน	★★★ ยกระดับ 5 ตลาดสาขา BCG ต้นแบบ มี อัตราการเข้าพื้นที่ $\geq 80\%$	★★★ สินค้า BCG Organic มาตรฐาน สุขอนามัย Green Market	★★ เชื่อม เกษตรกร-ผู้บริโภค ผ่าน ตลาดต้นแบบ	★★★ ข้อมูลด้าน ราคา พฤติกรรม แพลตฟอร์ม ดิจิทัล O2O	★★★ การสร้างทำไรควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม และการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิ
SO2	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	★★ มาตรฐานจัดส่ง ≥ 20 แห่ง/ปี ภาพลักษณ์องค์กร	★★ มาตรฐานการจัดส่ง OTOP ชุมชน CSR	★★ สร้าง ความสัมพันธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	★★★ มีกระบวนการพัฒนาองค์กรดิจิทัล และ บุคลากรด้านดิจิทัล $\geq 60\%$	★★★ มีการรายงาน ESG CSR ความรับผิดชอบต่อสังคม ระดับสากล
SO3	การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	★★ ขยายพื้นที่จำหน่ายผ่าน Roadshow มหกรรม สินค้า	★★★ สนับสนุน สินค้าไทย OTOP มหกรรม ผลิตภัณฑ์ชุมชน	★★★ ระบบนิเวศ 20+ พันธมิตร B2B ภาครัฐ-เอกชน	★★★ E-Commerce แพลตฟอร์ม รายได้จาก ข้อมูลการบริการ	★★ กลุ่มซัพพลายเออร์ที่หลากหลาย 5 ภูมิภาค การตลอดทั้งกระบวนการ

หมายเหตุ: ★★★ = สอดคล้องสูงมาก | ★★ = สอดคล้องดี | ★ = สอดคล้องบางส่วน

ผลการวิเคราะห์: SO ทั้ง 3 ข้อขับเคลื่อนปัจจัยมูลค่าครบ 5 มิติ โดย SO3 เป็นตัวขับเคลื่อนหลักด้าน เครือข่าย+มูลค่าด้านดิจิทัล ในขณะที่ SO1 ขับเคลื่อนคุณค่าความยั่งยืนของภาคเกษตรกรรมทางด้านกายภาพ และ SO2 ขับเคลื่อนด้านดิจิทัลและคุณค่าความยั่งยืนเชิงองค์กร

ตารางที่ 82 : แสดงตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับความสามารถพิเศษ

Align 3: ความสามารถพิเศษ (Core Competency การปรับกระบวนการ)

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	CC ปัจจุบันที่ใช้	CC อนาคตที่พัฒนา	การสอดคล้อง VRIO (V-R-I-O)
SO1	การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน	CC1 : บทบาทรัฐวิสาหกิจ + พันธกิจชัดเจน (มีมูลค่าที่สูง) CC2 : สถานะผู้ให้บริการรายเดียวตามกฎหมาย (Rare สูง)	CC อนาคต: Digital Green Market ระบบนิเวศ ที่คู่แข่งสร้างซ้ำไม่ได้ภายใน ≥ 10 ปี MOU/พันธมิตร ≥ 10 หน่วยงาน	V: สูง – สร้างรายได้จากตลาดต้นแบบ BCG ≥ 5 ล้านบาท/ปี R: สูงมาก – ตำแหน่ง ดิจิทัล+Physical Unique Position I: สูง – ฐานข้อมูลตลาดเกษตร+ระบบขนส่งสินค้า 4-Layer ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (กฎหมาย+ความสัมพันธ์+ข้อมูล+เครือข่าย) O: พัฒนา – กระบวนการ มีการใช้ข้อมูลที่เป็นดิจิทัล $\geq 60\%$ ภายใน 2575
SO2	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	CC4: ระบบจัดการองค์กร (องค์กร: ระดับกลาง – ต้องพัฒนาเร่งด่วน) CC ปัจจุบัน: SA2 ความแข็งแกร่งทางการเงิน พึ่งตนเองได้	CC อนาคต: ดิจิทัล Organization ระดับสูง – การปรับตัวสู่วิสัยทัศน์ กระบวนการ $\geq 80\%$ – มีกระบวนการใช้ข้อมูลที่เป็นดิจิทัล $\geq 60\%$	V: สูง – ลดต้นทุนองค์กรจาก ดิจิทัล HR และเพิ่มประสิทธิภาพ R: กลาง-สูง – องค์กรอัจฉริยะจะเป็น "จุดเด่น" หรือความแตกต่าง : สูง – วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น+

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	CC ปัจจุบันที่ใช้	CC อนาคตที่พัฒนา	การสอดคล้อง VRIO (V-R-I-O)
			- ตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ≤ 30 วัน	องค์กรแห่งการเรียนรู้ ลอกเลียนยาก O: เร่งด่วน – ต้องพัฒนาให้ได้ระดับสูงภายในปี 2572 (จุดอ่อนหลัก)
SO3	การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	CC2: ผู้ให้บริการรายเดี่ยว รัฐวิสาหกิจ (Rare สูง) CC3: ฐานข้อมูลตลาดเกษตร+ระบบขนส่งสินค้า (Imitability สูง) SA5: เครือข่ายมหาดไทย บูรณาการภาครัฐ	CC อนาคต: ผู้นำระบบนิเวศ – เชื่อมรัฐ-เกษตรกร-ชุมชน-ผู้บริโภค – ผลกระทบจากเครือข่าย ยังมีผู้ใช้มาก ยังมีคุณค่า – ที่องค์การตลาดเป็นเจ้าของ Data ≥ 3 ฐาน	V: สูง – รายได้ ระบบนิเวศ ≥ 30% จาก เครือข่าย R: สูงมาก – ผู้นำระบบนิเวศตำแหน่งที่ไม่สามารถถูกแทนที่ได้ I: สูงมาก – ต้นทุนคู่แข่งสร้างเทียบเท่า ≥ 500 ล้านบาท + เวลา ≥ 10 ปี O: พัฒนา – ระบบบริหารพันธมิตร 20+ ราย อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์: SO ทั้ง 3 ข้อสอดคล้องและพัฒนา CC ครบ 4 มิติ VRIO โดย SO2 มีความเร่งด่วนสูงสุดในการพัฒนามิติ O (Organization) ซึ่งเป็นจุดอ่อนหลักปัจจุบัน ในขณะที่ SO1 และ SO3 ต่อยอดมิติ R, I สูงระดับสูงมาก

ตารางที่ 83 : แสดงตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนแม่บทในการดำเนินงาน

Align 4: แผนแม่บทในการดำเนินงาน (Master Plans การปรับกระบวนการ)

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	แผนแม่บทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนปฏิบัติการดิจิทัล	แผนแม่บทนวัตกรรม	แผนยุทธศาสตร์ HRD
SO1	การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน	สำรวจความต้องการตลาดสาขา สร้างความสัมพันธ์เกษตรกร-ผู้บริโภค ผ่านตลาดต้นแบบ BCG	นวัตกรรมดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่ เปลี่ยนรูปแบบธุรกิจตลาด O2O แพลตฟอร์ม	พัฒนาระบบ การประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ + Green Market นวัตกรรม ทิศทางนวัตกรรมเชิงความเป็นเลิศ	Smart People ทักษะตลาด BCG ดิจิทัล ให้บุคลากรสาขา 5 แห่ง
SO2	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	สร้างนวัตกรรมบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย CSR สร้างการมีส่วนร่วมชุมชน	ปรับปรุงดิจิทัลงานบริหารองค์กร ระบบและโครงสร้างพื้นฐาน IT ≥60%	ส่งเสริมจัดการความรู้ ทักษะบุคลากร พัฒนาระบบการความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม	Smart Organization ระบบบริหารทันสมัย วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัว ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตัวชี้วัดการปรับกระบวนการ ≥80%
SO3	การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	สร้างความร่วมมือเครือข่ายพันธมิตร ตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน	เปลี่ยนถ่ายดิจิทัล ขยายศักยภาพธุรกิจ E-Commerce โดยอาศัยความร่วมมือด้านดิจิทัลจากพันธมิตร	นวัตกรรมช่องทางใหม่ พันธมิตรทางธุรกิจ โมเดลแฟรนไชส์ (franchise Model) กำหนดทิศทางกลยุทธ์ นวัตกรรมเครือข่าย	Smart People พัฒนาทักษะการเจรจา/ต่อรองกับพันธมิตรทางธุรกิจ บุคลากรมีกรอบแนวคิดการตั้งเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ และมี

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	แผนแม่บทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนปฏิบัติการดิจิทัล	แผนแม่บทนวัตกรรม	แผนยุทธศาสตร์ HRD
					การบริหารพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์: SO ทั้ง 3 ข้อสอดคล้องกับแผนแม่บทครบทั้ง 4 แผน โดยทุก SO ตอบแผนแม่บทผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแผนปฏิบัติการดิจิทัลในฐานะ "กระดูกสันหลัง" ของการขับเคลื่อนองค์กร ส่วน SO2 มีบทบาทหลักขับเคลื่อนแผนแม่บทนวัตกรรมและ HRD ให้ SO1 และ SO3 บรรลุเป้าหมายได้

5.3 การออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objective

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

ในการออกแบบระบบงานขององค์การตลาด มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของระบบงานในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพ การใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ทำให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้หลากหลายและกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการส่งเสริมองค์ความรู้สู่นวัตกรรม และการพัฒนาระบบงานดิจิทัล ส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ประเด็นการปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์และครอบคลุมภารกิจใหม่ขององค์กร องค์การตลาดได้ดำเนินการทบทวนกระบวนการนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการหลักขององค์กรในปัจจุบันและสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรในอนาคต โดยแบ่งกระบวนการออกเป็น 3 กลุ่ม 16 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

1. กลุ่มกระบวนการบริหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อกำกับและบริหารองค์กรในภาพรวม การวางแผนยุทธศาสตร์ การกำกับและนำองค์กร ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารเพื่อส่งมอบคุณค่าอย่างสมดุลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วน

เสียทุกกลุ่มตามความต้องการและความคาดหวัง 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/รักษาฐานบริการอุปโภคและบริโภคเพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม กระบวนการการจัดตลาดสัญญา การจัดตลาดจำหน่ายสินค้าเคลื่อนที่ โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมสินค้าชุมชน สินค้าเกษตร สินค้าแปรรูปต่างๆ ทั้งนี้เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า และสามารถกระตุ้นเศรษฐกิจภายในชุมชน/พื้นที่ต่างๆได้อีกทางหนึ่ง กระบวนการการจำหน่ายสินค้าในช่องทางต่างๆร่วมกันเอกชน โดยมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายพันธมิตรในการพัฒนาธุรกิจและขยายธุรกิจใหม่

3. กลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กร เพื่อดำเนินงานประจำของหน่วยงานบรรลุภารกิจขององค์กร และสนับสนุนกระบวนการหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการของหน่วยงานตามโครงสร้าง ประกอบด้วย 8 กระบวนการ คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการการบริหารบัญชี การเงิน และงบประมาณ กระบวนการการดำเนินงานทางด้านกฎหมาย กระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง กระบวนการการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง และกระบวนการควบคุมคุณภาพและอาชีวอนามัย

ตารางที่ 84 : แสดงการออกแบบระบบงาน (Work System)

รหัส	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	SO ที่รองรับ	ยุทธศาสตร์ที่รองรับ	ระยะสั้น 2566–2570 (Stabilize & Strengthen)	ระยะกลาง 2571–2575 (Diversify & Value Creation)	ระยะยาว 2576–2580 (Lead & Sustain)
M1	กระบวนการกำกับและนำองค์กร (Governance & Leadership)	ฝ่ายประชุมและยานพาหนะ / ผู้บริหารสูงสุด	SO1+ SO2+ SO3	S1+S 2+S3	กำกับทิศทางที่มีเสถียรภาพ แผนปฏิบัติการ ติดตาม ตัวชี้วัด รายเดือน รายไตรมาส ผ่านระบบรายงาน BSC	เปลี่ยนผ่านสู่การกำกับดูแลและบริหารจัดการดิจิทัล คณะกรรมการด้านดิจิทัล อด. ติดตาม ตัวชี้วัด ความทันกาล และมีการแสดงผลผ่าน Dashboard	คณะกรรมการกำกับดูแลระบบนิเวศบูรณาการพันธมิตร 20+ ราย การตัดสินใจ ยืดหยุ่นได้ ≤30 วัน
M2	กระบวนการวางแผน ยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ	SO1+ SO2+ SO3	S1+S 2+S3	ทบทวนแผน วิสาหกิจ ปรับ Scenario Base/Best/Worst รักษาฐานรายได้และเตรียมดิจิทัล Roadmap	วางแผน อย่างหลากหลาย แพลตฟอร์ม ตลาด Green ตามแนวทาง BCG กำหนด การวิเคราะห์ ต้นทุนและผลประโยชน์ สำหรับลงทุน ดิจิทัล O2O	วางแผน ผู้นำด้านระบบนิเวศ ≥30% รายได้จากระบบนิเวศ กำหนด ความเสี่ยงจากการไม่มีแผนสำรองเพื่อ “ถอนตัว

รหัส	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	SO ที่ รองรับ	ยุทธ ศาสตร์ ที่ รองรับ	ระยะสั้น 2566– 2570 (Stabilize & Strengthen)	ระยะกลาง 2571–2575 (Diversify & Value Creation)	ระยะยาว 2576–2580 (Lead & Sustain)
M3	กระบวนการ บริหารความ เสี่ยงและ ควบคุมภายใน (ERM & Internal Control)	ฝ่ายบริหาร ความเสี่ยง	SO1+ SO2+ SO3	S1+S 2+S3	จัดการ IR1 (กรม ราชทัณฑ์) IR2 (HR ดิจิทัล) เจรจาสัญญา ระยะยาว 3-5 ปี ควบคุม ภายใน CBE ระดับ 3	จัดการ IR3 (แพลตฟอร์ม ROI) IR4 (การ แข่งขันทาง ธุรกิจที่ ขับเคลื่อนด้วย ความยั่งยืน) จัดทำ ความ เสี่ยงด้านการ เปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ IR8	จัดการ IR6 (นโยบายรัฐ) IR7 (การ เปลี่ยนแปลง ด้าน เทคโนโลยีที่มี ผลต่อธุรกิจ) ESG มีการ รายงานระดับ สากล ความ ยืดหยุ่นของ ห่วงโซ่ อุปทาน
M4	กระบวนการ ตรวจสอบ ภายใน (Internal Audit)	ฝ่าย ตรวจสอบ ภายใน	SO2+ SO3	S2+S 3	ตรวจสอบ มาตรฐาน SE- AM CBE ทุก ด้าน ตรวจสอบ สัญญาคู่ค้า ติดตามข้อ ร้องเรียนทุก ไตรมาส	ตรวจสอบ แพลตฟอร์ม ดิจิทัล ROI ตรวจสอบ กระบวนการ ตรวจสอบและ ประเมินระบบ การบริหาร จัดการข้อมูล	ตรวจสอบ สัญญาความ ร่วมมือทาง ธุรกิจรูปแบบ ใหม่ที่มุ่งเน้น การสร้าง "ระบบนิเวศ ทางธุรกิจ" ตรวจสอบ ESG ระดับ สากลและการ ตรวจประเมิน ระบบบริหาร

รหัส	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	SO ที่ รองรับ	ยุทธ ศาสตร์ ที่ รองรับ	ระยะสั้น 2566– 2570 (Stabilize & Strengthen)	ระยะกลาง 2571–2575 (Diversify & Value Creation)	ระยะยาว 2576–2580 (Lead & Sustain)
							จัดการหรือ มาตรฐานการ ทำงานโดย หน่วยงาน ภายนอกที่ เป็นอิสระ ไม่ มีส่วนได้ส่วน เสียกับองค์กร
รหัส	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	SO ที่ รองรับ	ยุทธ ศาสตร์ ที่ รองรับ	ระยะสั้น 2566–2570 (Stabilize & Strengthen)	ระยะกลาง 2571–2575 (Diversify & Value Creation)	ระยะยาว 2576–2580 (Lead & Sustain)
C1	กระบวนการ บริหารตลาด สาขา 5 แห่ง (Branch Market Management)	ตลาดสาขา 5 แห่ง (ตลิ่ง ชัน, ปาก คลอง, บาง คล้า, ลำพูน, หนองม่วง)	SO1	S1	การบริหาร พื้นที่เช่า มี อัตราการเช่า พื้นที่ ≥ 3 ยกระดับ มาตรฐาน สุขอนามัย BCG ทุกสาขา	พัฒนาตลาด ต้นแบบ ดิจิทัล-Green ≥ 1 แห่ง ระบบ Smart Market จัดการพื้นที่ เช่า อุปกรณ์ ตรวจวัดและ เก็บข้อมูลจาก สภาพแวดล้อม รอบตัว	ขยายตลาด ต้นแบบ การตลาดแบบ ชุมชนพรีเมียม ≥ 3 แห่ง แพรน ไชส์/พันธมิตร ทางธุรกิจ กับ อปท.

รหัส	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	SO ที่ รองรับ	ยุทธ ศาสตร์ ที่ รองรับ	ระยะสั้น 2566-2570 (Stabilize & Strengthen)	ระยะกลาง 2571-2575 (Diversify & Value Creation)	ระยะยาว 2576-2580 (Lead & Sustain)
C2	กระบวนการ จำหน่ายสินค้า ไปยังราชการ/ รัฐ (Government Sales & Delivery)	ฝ่ายตลาด และจัดส่ง สินค้า	SO3	S3	รักษารฐานกรม ราชทัณฑ์ เจรจาสัญญา ระยะยาว ≥3 ปี ขยายลูกค้า ภาครัฐใหม่ ≥2 ราย (โรงพยาบาล/ สถานศึกษา)	พัฒนา B2G ดิจิทัล แพลตฟอร์ม สั่งซื้อออนไลน์ ขยายลูกค้ารัฐ สัดส่วนกรม ราชทัณฑ์ < 60%	เครือข่ายความ ร่วมมือ ระหว่างภาครัฐ กับหน่วยงาน ภายนอก รายได้ B2G หลากหลาย กรมราชทัณฑ์ < 40% ของ รายได้รวม
C3	กระบวนการจัด ตลาดสัญจร/ ตลาดเคลื่อนที่ (Mobile Market & Roadshow)	ฝ่ายตลาด และจัดส่ง สินค้า / ฝ่ายกิจการ พิเศษ	SO3	S1+S3	Life DD Market Roadshow ≥6 ครั้ง/ปี สนับสนุน สินค้าชุมชน OTOP Green Market Festival	การจัด กิจกรรมสัญจร เพื่อโปรโมต สินค้า ที่ ผสมผสานการ จัดงานใน สถานที่จริง (Offline / On-site) และ การ ถ่ายทอดสด ผ่านช่องทาง ออนไลน์ (Online) เข้า ไว้ด้วยกันใน	การจัด กิจกรรม (Event) ที่ เคลื่อนที่ ออกไปพบปะ กลุ่มเป้าหมาย ตามภูมิภาค ต่างๆ ทั่ว ประเทศ เพื่อ โปรโมตสินค้า บริการ หรือ นโยบาย โดย มุ่งเน้นการ สร้าง ประสบการณ์

รหัส	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	SO ที่ รองรับ	ยุทธ ศาสตร์ ที่ รองรับ	ระยะสั้น 2566-2570 (Stabilize & Strengthen)	ระยะกลาง 2571-2575 (Diversify & Value Creation)	ระยะยาว 2576-2580 (Lead & Sustain)
						คราวเดียว ≥10 ครั้ง/ปี Data-ข้อมูล เชิงประจักษ์ เพิ่มรายได้ 10%/ปี	ร่วม แจก โปรโมชั่น พิเศษ และ ขยายฐาน ลูกค้าในระดับ ท้องถิ่น เครือข่าย 14+ ครั้ง/ปี การ เดินสายจัด แสดงสินค้า หรือนำเสนอ ข้อมูลบน แพลตฟอร์ม แพลตฟอร์ม บริหารจัดการ งานอีเวนต์
C4	กระบวนการ จำหน่ายสินค้า ช่องทางต่างๆ ร่วมกับเอกชน (Multi- channel Sales)	ฝ่ายกิจการ พิเศษ	SO3	S3	E- Commerce รายได้เติบโต 10%/ปี มหารม สินค้า ≥6 ครั้ง/ปี MOU พันธมิตรใหม่ ≥3 ราย/ปี	แพลตฟอร์ม O2O เชื่อม ออนไลน์และ ออฟไลน์ ขยาย E- Commerce ≥10% รายได้ ใหม่จากข้อมูล การบริการ	ระบบนิเวศ ทางธุรกิจ แพลตฟอร์ม รายได้ ระบบ นิเวศ ≥30% มหารม ≥14 ครั้ง/ปี

รหัส	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	SO ที่รองรับ	ยุทธศาสตร์ที่รองรับ	ระยะสั้น 2566-2570 (Stabilize & Strengthen)	ระยะกลาง 2571-2575 (Diversify & Value Creation)	ระยะยาว 2576-2580 (Lead & Sustain)
S1	กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)	ฝ่ายบริหารบุคคล	SO2	S2	โครงการพัฒนาทุนมนุษย์ CBE การบริหารทุนมนุษย์ ≥ ระดับ 3 การพัฒนาทักษะพนักงานสาขาทุกคน	บันทึกข้อตกลงความร่วมมือเพื่อสร้างระบบพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent) ด้านดิจิทัลให้ตรงกับความต้องการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัย ≥ 2 แห่ง แผนสืบทอดตำแหน่ง ครบทุกตำแหน่ง วิกฤต	ระบบ Smart HR อัตราการลาออก ผู้เชี่ยวชาญ < 5% FTE ต่อรายได้ 10 ล้านบาท = 0.8-1.2
S2	กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม (Knowledge & Innovation Management)	คณะทำงานนวัตกรรม	SO1+SO2+SO3	S1+S2+S3	กองทุนนวัตกรรม 3-5% ของรายได้ โครงการด้านนวัตกรรม ≥ 2/ปี ทดสอบโครงการนำ	พื้นที่ทดลองนวัตกรรมดิจิทัล แพลตฟอร์ม โครงการพัฒนา นวัตกรรมที่นำ	นวัตกรรมแบบเปิดกับ Startup เพิ่ม IP/สิทธิบัตร ≥ 3 รายการ ระดับความพร้อมของ

รหัส	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	SO ที่รองรับ	ยุทธศาสตร์ที่รองรับ	ระยะสั้น 2566-2570 (Stabilize & Strengthen)	ระยะกลาง 2571-2575 (Diversify & Value Creation)	ระยะยาว 2576-2580 (Lead & Sustain)
					ร่อง ประสิทธิภาพ เชิงนิเวศ เศรษฐกิจ	ข้อมูลขนาดใหญ่ และการวิเคราะห์ตลาดมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน ≥ 3 /ปี	เทคโนโลยีเป็นมาตรฐานสากลที่ใช้วัดความก้าวหน้าของงานวิจัยหรือนวัตกรรม ≥ 4
S3	กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Management)	ฝ่ายสารสนเทศ	SO1+SO2+SO3	S1+S2+S3	กระบวนการแปลงข้อมูลเป็นดิจิทัลเป็นหลัก $\geq 30\%$ ERP ระบบบัญชี ตัวชี้วัด Dashboard รายเดือน โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล	การแปลงธุรกิจแพลตฟอร์มดิจิทัล O2Oสู่ระบบดิจิทัล การย้ายจากเวอร์ชันทดลองที่มีฟีเจอร์น้อยที่สุดไปสู่ระบบสมบูรณ์ที่พร้อมใช้งานจริงในตลาด $\geq 60\%$ กระบวนการมีตัวชี้วัดแบบ Real-time Dashboard	แพลตฟอร์มที่องค์กรตลาดเป็นเจ้าของ มีการนำปัญญาประดิษฐ์ มาใช้ในการวิเคราะห์ชุดข้อมูลขนาดใหญ่ ระดับประเทศเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ และขับเคลื่อนเศรษฐกิจ-สังคม ≥ 3 ฐาน (เกษตร/ราคา/

รหัส	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	SO ที่รองรับ	ยุทธศาสตร์ที่รองรับ	ระยะสั้น 2566-2570 (Stabilize & Strengthen)	ระยะกลาง 2571-2575 (Diversify & Value Creation)	ระยะยาว 2576-2580 (Lead & Sustain)
							ระบบขนส่งสินค้า)
S4	กระบวนการบริหารบัญชีการเงินและงบประมาณ (Financial & Budget Management)	ฝ่ายบัญชี / ฝ่ายการเงิน / ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ	SO1+SO2+SO3	S1+S2+S3	รักษา EBITDA บวก กำไรสุทธิ ≥ 10 ล้านบาท/ปี CBA วิเคราะห์ก่อนลงทุน การวางแผนสถานการณ์จำลอง	รูปแบบธุรกิจสำหรับลงทุนดิจิทัลแพลตฟอร์ม $\geq 40-60$ ล้านบาท จุดคุ้มทุน ≤ 6 ปี ROI $\geq 15\%$ ปีที่ 3	การรายงานทางการเงินของระบบนิเวศ มีรายได้ระบบนิเวศ $\geq 30\%$ มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ≥ 50 ล้านบาท/ปี
S5	กระบวนการดำเนินงานทางด้านกฎหมาย (Legal & Compliance)	ฝ่ายกฎหมาย	SO2+SO3	S2+S3	บริหารสัญญากรรมราชทัณฑ์ระยะยาว ข้อร้องเรียนรัฐวิสาหกิจ MOU พันธมิตร ≥ 3 ราย/ปี	สัญญา ดิจิทัลแพลตฟอร์ม พันธมิตรทางธุรกิจ แพรนไชส์ สัญญากับอปท. การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา	ระบบนิเวศกรอบกฎหมายสัญญา พันธมิตร 20+ ราย IP/สิทธิบัตร ≥ 3 รายการ ESG การกำกับกับการปฏิบัติงาน
S6	กระบวนการติดตามและประเมินผล (Monitoring)	ฝ่ายติดตามและประเมิน	SO1+SO2+SO3	S1+S2+S3	ติดตาม IR1-IR8 รายไตรมาส แผนเตรียมความ	ความเสี่ยงที่มีการอัปเดตข้อมูลตามสถานการณ์	ระดับองค์กรที่เชื่อมโยงการจัดการความเสี่ยงเข้ากับกล

รหัส	กระบวนการงาน	ผู้รับผิดชอบ	SO ที่รองรับ	ยุทธศาสตร์ที่รองรับ	ระยะสั้น 2566-2570 (Stabilize & Strengthen)	ระยะกลาง 2571-2575 (Diversify & Value Creation)	ระยะยาว 2576-2580 (Lead & Sustain)
	and Evaluation Process)	ผล			พร้อมรับมือวิกฤตสภาพภูมิอากาศเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อได้โดยไม่หยุดชะงัก	เป็นรายเดือนแพลตฟอร์มที่รวบรวมวิเคราะห์และแสดงผลข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมช่วยให้องค์กรติดตามผลกระทบเชิงนิเวศน์ประเมินความเสี่ยงจากคู่ค้าและตรวจสอบมาตรการลดคาร์บอนผ่านหน้าต่างแสดงผลเดียว	ยุทธ์ ประเมินความเสี่ยงด้านระบบนิเวศ 20+ พันธมิตรดัชนีชี้วัดความสามารถของห่วงโซ่อุปทาน ≥80
S7	กระบวนการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)	ฝ่ายจัดหาและพัสดุ	SO1+SO 3	S1+S3	จัดซื้อจัดจ้างโปร่งใสได้มาตรฐานความหลากหลายของผู้จัดหา	นโยบายการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าเกษตรอินทรีย์ ≥50 ราย การจัดซื้อจัดจ้างบน	กลยุทธ์การจัดซื้อที่มีความหลากหลายของผู้จัดหาสินค้าระบบนิเวศ ≥5

รหัส	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	SO ที่รองรับ	ยุทธศาสตร์ที่รองรับ	ระยะสั้น 2566-2570 (Stabilize & Strengthen)	ระยะกลาง 2571-2575 (Diversify & Value Creation)	ระยะยาว 2576-2580 (Lead & Sustain)
					สินค้า ≥ 3 ภูมิภาค ลด ต้นทุนสินค้า อาหาร	แพลตฟอร์ม ดิจิทัล	ภูมิภาค ปริมาณก๊าซ เรือนกระจก ลด $\geq 20\%$
S8	กระบวนการ ควบคุมคุณภาพ และอาชีวอนามัย (Quality & Occupational Health)	ฝ่าย บริหาร บุคคล	SO1+SO 2	S1+S2	มาตรฐาน สุขอนามัย ตลาด ≥ 20 แห่ง/ปี ผ่าน เกณฑ์ ความ พึงพอใจลูกค้า $\geq 70\%$ การ ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ	การรับรอง มาตรฐาน สินค้าและ บริการที่ผลิต ขึ้นภายใต้ โมเดล เศรษฐกิจ BCG ≥ 200 ผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจ $\geq 80\%$	มาตรฐาน คุณภาพ แห่งชาติ ความ พึงพอใจ $\geq 90\%$ มาตรฐาน ตลาดต้นแบบ ระดับพรีเมียม เกณฑ์สากล

ตารางที่ 85 : แสดงการออกแบบระบบงาน (Work System) ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ขององค์กร

กลุ่มกระบวนการ	ระยะสั้น 2566–2570 "ตลาดชุมชนคุณภาพ" Stabilize & Strengthen	ระยะกลาง 2571–2575 "ศูนย์กลางตลาดดิจิทัลและตลาดสีเขียว" Diversify & Value Creation	ระยะยาว 2576–2580 "ผู้นำระบบนิเวศตลาดแห่งชาติ" Lead & Sustain
กลุ่มกระบวนการบริหาร (M1–M4)	• กำกับดูแลตามแผนวิสาหกิจ • ติดตาม ตัวชี้วัด รายเดือน/ไตรมาส BSC • ระบบนิเวศความเสี่ยงจัดการ IR1 (กรมราชทัณฑ์) IR2 (HR) • ตรวจสอบภายใน SE-AM CBE $\geq$ ระดับ 3 • วางแผน ดิจิทัล Roadmap ระยะต่อไป	• การกำกับดูแลด้านดิจิทัล คณะกรรมการ IT • Real-time ตัวชี้วัด Dashboard • ERM จัดการ IR3 (แพลตฟอร์ม) IR4 (Green) • ตรวจสอบดิจิทัล ROI + การตรวจสอบมาตรฐาน ESG • วางแผน CBA การลงทุนด้านดิจิทัล 40-60 ล้านบาท	• คณะกรรมการกำกับดูแลระบบนิเวศ • มีการตัดสินใจยืดหยุ่น ≤ 30 วัน • ระบบนิเวศความเสี่ยง 20+ พันมิตร • การตรวจสอบและประเมิน ด้าน ESG Audit ระดับสากล • SE-AM CBE ≥ 4.5 การกำกับดูแลกิจการระดับสากล
กลุ่มกระบวนการหลัก ส่งมอบคุณค่า (C1–C4)	• รักษาอัตราการเข้าพื้นที่ $\geq$ ระดับ 3 • ตลาดสาขา 5 แห่ง มาตรฐาน BCG • รักษาสัญญาณรบกวน • Roadshow ≥ 6 ครั้ง/ปี OTOP/ชุมชน • E-Commerce รายได้เติบโต 10%/ปี	• ตลาดต้นแบบ ดิจิทัล-Green ≥ 1 แห่ง • ลูกค้ารัฐใหม่ ≥ 2 ราย (โรงพยาบาล) • แพลตฟอร์ม O2O สมบูรณ์พร้อมใช้งาน • การจัดกิจกรรมสัญจรเพื่อโปรโมตสินค้า ที่ผสมผสานการจัดงานใน	• ตลาดต้นแบบพรีเมียม ≥ 3 แห่ง • กรมราชทัณฑ์ < 40% ของรายได้ • แพลตฟอร์ม ระบบนิเวศระดับชาติ ≥ 20 พันมิตร • Roadshow ≥ 14 ครั้ง/ปี (แบบสถานที่จริงและแบบดิจิทัล)

กลุ่มกระบวนงาน	ระยะสั้น 2566–2570 "ตลาด ชุมชนคุณภาพ" Stabilize & Strengthen	ระยะกลาง 2571–2575 "ศูนย์กลางตลาดดิจิทัลและ ตลาดสีเขียว" Diversify & Value Creation	ระยะยาว 2576–2580 "ผู้นำ ระบบนิเวศตลาดแห่งชาติ" Lead & Sustain
		สถานที่จริงและการ ถ่ายทอดสดผ่านช่องทาง ออนไลน์เข้าไว้ด้วยกันใน คราวเดียว ≥ 10 ครั้ง/ปี E-Commerce + รายได้ จากข้อมูลการบริการ	รายได้ ระบบนิเวศ $\geq 30\%$ ของรายได้รวม
กลุ่มกระบวนการ สนับสนุน (S1– S8)	- HRD CBE การบริหารทุน มนุษย์ $\geq$ ระดับ 3 - โครงการด้านนวัตกรรม ≥ 2/ปี • มีการใช้ข้อมูลที่เป็น ดิจิทัล กระบวนงาน $\geq 30\%$ - EBITDA บวก กำไร ≥ 10 ล้านบาท - มาตรฐานสุขอนามัย ≥ 20 แห่ง/ปี	- บันทึกข้อตกลงความร่วมมือเพื่อสร้างระบบ ป้อนบุคลากรที่มี ความสามารถ (Talent) ด้านดิจิทัลให้ตรงกับความต้องการขององค์กรอย่าง ต่อเนื่องมหาวิทยาลัย ≥ 2 มหาวิทยาลัย - โครงการด้านนวัตกรรม ≥ 3/ปี - มีการใช้ข้อมูลที่เป็น ดิจิทัล $\geq 60\%$ / Real-time Dashboard - ROI แพลตฟอร์ม $\geq 15\%$ ปีที่ 3	- การลาออกของ Smart HR < 5% FTE ประสิทธิภาพ - IP/สิทธิบัตร ≥ 3 รายการ นวัตกรรมแบบ เปิด - แพลตฟอร์ม ที่องค์กร ตลาดเป็นเจ้าของ มีการนำ ปัญญาประดิษฐ์ มาใช้ในการวิเคราะห์ชุดข้อมูล ขนาดใหญ่ระดับประเทศ เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ และขับเคลื่อน เศรษฐกิจ-สังคม 3 ด้าน - EVA ≥ 50 ล้านบาท/ปี • กลุ่มซัพพลายเออร์ที่ หลากหลาย ≥ 5 ภูมิภาค

กลุ่มกระบวนงาน	ระยะสั้น 2566–2570 "ตลาด ชุมชนคุณภาพ" Stabilize & Strengthen	ระยะกลาง 2571–2575 "ศูนย์กลางตลาดดิจิทัลและ ตลาดสีเขียว" Diversify & Value Creation	ระยะยาว 2576–2580 "ผู้นำ ระบบนิเวศตลาดแห่งชาติ" Lead & Sustain
		การจัดหาวัตถุดิบหรือ สินค้าเกษตรอินทรีย์ $\geq$ 50 ราย	
เป้าหมายรวม	กำไรสุทธิ $\geq$ 10 ล้านบาท/ ปี ความพึงพอใจ $\geq$ 70% CBE $\geq$ ระดับ 3 มีอัตรา การเข้าพื้นที่เป็นไปตาม เกณฑ์	แพลตฟอร์ม ROI $\geq$ 15% ปีที่ 3 ความพึงพอใจ $\geq$ 80% CBE $\geq$ ระดับ 3 กรมราชทัณฑ์ < 60% ของรายได้รวม	ระบบนิเวศ รายได้ $\geq$ 30% EVA $\geq$ 50 ล้าน ความพึงพอใจ $\geq$ 90% SE-AM CBE $\geq$ 4.5 พันธมิตร $\geq$ 20 ราย อัตราการลาออก < 5%

ตารางที่ 86 : แสดงความเชื่อมโยงระบบงาน (Work System) กับยุทธศาสตร์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ระบบงาน (Work System)	วัตถุประสงค์ เชิง ยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์ (Strategy)	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Positioning)	ผลลัพธ์สุดท้ายสู่วิสัยทัศน์ (Vision Achievement)
M1–M4 กระบวนงาน บริหาร (4 กระบวนงาน)	SO1 + SO2 + SO3 (ทุก SO)	S1 + S2 + S3 (ทุก ยุทธศาสตร์)	ระยะสั้น กลาง ยาว กำกับดูแลครบทุกระยะ	กำกับองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ผ่านการกำกับดูแลที่ดี และ SE- AM CBE $\geq$ 4.5 เป็นรัฐวิสาหกิจ ที่มี มาตรฐานระดับสากล
C1–C4 กระบวนงานส่ง มอบ คุณค่าหลัก (4 กระบวนงาน)	SO1 (C1) + SO3 (C2,C3,C4)	S1 + S3	ระยะสั้น: ตลาดชุมชน คุณภาพ ระยะกลาง: ดิจิทัล Green Hub ระยะ ยาว: ระบบนิเวศ Leader	สร้างรายได้ให้ผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ ผ่านตลาด ชุมชนดิจิทัลและ ระบบนิเวศ ที่ ยั่งยืน

ระบบงาน (Work System)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์ (Strategy)	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Positioning)	ผลลัพธ์สุดท้ายสู่วิสัยทัศน์ (Vision Achievement)
S1-S8 กระบวนการสนับสนุน (8 กระบวนการงาน)	SO1 + SO2 + SO3 (ทุก SO)	S1 + S2 + S3 (ทุกยุทธศาสตร์)	เสริมแกร่ง ขยายดิจิทัล นาระบบนิเวศ	เป็นกระดูกลั่นหลังองค์กร: HR ดิจิทัล, นวัตกรรม, IT แพลตฟอร์ม, ความยั่งยืนทางการเงินขับเคลื่อนทุก SO



รูปภาพที่ 53 : การออกแบบระบบงาน (Work System) ขององค์การตลาด

6. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)

6.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

องค์การตลาดใช้กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (Integrated Strategic Formulation Process) ที่เชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ผ่านเครื่องมือวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับบริบทองค์กรและทิศทางนโยบายรัฐอย่างรอบด้าน ดังนี้

ตารางที่ 87 : แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่ 1 กับแผนงาน/โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 (S1): ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล Community Based Market in ดิจิทัล Era		
กลยุทธ์ (Tactic)	เชื่อมโยง SO / BSC	แผนงาน/โครงการหลักที่รองรับ
T1.1 พัฒนาลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัย (BCG Model)	SO1 (การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน) BSC: กระบวนการภายใน + ผู้มีส่วนได้เสีย	• P1.1 โครงการพัฒนาลาดต้นแบบ BCG Model • P1.2 โครงการพัฒนามาตรฐานสุขอนามัยตลาดสาขา • P1.4 โครงการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ตัวชี้วัด: มีตลาดต้นแบบ ≥ 1 แห่ง มาตรฐานสุขอนามัย 5 สาขา ระดับ CBE ≥ 3
T1.2 พัฒนาลาดให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถแข่งขัน	SO1 BSC: การเงิน + กระบวนการภายใน	• P1.3 โครงการบริหารจัดการพื้นที่เช่าตลาดสาขา (มีอัตราการเช่าพื้นที่ตลาด) ตัวชี้วัด: อัตราการเช่าพื้นที่เพิ่มขึ้น รายได้เพิ่ม 10%/ปี ระดับ CBE ≥ 3

ตารางที่ 88 : แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่ 2 กับแผนงาน/โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 (S2): เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ Re-inventing, Re-image		
กลยุทธ์ (Tactic)	เชื่อมโยง SO / BSC	แผนงาน/โครงการหลักที่รองรับ
T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	SO2 (ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ) BSC: เรียนรู้&พัฒนา + กระบวนการภายใน	• P2.1 โครงการพัฒนาทุนมนุษย์ (ดิจิทัล Upskilling) • P2.4 โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพการจัดส่งสินค้า ตัวชี้วัด: CBE Human Capital $\geq$ ระดับ 3 ผลสำเร็จแผนงาน $\geq 80-100\%$
T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม	SO2 BSC: ผู้มีส่วนได้เสีย + การเงิน	• P2.2 โครงการ CSR ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม • P2.3 โครงการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด ตัวชี้วัด: ความพึงพอใจประชาชน 70%-90% การรับรู้ภาพลักษณ์ $\geq 80\%$

ตารางที่ 89 : แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่ 3 กับแผนงาน/โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 (S3): สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ Strategic Partner		
กลยุทธ์ (Tactic)	เชื่อมโยง SO / BSC	แผนงาน/โครงการหลักที่รองรับ
T3.1 สร้างและบูรณาการเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	SO3 (การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม) BSC: ผู้มีส่วนได้เสีย + กระบวนการภายใน	• P3.4 โครงการมหกรรมสินค้า (≥ 6-14 ครั้ง/ปี) • P3.3 โครงการ Life DD Market Roadshow by อด. ตัวชี้วัด: จำนวนเครือข่ายธุรกิจใหม่ ≥ 2 แห่ง/ปี จำนวนงาน ≥ 6 ครั้ง/ปี
T3.2 ขยายช่องจัดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร	SO3 BSC: การเงิน + กระบวนการภายใน	• P3.1 โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดสินค้าไทย (OTOP) • P3.2 โครงการสร้างรักษฐานรายได้จากการจัดส่งอุปโภคบริโภค • P3.5 โครงการ E-Commerce ตัวชี้วัด: รายได้เพิ่ม 10%/ปี ทุกโครงการ

ตารางที่ 90 : แสดงตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators)

SO	แผนงาน/โครงการ	▶ Leading Indicators (วัดรายเดือน/ไตรมาส)	▶ Lagging Indicators (วัดรายปี - ผลลัพธ์)	เป้าหมาย 2570	ผู้รับผิดชอบ
SO1	P1.1 พัฒนาตลาดต้นแบบ BCG	▶ % พื้นที่ว่างตลาดสาขา (รายสัปดาห์) ▶ คะแนนสุขอนามัยรายไตรมาส ▶ จำนวนผู้ค้าใหม่/เดือน	▶ มีอัตราการเช่าพื้นที่ ≥ ระดับ 3 ▶ รายได้ตลาด +10%/ปี ▶ ตลาดต้นแบบ BCG ผ่านมาตรฐาน	มีอัตราการเช่าพื้นที่ ≥ 3 BCG ≥ 1 แห่ง	ตลาดสาขา 5 แห่ง + ฝ่ายประชาสัมพันธ์

SO	แผนงาน/ โครงการ	Leading Indicators (วัดรายเดือน/ไตรมาส)	Lagging Indicators (วัดรายปี - ผลลัพธ์)	เป้าหมาย 2570	ผู้รับผิดชอบ
SO1	P1.4 ประสิทธิภาพ เชิงนิเวศ เศรษฐกิจ + นวัตกรรม	▶ ค่า ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ รายไตรมาส ▶ โครงการด้านนวัตกรรม ดำเนินการอยู่ ▶ % งบนวัตกรรมต่อรายได้	▶ ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ $\geq$ ระดับ 3 ▶ นวัตกรรม ≥ 2 โครงการ/ปี ▶ นวัตกรรม Fund $\geq 3\%$ รายได้	Eco $\geq$ ระดับ 3 นวัตกรรม ≥ 2 /ปี	คณะทำงาน นวัตกรรม
SO2	P2.1 ดิจิทัล Upskilling HR	▶ % บุคลากรเข้าอบรมดิจิทัล/เดือน ▶ จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะ สะสม/คน ▶ ทักษะด้านดิจิทัลที่ผ่านเกณฑ์ ▶ NPS ความพึงพอใจการอบรม	▶ CBE การบริหารทุนมนุษย์ $\geq$ ระดับ 3 ▶ ทักษะด้านดิจิทัล $\geq 70\%$ ▶ การฝึกอบรม ≥ 40 ชม./คน/ปี ▶ อัตราการลาออกของพนักงาน $< 10\%$	CBE HR $\geq$ 3 ดิจิทัล $\geq$ 70%	ฝ่าย บริหาร บุคคล
SO2	P2.2 CSR & ESG	▶ ช่องทางประชาสัมพันธ์ที่เปิด/เดือน ▶ Complaint คงค้างรายสัปดาห์ ▶ % รับรู้ภาพลักษณ์รายไตรมาส	▶ พึงพอใจประชาชน $\geq 96\%$ ▶ รายงาน ESG ตามกรอบสากล ▶ ภาพลักษณ์ถูกต้อง $\geq 70\%$	พึงพอใจ $\geq$ 96% ESG รายปี	ฝ่าย ประชาสัมพันธ์

SO	แผนงาน/ โครงการ	Leading Indicators (วัดรายเดือน/ไตรมาส)	Lagging Indicators (วัดรายปี - ผลลัพธ์)	เป้าหมาย 2570	ผู้รับผิดชอบ
SO2	LRN4 โครงสร้าง องค์กร วัฒนธรรมการ ทำงานที่ มุ่งเน้นความ คล่องตัว และ ตอบสนองต่อ การ เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว	▶ % ตัวชี้วัด การปรับ กระบวนการ องค์กร- หน่วยงาน ▶ ระยะเวลาตัดสินใจ เฉลี่ย (วัน) ▶ คะแนนที่ใช้วัดระดับ ความผูกพันของพนักงาน ที่มีต่อองค์กร	▶ ตัวชี้วัด การปรับ กระบวนการ $\geq 70\%$ ▶ ตัดสินใจ ≤ 60 วัน ▶ CBE 8 ด้าน $\geq$ ระดับ 3	การปรับ กระบวนการ $\geq 70\%$ ตัดสินใจ $\leq$ 60 วัน	ฝ่าย บริหาร บุคคล
SO3	P3.3 Life DD Roadshow P3.4 มหกรรม สินค้า	▶ % ความคืบหน้า Roadshow/เดือน ▶ ยอดผู้เข้าร่วมสะสม ▶ บันทึกความร่วมมือที่ เจรจาอยู่ ▶ รายได้จากกิจกรรม/ สัปดาห์	▶ Roadshow +10%/ปี ▶ มหกรรม 6-14 ครั้ง/ปี ▶ เครือข่ายใหม่ ≥ 2 แห่ง/ปี ▶ MOU เอกชน ≥ 3 ราย/ปี	Roadsho w +10% มหกรรม 14 ครั้ง/ปี	ฝ่าย กิจการ พิเศษ
SO3	P3.5 E- Commerce P3.1 OTOP/ สินค้าไทย	▶ อัตราการเติบโตของ E-Commerce ราย สัปดาห์	▶ E-Commerce +10%/ปี ▶ MOU เอกชน ≥ 3 ราย/ปี	E-Com +10%/ปี MOU ≥ 3 ราย	ฝ่าย กิจการ พิเศษ รายงาน E-Com

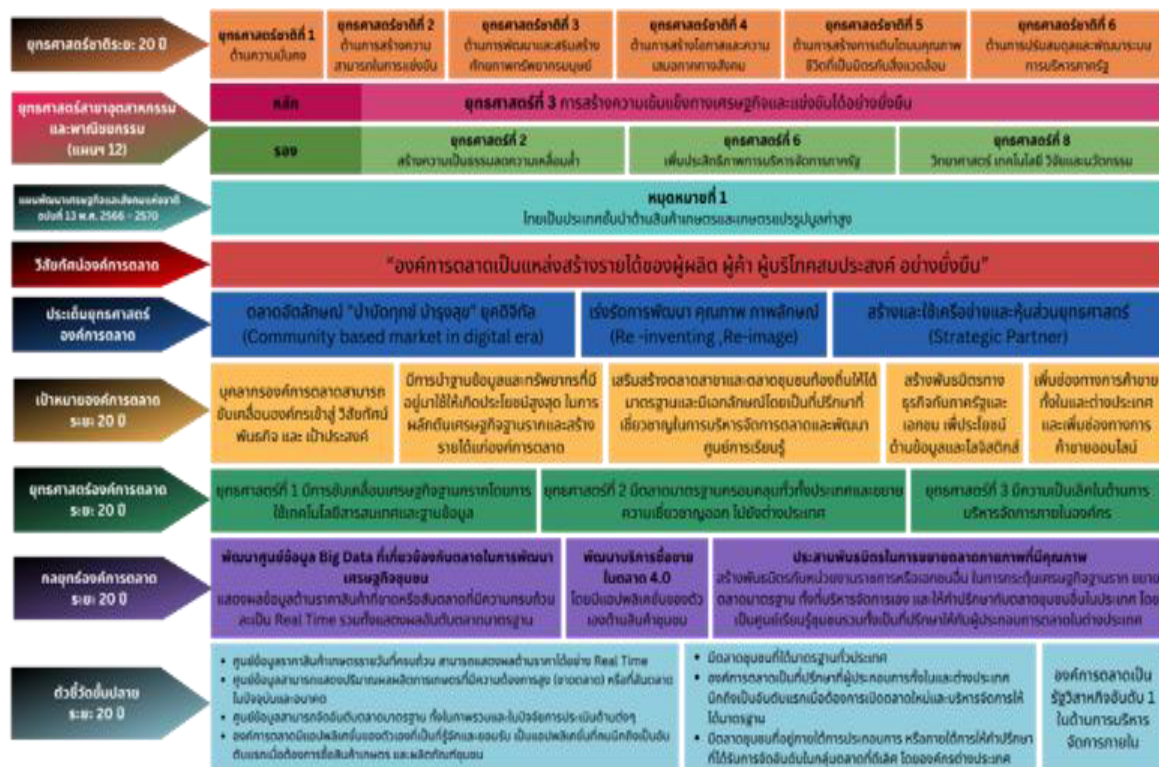
แผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบพวนประจำปี 2570

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR

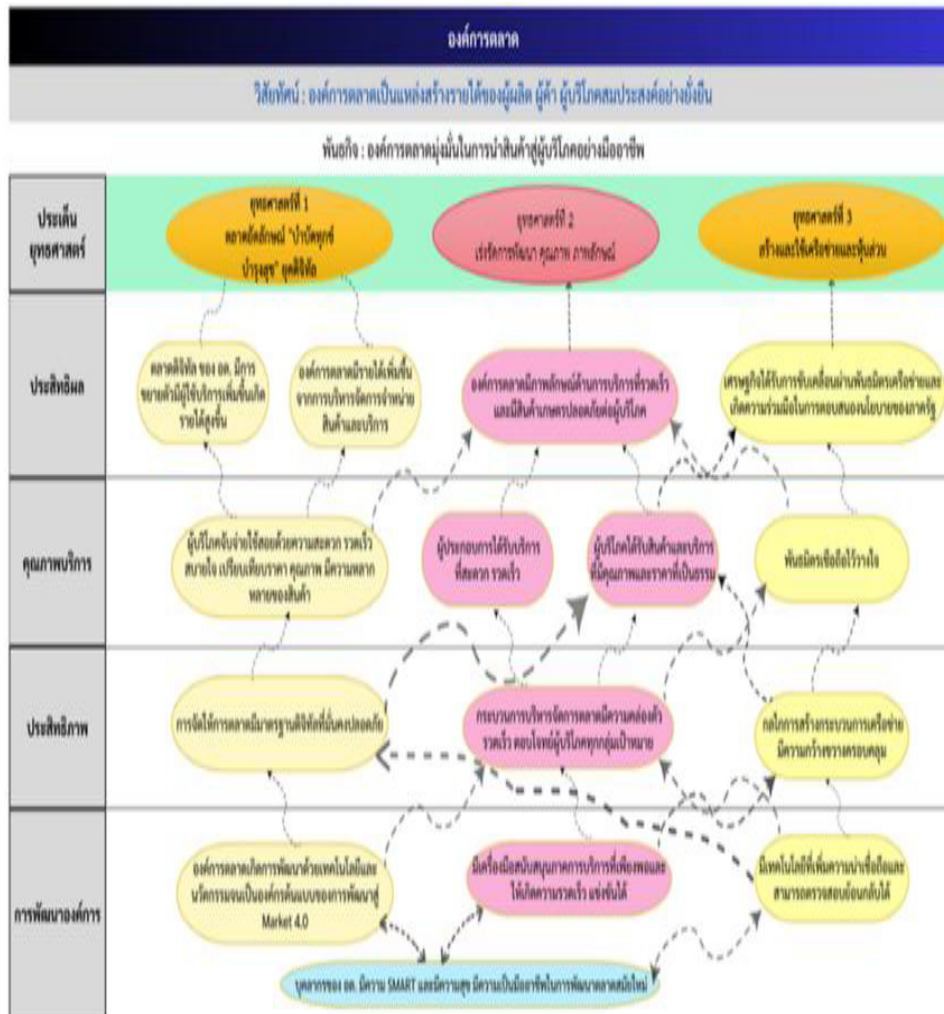


SO	แผนงาน/ โครงการ	Leading Indicators (วัดรายเดือน/ไตรมาส)	Lagging Indicators (วัดรายปี - ผลลัพธ์)	เป้าหมาย 2570	ผู้รับผิดชอบ
		- ผู้ค้าลงทะเบียน Platform/เดือน - อัตราการเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายให้เป็นผู้มุ่งหวังสู่การจัดทำ MOU - ยอดขายออนไลน์ราย	- แพลตฟอร์มดิจิทัล O2O เปิดตัว (ระยะกลาง) - กรมราชทัณฑ์ < 80% (ปี 2570)		
SO2+ SO3	PRO2 มาตรฐานการจัดส่ง สินค้าราชการ	- มาตรฐานจัดส่ง pass/fail รายสัปดาห์ - ร้องเรียนการจัดส่งรายสัปดาห์ - มีอัตราการเข้าพื้นที่รายเดือน - หนี้ค้างชำระรายเดือน	- พึงพอใจลูกค้ารัฐ $\geq 80\%$ - มาตรฐานจัดส่ง ≥ 20 แห่ง/ปี - รายได้จัดส่ง +10%/ปี	พึงพอใจ $\geq 80\%$ จัดส่ง ≥ 20 /ปี	ฝ่ายตลาด และจัดส่ง

6.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)

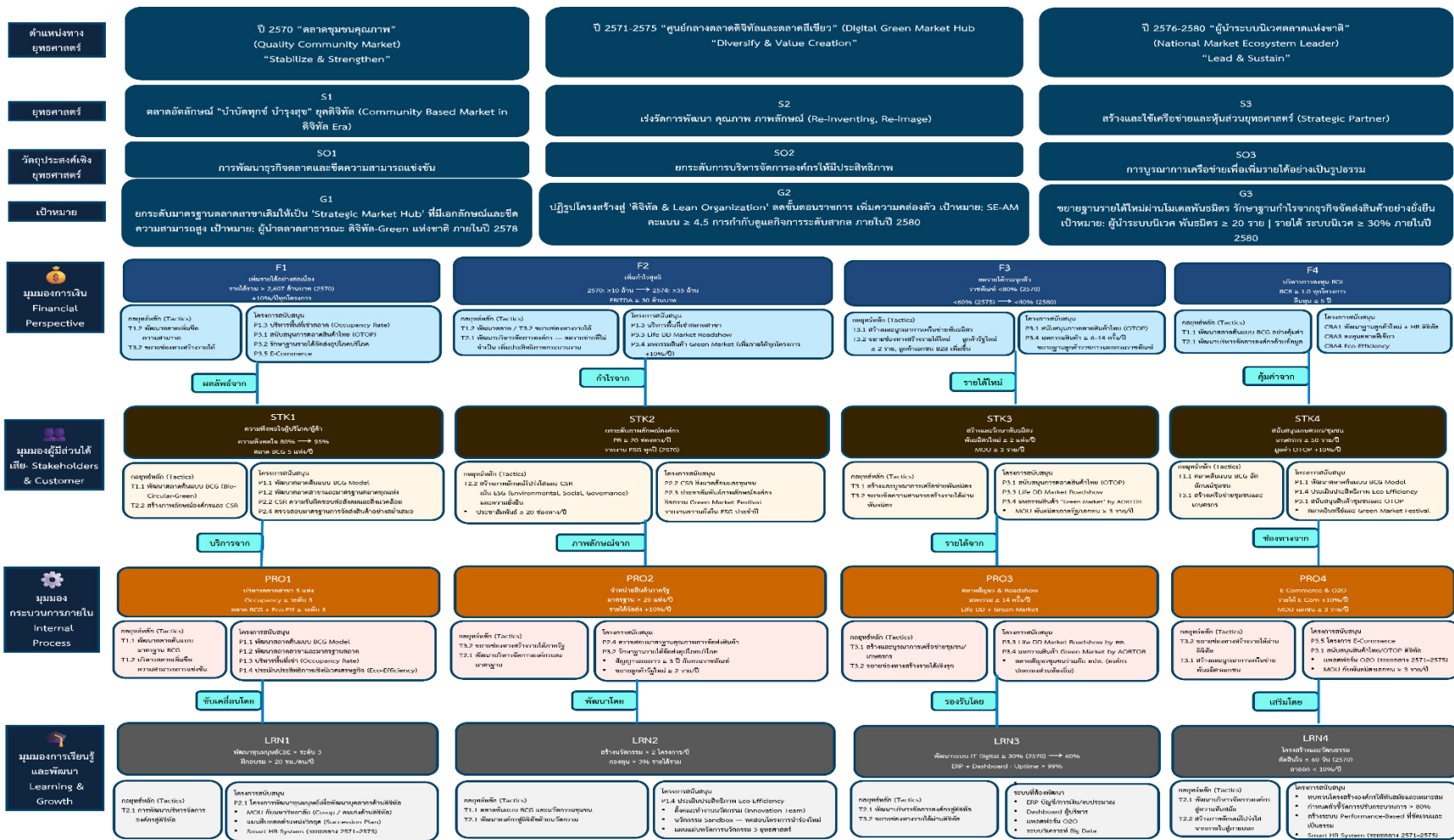


รูปภาพที่ 54 : แผนที่ยุทธศาสตร์องค์การการค้าระยะ 20 ปี



รูปภาพที่ 55 : ความเชื่อมโยงดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ตามกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์

ความเชื่อมโยงดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ตามกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ Strategy Map แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ผ่านมุมมอง BSC 4 ด้าน (Balanced Scorecard Perspectives) โดยแต่ละมุมมองส่งผลและสนับสนุนกันอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กรดังภาพด้านล่างนี้



รูปภาพที่ 56 : ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)

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



ตารางที่ 91 : แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map)

 Vision	"องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน"		
 Mission	"มุ่งมั่นในการพัฒนาแหล่งบริการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภค อย่างมีอาชีพ"		
Strategic Priorities	ปี 2570 “ตลาดชุมชนคุณภาพ” (Quality Community Market)	ปี 2571-2575 “ศูนย์กลางตลาดดิจิทัล และตลาดสีเขียว” (Digital Green Market Hub)	ปี 2576-2580 “ผู้นำระบบนิเวศตลาด แห่งชาติ” (National Market Ecosystem Leader)
แนวคิด	“Stabilize & Strengthen”	“Diversify & Value Creation”	“Lead & Sustain”
ชื่อยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community Based Market in ดิจิทัล Era)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างและใช้เครือข่าย และหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่รองรับ	SO1:การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีด ความสามารถแข่งขัน	SO2:ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ	SO3:การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่ม รายได้อย่างเป็นรูปธรรม

Strategic Results (เป้าประสงค์หลัก)		ยกระดับมาตรฐานตลาดสาขาเดิมให้เป็น 'Strategic Market Hub' ที่มีเอกลักษณ์และขีดความสามารถสูง เป้าหมาย: ผู้นำตลาดสาธารณะดิจิทัล-Green แห่งชาติ ภายในปี 2578		ปฏิรูปโครงสร้างสู่ 'ดิจิทัล & Lean Organization' ลดขั้นตอนราชการ เพิ่มความคล่องตัว เป้าหมาย: SE-AM CBE คะแนน ≥ 4.0 การกำกับดูแลกิจการระดับสากล ภายในปี 2580		ขยายฐานรายได้ใหม่ผ่านโมเดลพันธมิตร รักษาฐานกำไรจากธุรกิจจัดส่งสินค้าอย่างยั่งยืน เป้าหมาย: ผู้นำระบบนิเวศ พันธมิตร ≥ 20 ราย รายได้ ระบบนิเวศ $\geq 30\%$ ภายในปี 2580	
BSC มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	กลยุทธ์ (Tactics)	โครงการ/แผนงานหลัก (Key Initiatives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย 2570-2575	เชื่อมโยงยุทธศาสตร์/กระบวนการ	
 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) SO: SO1 + SO3	F1: เพิ่มรายได้องค์กรอย่างต่อเนื่อง  เพิ่มรายได้จากตลาดสาขาทุกแห่ง  เพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่  รักษาฐานรายได้หลักจากกรมราชทัณฑ์	T1.2 พัฒนาตลาดเพิ่มขีดความสามารถ T3.2 ขยายช่องทางสร้างรายได้	P1.3 บริหารพื้นที่เช่าตลาด (Occupancy Rate) P3.2 รักษาฐานรายได้จัดส่งอุปโภคบริโภค P3.1 สนับสนุนการตลาดสินค้าไทย (OTOP) P3.5 E-Commerce	 รายได้รวมองค์กร (ล้านบาท/ปี)  อัตราการเช่าพื้นที่ตลาด Occupancy Rate (ระดับ)  รายได้แต่ละโครงการเพิ่มขึ้น (ร้อยละ/ปี)	 รายได้รวม: $\geq 2,607$ ล้านบาท (2570)  มีอัตราการเช่าพื้นที่ $\geq$ ระดับ 3 ทุกปี  รายได้แต่ละโครงการ: $+10\%$/ปี	 S1: ตลาดอัตลักษณ์ฯ  S3 :สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	

BSC มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	กลยุทธ์ (Tactics)	โครงการ/แผนงานหลัก (Key Initiatives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย 2570-2575	เชื่อมโยงยุทธศาสตร์/กระบวนการ
 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) SO: SO1 + SO3	F2: เพิ่มกำไรสุทธิ ให้กับองค์กร  บรรลุเป้ากำไรสุทธิตามแผน วิสาหกิจ  ควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ	T1.2 พัฒนาตลาด / T3.2 ขยายรายได้ T2.1 พัฒนาบริหารจัดการองค์กร  ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น  เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ	P1.3 บริหารพื้นที่เช่าตลาดสาขา P3.4 มหกรรมสินค้า Green Market P3.3 Life DD Market Roadshow ทุกโครงการรายได้ +10%/ปี	 กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ล้านบาท)  EBITDA ภาพรวมองค์กร (ล้านบาท)  อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (%)	 ปี 2570: ≥ 10 ล้านบาท  ปี 2571: ≥ 13 2572: ≥ 25  ปี 2573: ≥ 30 2574: ≥ 35 ล้านบาท  EBITDA ≥ 30 ล้านบาท (2570)	 S1 :ตลาดอัตลักษณ์  S2 : เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)  S3 : สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)
 มุมมองด้านการเงิน	F3: ลดการพึ่งพา รายได้กระจุกตัว	T3.1 สร้างและบูรณาการเครือข่าย	P3.1 สนับสนุนการตลาดสินค้าไทย P3.4 มหกรรมสินค้า ($\geq 6 - 14$ ครั้ง/ปี)	 สัดส่วนรายได้กรมราชทัณฑ์ต่อรายได้รวม (%)	 ปี 2570: กรมราชทัณฑ์ $< 80\%$ รายได้รวม	 S3 : สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์

BSC มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	กลยุทธ์ (Tactics)	โครงการ/แผนงานหลัก (Key Initiatives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย 2570-2575	เชื่อมโยงยุทธศาสตร์/กระบวนการ
(Financial Perspective) SO: SO1 + SO3	▶ ลดสัดส่วนรายได้จากกรมราชทัณฑ์ ▶ เพิ่มสัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ ▶ สร้างรายได้ที่มาจากหลายช่องทาง	T3.2 ขยายช่องทางสร้างรายได้ ▶ ลูกค้ารัฐใหม่ ≥ 2 ราย ▶ ลูกค้าเอกชน B2B เพิ่มขึ้น	ขยายฐานลูกค้าราชการ นอกกรมราชทัณฑ์	▶ จำนวนลูกค้ารัฐใหม่ (ราย/ปี) ▶ รายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ (ล้านบาท)	▶ ปี 2575: < 60% ปี 2580: < 40% ▶ ลูกค้ารัฐใหม่: ≥ 1 ราย/ปี	(Strategic Partner)
 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) SO: SO1 + SO3	F4: บริหารการลงทุนอย่างคุ้มค่า (ROI) ▶ ลงทุนโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูง ▶ ควบคุม BCR ≥ 1.0 ทุกโครงการ ▶ ระยะคืนทุน ≤ 5 ปี	T1.1 พัฒนาตลาดต้นแบบ BCG T2.1 พัฒนาบริหารจัดการองค์กร ▶ Cost-Benefit Analysis ก่อน	CBA1: พัฒนฐานลูกค้าใหม่+HR ดิจิทัล (BCR 5.4x) CBA3: การลงทุนในตลาดสีเขียว (BCR 2.0x) CBA4: ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (BCR 1.8x)	▶ อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้วัดความคุ้มค่าของโครงการ (BCR) รายโครงการ ▶ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) (ล้านบาท) ▶ ระยะเวลาคืนทุน (ปี)	▶ BCR ≥ 1.0 ทุกโครงการที่ลงทุน ▶ CBA1: NPV +85 ล้าน คืนทุน 1.5-2 ปี ▶ CBA3: NPV +60 ล้าน คืนทุน 3 ปี	▶ S1 :ตลาดอัตลักษณ์ฯ ▶ S2 : เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image) ▶ S3 : สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธ

BSC มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	กลยุทธ์ (Tactics)	โครงการ/แผนงานหลัก (Key Initiatives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย 2570-2575	เชื่อมโยงยุทธศาสตร์/กระบวนการ
		ลงทุนทุกโครงการ ▶ CBA1 BCR 5.4x (ลงทุนทันที)				ศาสตร์ (Strategic Partner)
 มุมมองผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders & Customer) SO: SO1 + SO2 + SO3	STK1: สร้างความพึงพอใจผู้บริโภค / ผู้ค้า ▶ บริการสะดวก รวดเร็ว มาตรฐาน ▶ สินค้าปลอดภัย คุณภาพดี ราคาเป็นธรรม ▶ ตลาดสะอาด ถูกสุขลักษณะ	T1.1 พัฒนาตลาดต้นแบบ BCG T2.2 สร้างภาพลักษณ์/CSR	P1.1 พัฒนาตลาดต้นแบบBCG Model P1.2 พัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐานตลาด P2.2 CSR ความรับผิดชอบต่อสังคม P2.4 ตรวจสอบมาตรฐานการจัดส่งสินค้า	▶ ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับบริการ (%) ▶ ความพึงพอใจลูกค้าคู่สัญญา (%) ▶ ตลาดมีมาตรฐานสุขอนามัย BCG (ตลาด)	▶ ปี 2570: 80% และ ปี 2574: 95% ▶ ปี 2570: ≥ 80% ▶ ตลาด BCG: 5 แห่ง ทุกปี	▶ S1 :ตลาดอัตลักษณ์ฯ ▶ S2 : เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)
 มุมมองผู้มีส่วนได้เสีย	STK2: ยกระดับภาพลักษณ์องค์กร	T2.2 สร้างภาพลักษณ์	P2.2 CSR สิ่งแวดล้อมและชุมชน	▶ ความพึงพอใจต่อการรับรู้	▶ ความพึงพอใจภาพลักษณ์: 80 - 90%	▶ S2: เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพ ภาพลักษณ์

BSC มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	กลยุทธ์ (Tactics)	โครงการ/แผนงานหลัก (Key Initiatives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย 2570-2575	เชื่อมโยงยุทธศาสตร์/กระบวนการ
(Stakeholders& Customer) SO: SO1 + SO2 + SO3	▶ สร้างการรับรู้แบรนด์ อด. เชิงบวก ▶ ลดความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ▶ แสดงความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม	โปร่งใสและ CSR ▶ เน้น ESG และความยั่งยืน ▶ ประชาสัมพันธ์ ≥ 20 ช่องทาง/ปี	P2.3 ประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กร ▶ กิจกรรม Green Market Festival ▶ รายงานความยั่งยืน ESG ประจำปี	ภาพลักษณ์ อด. (%) ▶ จำนวนช่องทาง/ครั้ง ประชาสัมพันธ์ (ครั้ง/ปี) ▶ คะแนน ESG/CSR ประจำปี	▶ ช่องทาง PR: ≥ 20 ครั้ง/ปี ▶ รายงานESG: จัดทำทุกปี ตั้งแต่ 2568	(Re-inventing, Re-image)
 มุมมองผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders& Customer) SO: SO1 + SO2 + SO3	STK3: สร้างและรักษาความสัมพันธ์พันธมิตร ▶ สร้างเครือข่ายธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง ▶ รักษาสัญญาลูกค้าเดิม (กรมราชทัณฑ์)	T3.1 สร้างและบูรณาการเครือข่าย T3.2 ขยายขีดความสามารถสร้างรายได้ ▶ ขยายตลาดแบบลดการถือครองสินทรัพย์	P3.1 สนับสนุนการตลาดสินค้าไทย (OTOP) P3.3 Life DD Market Roadshow P3.4 มหกรรมสินค้า “Green Market”	▶ จำนวนเครือข่ายพันธมิตรใหม่ (แห่ง/ปี) ▶ จำนวนสัญญาลูกค้าที่รักษาไว้ได้ (ราย) ▶ ความพึงพอใจของพันธมิตร (%)	▶ พันธมิตรใหม่: ≥ 2 แห่ง/ปี ▶ รักษาสัญญากรมราชทัณฑ์ตลอดแผน ▶ ความพึงพอใจพันธมิตร: $\geq 75\%$	▶ S3: สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

BSC มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	กลยุทธ์ (Tactics)	โครงการ/แผนงานหลัก (Key Initiatives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย 2570-2575	เชื่อมโยงยุทธศาสตร์/กระบวนการ
	▶ ขยายพันธมิตร	+ สร้างโมเดลเครือข่าย	▶ MOU พันธมิตรภาครัฐ/เอกชน ≥ 3 ราย/ปี			
 มุมมองผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders & Customer) SO: SO1 + SO2 + SO3	STK4: สนับสนุนเกษตรกรและชุมชนฐานราก ▶ เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าเกษตร ▶ ยกระดับรายได้เกษตรกรและชุมชน ▶ สนับสนุนสินค้า OTOP ผลิตภัณฑ์ชุมชน	T1.1 ตลาดต้นแบบ BCG อัตลักษณ์ชุมชน T3.1 สร้างเครือข่ายชุมชน/เกษตรกร ▶ ตอบรับนโยบาย BCG	P1.1 พัฒนาการตลาดต้นแบบ BCG Model P3.1 สนับสนุนสินค้าชุมชน P1.4 ประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ▶ ตลาดอินทรีย์ / “Green Market Festival”	▶ จำนวนเกษตรกร/ชุมชนที่ได้รับการสนับสนุน ▶ มูลค่าสินค้า OTOP/เกษตรกรที่จำหน่ายผ่าน อต. (ล้านบาท) ▶ ระดับความสำเร็จประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	▶ เกษตรกร/ชุมชน: ≥ 50 ราย/ปี ▶ มูลค่า OTOP ผ่าน อต.: เพิ่ม 10%/ปี ▶ ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ: ≥ ระดับ 3 ทุกปี	▶ S1: ตลาดอัตลักษณ์ฯ ▶ S3 :สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)
 มุมมองกระบวนการภายใน	PRO1: บริหารตลาดสาขา 5 แห่ง (C1)	T1.1 พัฒนาตลาดต้นแบบมาตรฐาน BCG	P1.1 พัฒนาการตลาดต้นแบบ BCG Model	▶ มีอัตราการเข้าพื้นที่ตลาดสาขา (ระดับ)	▶ มีอัตราการเข้าพื้นที่ตลาด: ≥ ระดับ 3 ทุกปี	▶ S1:ตลาดอัตลักษณ์ฯ

BSC มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	กลยุทธ์ (Tactics)	โครงการ/แผนงานหลัก (Key Initiatives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย 2570-2575	เชื่อมโยงยุทธศาสตร์/กระบวนการ
(Internal Process Perspective) SO: SO1 + SO2 + SO3	▶ บริหารพื้นที่เช่าให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ▶ พัฒนาตลาดต้นแบบ BCG มาตรฐาน Go Green 6G ▶ สร้างอัตลักษณ์ชุมชนที่โดดเด่น	T1.2 บริหารตลาดเพิ่มขีดความสามารถ	P1.2 พัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐาน P1.3 บริหารพื้นที่เช่า (Occupancy Rate) P1.4 ประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	▶ จำนวนตลาดต้นแบบ BCG (แห่ง) ▶ ตลาดผ่านมาตรฐานสุขอนามัย (ตลาด) ▶ ระดับประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (ระดับ)	▶ ตลาดต้นแบบ BCG: ≥ 1 แห่ง (ปี 2568) • มาตรฐานสุขอนามัย: 5 ตลาดทุกปี ▶ มีประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ: $\geq$ ระดับ 3 ทุกปี	▶ กระบวนการ C1: บริหารตลาดสาขา 5 แห่ง
 มุมมองกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) SO: SO1 + SO2 + SO3	PRO2: จำหน่ายสินค้าราชการ/รัฐ (C2) ▶ รักษาและขยายฐานลูกค้าภาครัฐ	T3.2 ขยายช่องทางสร้างรายได้ T2.1 พัฒนาบริหารจัดการองค์กร	P2.4 ตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพจัดส่งสินค้า P3.2 รักษาฐานรายได้จัดส่งอุปโภคบริโภค	▶ จำนวนแห่งที่ผ่านมาตรฐานการจัดส่ง (แห่ง/ปี) ▶ ความพึงพอใจลูกค้าคู่สัญญา (%) ▶ รายได้จากการจัดส่งสินค้า (ล้านบาท)	▶ แห่งที่ผ่านมาตรฐาน: ≥ 20 แห่ง/ปี ▶ ความพึงพอใจลูกค้า: $\geq 80 - 90\%$ ▶ รายได้จัดส่ง: เพิ่ม +10%/ปี	▶ S2 : เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image) ▶ S3 : สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธ

BSC มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	กลยุทธ์ (Tactics)	โครงการ/แผนงานหลัก (Key Initiatives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย 2570-2575	เชื่อมโยงยุทธศาสตร์/กระบวนการ
	▶ บริหารห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ ▶ ตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพการจัดส่ง		▶ สัญญาระยะยาว ≥ 3 ปี กับกรมราชทัณฑ์ ▶ ขยายลูกค้ารัฐใหม่ ≥ 2 ราย			ศาสตร์ (Strategic Partner) ▶ กระบวนการ C2: จำหน่ายสินค้าราชการ
	PRO3: จัดตลาดสัญญาและ Road show (C3) ▶ จัดกิจกรรมตลาดสัญญาเชิงรุก ▶ Life DD Market Road show by อต. ▶ เชื่อมเกษตรกรชุมชน ผู้บริโภคโดยตรง	T3.1 สร้างและบูรณาการเครือข่าย T3.2 ขยายช่องทางสร้างรายได้	P3.3 Life DD Market Roadshow by อต. P3.4 มหกรรมสินค้า Green Market by AORTOR ▶ ตลาดสัญญาชุมชนร่วมกับ อปท.	▶ จำนวนครั้งจัดมหกรรมสินค้า/ปี (ครั้ง) ▶ รายได้จากกิจกรรม Road show (ล้านบาท) ▶ จำนวนผู้เข้าร่วมงาน (คน/ปี)	▶ มหกรรม: ปี 2570: 14 ครั้ง/ปี ▶ รายได้ Roadshow: +10%/ปี	▶ S3: สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ▶ กระบวนการ C3: ตลาดสัญญา

BSC มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	กลยุทธ์ (Tactics)	โครงการ/แผนงานหลัก (Key Initiatives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย 2570-2575	เชื่อมโยงยุทธศาสตร์/กระบวนการ
 มุมมองกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) SO: SO1 + SO2 + SO3	PRO4: จำหน่ายสินค้า ช่องทางต่างๆ ร่วมกับเอกชน (C4)  E-Commerce ขยายช่องทางออนไลน์  ร่วมกับเอกชน ขยายช่องทางจำหน่าย  ดิจิทัลแพลตฟอร์ม O2O (Online to Offline)	T3.2 ขยายช่องทางสร้างรายได้ T3.1 สร้างและบูรณาการเครือข่าย	P3.5 โครงการ E-Commerce P3.1 สนับสนุนสินค้าไทย/OTOP ดิจิทัล  แพลตฟอร์ม O2O (ระยะกลาง 2571-2575)  MOU กับพันธมิตรเอกชน ≥ 3 ราย/ปี	 รายได้ E-Commerce (ล้านบาท/ปี)  จำนวน MOU พันมิตรเอกชน (ราย/ปี)  อัตราการเติบโต E-Commerce (%/ปี)	 รายได้ E-Commerce: +10%/ปี  MOU เอกชน: ≥ 3 ราย/ปี (ปี 2566-2570)  เปิดแพลตฟอร์ม O2O: ภายในปี 2572	 S3: สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)  กระบวนการ C4: จำหน่ายสินค้าช่องทางต่างๆ ร่วมกับเอกชน (Multi-channel Sales)
 มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา	LRN1: พัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital)	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กร	P2.1 โครงการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล	 ผลประเมิน CBE การบริหารทุนมนุษย์ (ระดับ)	 CBE การบริหารทุนมนุษย์: ≥ ระดับ 3 ทุกปี	 S2: เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพภาพลักษณ์ (Re-)

BSC มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	กลยุทธ์ (Tactics)	โครงการ/แผนงานหลัก (Key Initiatives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย 2570-2575	เชื่อมโยงยุทธศาสตร์/กระบวนการ
(Learning & Growth Perspective) SO: SO2 (หลัก) + SO1, SO3 (สนับสนุน)	▶ Upskill/Reskill ทักษะดิจิทัล พนักงาน ▶ สร้างคลังคนเก่งด้านดิจิทัล ▶ พัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งวิกฤต		▶ MOU กับมหาวิทยาลัย (Co-op /คนเก่งด้านดิจิทัล) ▶ แผนสืบทอดตำแหน่งวิกฤต	▶ % ความสำเร็จดำเนินงานตามโครงการพัฒนาทุนมนุษย์ ▶ ชั่วโมงการฝึกอบรม/พนักงาน/ปี ▶ % บุคลากรที่ผ่านการพัฒนาทักษะดิจิทัล	▶ % ความสำเร็จ: 80-85-90-95-100% ▶ ฝึกอบรม: ≥ 20 ชม./คน/ปี ▶ ทักษะด้านดิจิทัล: ≥ 50% บุคลากร (2570)	inventing, Re-image) ▶ กระบวนการ S1: HRM ▶ กระบวนการ S2: KM & นวัตกรรม ▶ แผนยุทธศาสตร์ HRD: Smart People
 มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth Perspective)	LRN2: สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ ▶ พัฒนากระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม	T1.1 ตลาดต้นแบบ BCG/นวัตกรรม T2.1 พัฒนาองค์กรสู่ดิจิทัล	P1.4 ประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ▶ ตั้งคณะทำงานนวัตกรรม (นวัตกรรม Team)	▶ จำนวนโครงการด้านนวัตกรรม/ปี ▶ ระดับความสำเร็จประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (ระดับ)	▶ โครงการด้านนวัตกรรม: ≥ 2 โครงการ/ปี ▶ ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ: ≥ ระดับ 3 ทุกปี	▶ S1 :ตลาดอัตลักษณ์ฯ ▶ S2 : เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)

BSC มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	กลยุทธ์ (Tactics)	โครงการ/แผนงานหลัก (Key Initiatives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย 2570-2575	เชื่อมโยงยุทธศาสตร์/กระบวนการ
SO: SO2 (หลัก) + SO1, SO3 (สนับสนุน)	▶ กองทุนนวัตกรรม 3-5% ของรายได้ ▶ ส่งเสริมการจัดการความรู้ KM		▶ นวัตกรรม Sandbox-ทดสอบโครงการนำร่อง ใหม่	▶ % งบประมาณนวัตกรรมต่อรายได้รวม	▶ กองทุนนวัตกรรม: $\geq 3\%$ รายได้รวม	▶ กระบวนการ S2: พัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม ▶ แผนแม่บทจัดการนวัตกรรม 3 ยุทธศาสตร์
	LRN3: พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ▶ มีการใช้ข้อมูลที่เป็นดิจิทัล กระบวนการหลัก $\geq 30\%$ (ระยะสั้น) ▶ ดูตัวชี้วัดแบบเรียลไทม์ /Dashboard ▶ ระบบ ERP บัญชีการเงินดิจิทัล	T2.1 พัฒนาบริหารจัดการองค์กร T3.2 ขยายช่องทางรายได้ (ดิจิทัล)	▶ ระบบ ERP บัญชี/การเงิน/งบประมาณ ▶ ตัวชี้วัด Dashboard Real-time (ผู้บริหาร) ดิจิทัล ▶ แพลตฟอร์ม O2O (ระยะกลาง) ▶ ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ตลาด/เกษตร	▶ % กระบวนการหลักที่มีการใช้ข้อมูลที่เป็นดิจิทัล แล้ว ▶ จำนวนระบบ IT ที่พัฒนา/ปรับปรุง (ระบบ) ▶ Uptime ระบบ IT (%)	▶ มีการใช้ข้อมูลที่เป็นดิจิทัล $\geq 30\%$ (2570) ถึง $\geq 60\%$ (2575) ▶ ระบบ IT ใหม่: ≥ 1 ระบบ/ปี ▶ Uptime $\geq 99\%$	▶ S2 : เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image) ▶ S3 : สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

BSC มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	กลยุทธ์ (Tactics)	โครงการ/แผนงานหลัก (Key Initiatives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย 2570-2575	เชื่อมโยงยุทธศาสตร์/กระบวนการ
						▶ กระบวน การ S3: การบริหาร IT ▶ แผนปฏิบัติ การดิจิทัล 3 ยุทธศาสตร์
 มุมมองการเรียนรู้ และพัฒนา (Learning & Growth Perspective) SO: SO2 (หลัก) + SO1, SO3 (สนับสนุน)	LRN4: พัฒนา โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรม ▶ สร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Learning Org.) ▶ วัฒนธรรมการ ทำงานที่มุ่งเน้น ความคล่องตัว ยืดหยุ่น และ ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงอย่าง	T2.1 พัฒนา บริหารจัดการ องค์กร T2.2 สร้าง ภาพลักษณ์ โปร่งใส	▶ ทบทวน โครงสร้างองค์กรให้ ทันสมัย ▶ กำหนด ตัวชี้วัด การปรับกระบวน การ ≥ 80% ▶ สร้างระบบ Performance-Based ชัดเจน Smart HR System (ระยะกลาง 2571-2575)	▶ Core Business Enablers(CBE) 8 ด้าน (ระดับ) ▶ ระยะเวลา ตัดสินใจทางธุรกิจ (วัน) ▶ % ตัวชี้วัด การปรับ กระบวนการ องค์กร-หน่วยงาน	▶ CBE 8 ด้าน: ≥ ระดับ 3 ทุกปี ▶ ตัดสินใจ: ≤ 60 วัน (2570) ≤ 30 วัน (2580) ▶ ตัวชี้วัด การ ปรับกระบวน การ: ≥ 70% (2570) ≥ 80% (2575) ▶ อัตราการ ลาออกของ พนักงาน: < 10%/ปี	▶ S2: เร่งรัด การพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image) ▶ กระบวนการ M1-M4: บริหาร องค์กร ▶ แผน ยุทธศาสตร์ HRD: Smart Organization

BSC มุมมอง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	กลยุทธ์ (Tactics)	โครงการ/ แผนงานหลัก (Key Initiatives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย 2570-2575	เชื่อมโยง ยุทธศาสตร์/ กระบวนการ
	รวดเร็ว – ตัดสินใจ เร็ว คล่องตัว ▶ ปรับโครงสร้าง องค์กรรองรับดิจิทัล			▶ อัตราการ ลาออกพนักงาน (%)		
Core Values : “IMARKETS”						
(Integrity, Marketing Boldness, Accountability, Result Oriented, Knowledge, E-Commerce, Trustworthy Advisory, Self-Discipline & Social responsibility)						

6.3 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่าง ๆ

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

ตารางที่ 92 : แสดงการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ที่ 1 (S1): ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล SO1: การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน			
	ยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทที่สอดคล้อง	ประเด็นความเชื่อมโยง กับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน/โครงการ/ตัวชี้วัดขององค์การตลาดที่รองรับ
แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management Master Plan) สร้างความสัมพันธ์และตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน	ST-1	การสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	▶ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้ค้าที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงในอนาคต ▶ สร้างความผูกพันลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการตลาด ▶ พัฒนาการตลาดแบบ BCG ที่ตอบโจทย์ชุมชนและผู้บริโภค ▶ สำรวจความพึงพอใจเพื่อปรับปรุงมาตรฐานตลาดสาขา
			▶ P1.1: พัฒนาตลาดต้นแบบ BCG Model ตัวชี้วัด: CBE ≥ ระดับ 3 ▶ P1.2: มาตรฐานสุขอนามัยตลาดสาขา 5 แห่ง ▶ แบบสำรวจความพึงพอใจลูกค้ารายปี ตัวชี้วัด: ≥80-90% ▶ P2.2: CSR ชุมชน/สังคม ▶ P2.3: PR ภาพลักษณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 (S1): ตลาดอัตลักษณ์ "บ๊อบบี้บุ๊ค บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล | SO1: การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน

	ยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทที่สอดคล้อง		ประเด็นความเชื่อมโยง กับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน/โครงการ/ตัวชี้วัดขององค์การตลาดที่รองรับ
	ST-2	การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
	ST-3	การสร้างการมีส่วนร่วมความร่วมมือ เพื่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
แผนปฏิบัติการดิจิทัล (ดิจิทัล Action Plan) ขับเคลื่อนภารกิจด้วย IT และ ดิจิทัล Technology	DG-1	นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อพลิกโฉมรูปแบบธุรกิจ โดยใช้การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Business)	▶ ขับเคลื่อนภารกิจหลักด้วย IT สร้างคุณค่าให้ผู้รับบริการ ▶ พัฒนาดิจิทัล Market แพลตฟอร์ม เชื่อม Online-Offline ▶ ใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ วิเคราะห์ราคาสินค้าและพฤติกรรมผู้ซื้อ ▶ มีการใช้ข้อมูลที่เป็นดิจิทัล กระบวนการหลัก $\geq 30\%$ ภายในปี 2570	▶ S3: กระบวนการบริหาร IT ตัวชี้วัด: มีการใช้ข้อมูลที่เป็นดิจิทัล $\geq 30\%$ ▶ P3.5: E-Commerce แพลตฟอร์ม ตัวชี้วัด: รายได้ +10%/ปี ▶ ระบบ ตัวชี้วัด Dashboard Real-

ยุทธศาสตร์ที่ 1 (S1): ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล | SO1: การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน

	ยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทที่สอดคล้อง	ประเด็นความเชื่อมโยง กับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน/โครงการ/ตัวชี้วัดขององค์การตลาดที่รองรับ
			time สำหรับผู้บริหาร ▶ ดิจิทัลแพลตฟอร์ม O2O (ระยะกลาง ปี 2571-2575)
	DG-2	การเปลี่ยนถ่ายดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพและความร่วมมือทางธุรกิจ ดิจิทัลพันธมิตรทางธุรกิจ	
	DG-3	การปรับปรุงเชิงดิจิทัลของงานบริหารองค์กร ระบบและโครงสร้างพื้นฐาน	
แผนแม่บทจัดการนวัตกรรม (นวัตกรรม Management Master Plan) สร้างองค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรม นวัตกรรม-Driven Organization	IN-1	ส่งเสริมการจัดการความรู้ทักษะ และพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่นวัตกรรม	▶ เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรสู่การเป็นองค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรม ▶ พัฒนา BCG Market นวัตกรรม: เทคโนโลยีสำหรับ Green Market ▶ P1.4: ประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ตัวชี้วัด: ≥ ระดับ 3 ▶ S2: กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 (S1): ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล | SO1: การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน

	ยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทที่สอดคล้อง		ประเด็นความเชื่อมโยง กับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน/โครงการ/ตัวชี้วัดขององค์การตลาดที่รองรับ
			▶ สร้างกองทุนนวัตกรรม 3-5% ของรายได้ต่อปี ▶ สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการหลัก	▶ โครงการด้านนวัตกรรม ≥ 2 โครงการ/ปี ▶ คณะทำงานนวัตกรรม – Sandbox
	IN-2	พัฒนากระบวนการจัดการความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม		
	IN-3	การกำหนดทิศทางการยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศด้านการพัฒนานวัตกรรม		

ยุทธศาสตร์ที่ 2 (S2): เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image) | SO2: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

แผนแม่บท	ยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทที่สอดคล้อง		ประเด็นความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน/โครงการ/ตัวชี้วัด ขององค์กร ตลาดที่รองรับ
แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR & Environmental Master Plan) กำหนดกรอบพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคม	CSR-1	การเสริมสร้างสนับสนุน การพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม	▶ กำหนดกรอบการดำเนินงานพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ESG ▶ จัดทำรายงานความยั่งยืนตามกรอบการรายงานสากล ▶ ส่งเสริมชุมชนสังคม ในการสร้างรายได้พึ่งตนเองได้ ▶ สร้างการยอมรับและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร	▶ P2.2: CSR ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ▶ Green Market by AORTOR – ตลาดมาตรฐาน BCG ▶ จัดทำรายงาน ESG ทุกปี (เริ่มปี 2570) ▶ P2.3: ประชาสัมพันธ์ ≥ 20 ช่องทาง/ปี
	CSR-2	การจัดการอนุรักษ์และพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม		
	CSR-3	ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค		
	CSR-4	การสร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม		

ยุทธศาสตร์ที่ 2 (S2): เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image) | SO2: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

แผนแม่บท	ยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทที่สอดคล้อง		ประเด็นความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน/โครงการ/ตัวชี้วัด ขององค์การ ตลาดที่รองรับ
แผนแม่บทจัดการนวัตกรรม (นวัตกรรม Management Master Plan) สร้างภาพลักษณ์องค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรม	IN-1	ส่งเสริมการจัดการความรู้ ทักษะและพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่นวัตกรรม	▶ สร้างภาพลักษณ์องค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรม ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ▶ พัฒนาเปลี่ยนแปลงกระบวนการหลักด้วยนวัตกรรมดิจิทัล ▶ องค์กรแห่งการเรียนรู้ + วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความคล่องตัว ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	▶ P2.1: พัฒนาทุนมนุษย์ ดิจิทัลUpskilling ▶ S2: กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม ▶ โครงการด้านนวัตกรรม ≥ 2 โครงการ/ปี ตัวชี้วัด: CBE ≥ 3
	IN-2	พัฒนากระบวนการจัดการความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม		
	IN-3	การกำหนดทิศทางการยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศด้านการพัฒนานวัตกรรม		

ยุทธศาสตร์ที่ 2 (S2): เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image) | SO2: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

แผนแม่บท	ยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทที่สอดคล้อง		ประเด็นความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน/โครงการ/ตัวชี้วัด ขององค์การ ตลาดที่รองรับ
แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management Master Plan) ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีและลดความซ้ำซ้อน	ST-1	การสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์	▶ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ▶ ลดภาพลักษณ์ที่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นๆ ▶ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและสื่อสารเผยแพร่ข้อมูล	▶ P2.3: ประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์ ตัวชี้วัด: รับรู้ $\geq 70-90\%$ ▶ P2.4: ตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพจัดส่งสินค้า ▶ แบบสำรวจความพึงพอใจรายปี
	ST-2	การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
	ST-3	การสร้างการมีส่วนร่วม ความร่วมมือเพื่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์		

ยุทธศาสตร์ที่ 3 (S3): สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) | SO3: การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม

แผนแม่บท	ยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทที่สอดคล้อง	ประเด็นความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน/โครงการ/ตัวชี้วัด ขององค์การ ตลาดที่รองรับ
แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management Master Plan) (S3) สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์	ST-1	การสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	▶ ตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างและใช้เครือข่าย ▶ สร้างความพึงพอใจและร่วมมือในการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ▶ MOU พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ≥ 3 ราย/ปี
	ST-2	การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	ST-3	การสร้างการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ เพื่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
แผนปฏิบัติการดิจิทัล (ดิจิทัล Action Plan) ขับเคลื่อนเครือข่ายพันธมิตรด้วย ดิจิทัลแพลตฟอร์ม	DG-1	นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อพลิกโฉมรูปแบบธุรกิจ โดยใช้การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล	▶ การดำเนินงานประจำและการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการมีประสิทธิภาพ
			▶ P3.1: สนับสนุนการตลาดสินค้าไทย (OTOP) ตัวชี้วัด: รายได้ +10% ▶ P3.3: Life DD Market Roadshow ตัวชี้วัด: รายได้ +10% ▶ P3.4: มหกรรมสินค้า 6-14 ครั้ง/ปี
			▶ P3.5: E-Commerce แพลตฟอร์ม ตัวชี้วัด: รายได้ +10%/ปี

ยุทธศาสตร์ที่ 3 (S3): สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) | SO3: การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม

แผนแม่บท	ยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทที่สอดคล้อง		ประเด็นความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน/โครงการ/ตัวชี้วัด ขององค์การ ตลาดที่รองรับ
			▶ ดิจิทัลแพลตฟอร์มดิจิทัลแบบ O2O เชื่อมพันธมิตรออนไลน์และออฟไลน์ ▶ ขยายช่องทางการขาย E-Commerce กับเอกชน	▶ S3: กระบวนการบริหาร IT แพลตฟอร์ม ▶ ตลาดดิจิทัล+ตลาดระบบนิเวศ +พันธมิตรทางธุรกิจ (ระยะกลาง 2571-2575)
	DG-2	การเปลี่ยนถ่ายดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพและความร่วมมือทางธุรกิจ ดิจิทัลพันธมิตรทางธุรกิจ		
	DG-3	การปรับปรุงเชิงดิจิทัลของงานบริหารองค์กร ระบบ และโครงสร้างพื้นฐาน		
แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงรองรับการสร้างเครือข่าย	HR-1	สร้างบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ (Smart People) เพิ่มขีดความสามารถ ดิจิทัล Skills	▶ เพิ่มขีดความสามารถ HR รองรับการบริหารเครือข่ายพันธมิตร ▶ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน คุณภาพชีวิต ทำงานยืดหยุ่น	▶ P2.1: พัฒนาทุนมนุษย์ ตัวชี้วัด: CBE HR $\geq$ ระดับ 3 ▶ S1: กระบวนการ HRM พลเมืองอัจฉริยะ ▶ แผนสืบทอดตำแหน่งวิกฤต อัตราการลาออกของพนักงาน < 10%

ยุทธศาสตร์ที่ 3 (S3): สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) | SO3: การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม

แผนแม่บท	ยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทที่สอดคล้อง	ประเด็นความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน/โครงการ/ตัวชี้วัด ขององค์การ ตลาดที่รองรับ
		▶ พัฒนาทักษะ เจรจา MOU / พันธมิตรทางธุรกิจ Management	
	HR-2	สร้างองค์กรอัจฉริยะ (Smart Organization) ยืดหยุ่น Agile	
	HR-3	สร้างระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย (Smart Systems)	

ตารางที่ 93 : การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทกับแผนงาน/โครงการขององค์การตลาด

แผนแม่บท	ยุทธศาสตร์องค์กร (S)	SO	แผนงาน/โครงการ ขององค์การตลาด	ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัด)	2566	2567	2568	2569	2570
แผนแม่บท ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	S1	SO1	P1.1: ตลาดต้นแบบ BCG Model	ระดับความสำเร็จ ตลาดต้นแบบ (ระดับ)	3	3	3	4	4

แผนแม่บท	ยุทธศาสตร์องค์กร (S)	SO	แผนงาน/โครงการ ขององค์การตลาด	ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัด)	2566	2567	2568	2569	2570
	S2	SO2	P2.3: ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์	ความพึงพอใจการรับรู้ภาพลักษณ์ (%)	70	75	80	85	90
	S3	SO3	P3.4: มหกรรมสินค้า Green Market	จำนวนครั้งที่จัด (ครั้ง/ปี)	6	8	10	12	14
	S1+S2	SO1 + SO2	แบบสำรวจความพึงพอใจลูกค้ารายปี	ความพึงพอใจประชาชน (%)	70	75	80	85	90
แผนปฏิบัติการดิจิทัล	S1	SO1	S3: กระบวนการบริหาร IT	ร้อยละของกระบวนการที่มีการใช้ข้อมูลที่เป็นดิจิทัล (%)	20	25	30	30	30
	S3	SO3	P3.5: E-Commerce	รายได้ E-Commerce เพิ่มขึ้น (%)	10	10	10	10	10
	S2	SO2	ตัวชี้วัด Dashboard Real-time	ระยะเวลาตัดสินใจ (วัน)	60	55	50	45	45
แผนแม่บทจัดการ	S1	SO1	P1.4: การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	ระดับประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (ระดับ)	3	3	3	3	3

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



แผนแม่บท	ยุทธศาสตร์องค์กร (S)	SO	แผนงาน/โครงการ ขององค์การตลาด	ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัด)	2566	2567	2568	2569	2570
นวัตกรรม									
	S1+ S2	SO1 + SO2	โครงการด้านนวัตกรรมประจำปี	จำนวน โครงการด้านนวัตกรรม (โครงการ/ปี)	2	2	2	3	3
	S2	SO2	S2: กระบวนการพัฒนาความรู้	ผลสำเร็จการดำเนินงาน (%)	80	85	90	95	100
แผนแม่บท CSR/สิ่งแวดล้อม	S2	SO2	P2.2: CSR ชุมชน/สิ่งแวดล้อม	ความพึงพอใจประชาชน (%)	70	75	80	85	90
	S2	SO2	รายงาน ESG ประจำปี	จัดทำรายงาน ESG (ปี)	-	-	จัดทำ	จัดทำ	จัดทำ
แผนยุทธศาสตร์ HRD	S2	SO2	P2.1: พัฒนาทุนมนุษย์	CBE การบริหารทุนมนุษย์ (ระดับ)	3	3	3	3	3
	S3	SO3	Smart People Program	ชั่วโมงอบรม/คน/ปี (ชั่วโมง)	20	20	20	20	20
	S2	SO2	แผนการสืบทอดตำแหน่งวิกฤต	อัตราการลาออก (%)	<10	<10	<10	<10	<10

ตารางที่ 94 : แสดงการบูรณาการยุทธศาสตร์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนงาน

ยุทธศาสตร์	SO	BSC มุมมอง	Positioning ระยะสั้น-ยาว	Leading Indicator	Lagging Indicator
S1 ตลาด อัตลักษณ์	SO1	กระบวนการ + ผู้มีส่วนได้ เสีย	-ตลาดชุมชนที่มี คุณภาพ -Digital Green Hub -ตลาดพรีเมียม	% พื้นที่ว่าง (ราย สัปดาห์) ยอดผู้ค้า ใหม่/เดือน คะแนน สุขอนามัยราย ไตรมาส	มีอัตราการเข้าพื้นที่ ตลาด $\geq$ ระดับ 3 รายได้ตลาด +10%/ปี มาตรฐาน BCG 5 สาขา
S2 เร่งรัดการ พัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)	SO2	เรียนรู้ & พัฒนา + ผู้มีส่วนได้ เสีย	-เสริมแกร่ง -เป็นองค์กร ดิจิทัล -มาตรฐานสากล	จำนวนชั่วโมงที่ใช้ใน การฝึกอบรมหรือ พัฒนาทักษะ/คน/ปี NPS / ข้อร้องเรียน คงค้าง % การพัฒนา ทักษะด้านดิจิทัล	ความพึงพอใจ 80% CBE Human Capital $\geq$ 3 ผลสำเร็จแผน $\geq$ 80%
S3 สร้างและใช้ เครือข่ายและ หุ้นส่วน ยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	SO3	การเงิน + กระบวนการ	-รักษฐานลูกค้า เดิม - สร้าง แพลตฟอร์ม O2O -ระบบนิเวศ 30%	บันทึกความร่วมมือ ด้านE-Commerce มีการเติบโตอย่างเห็น ได้ชัด / %ความ คืบหน้าในแต่ละ สัปดาห์ Roadshow	รายได้ +10%/ปี ทุกโครงการ เครือข่ายใหม่ $\geq$ 2 แห่ง/ปี กรม ราชทัณฑ์ < 60%
วิสัยทัศน์: "องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน"					

6.4 ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัด

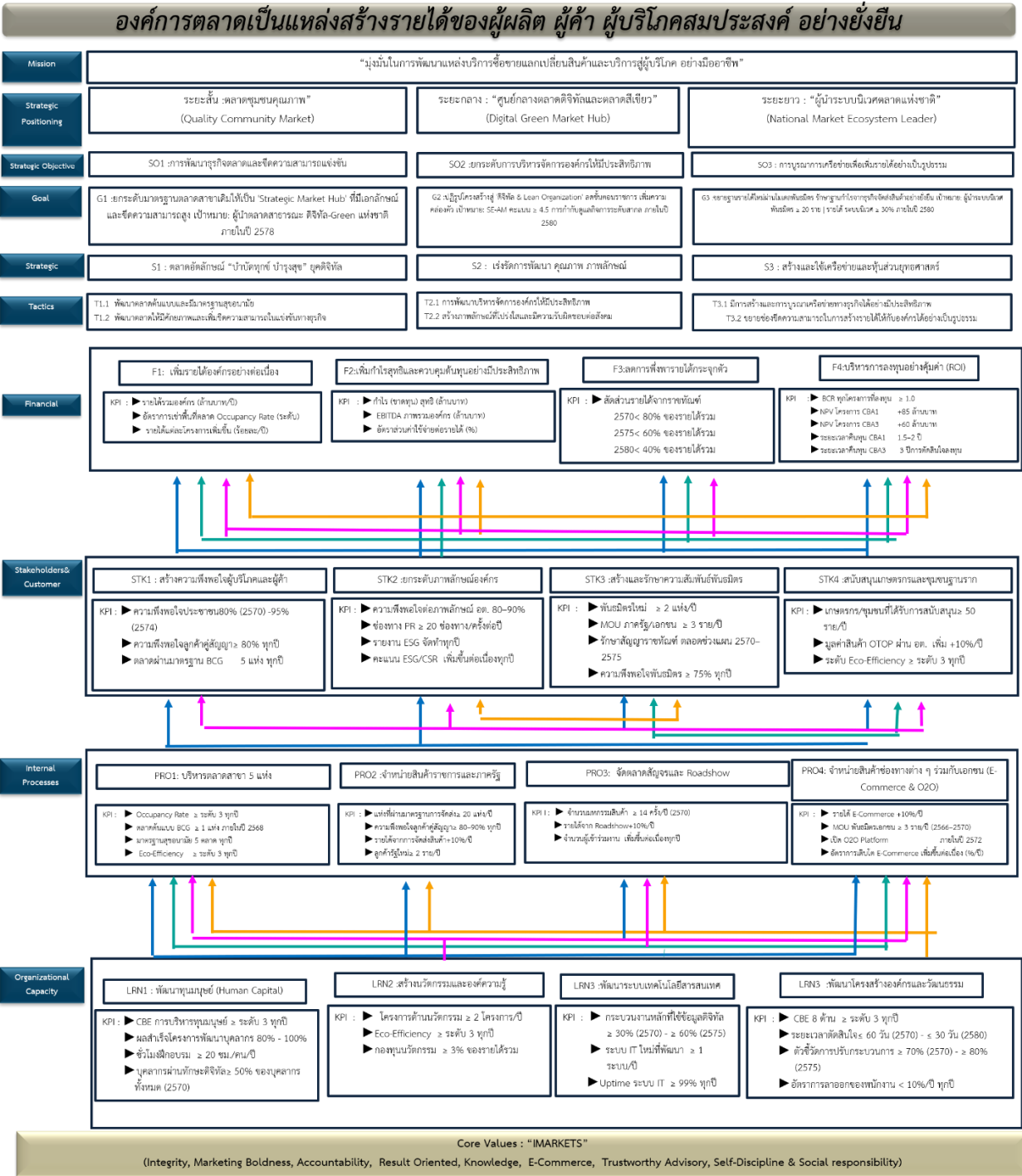
เป้าหมาย SDGs	People (มิติด้านสังคม): เป้าหมายที่ 1 ถึง เป้าหมายที่ 5		Prosperity (มิติทางเศรษฐกิจ): เป้าหมายที่ 7 ถึง เป้าหมายที่ 11		Planet (มิติด้านสิ่งแวดล้อม): เป้าหมายที่ 12 ถึง เป้าหมายที่ 15		Peace (มิติด้านสันติภาพและความสงบ): เป้าหมายที่ 16	Partnership (มิติหุ้นส่วนการพัฒนา): เป้าหมายที่ 17
ยุทธศาสตร์ 20 ปี	เมือง			เมือง			ยั่งยืน	
	ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างเสริมความเสมอภาคในการเมือง			ยุทธศาสตร์ด้านความก้าวหน้าทางสังคมและการพัฒนาคุณภาพชีวิต			ยุทธศาสตร์ด้านการเป็นชุมชนและพัฒนาระบบการให้บริการภาครัฐ	
แผนพัฒนา ฉบับ 14	เสาหลักที่ 1 การขับเคลื่อนเศรษฐกิจ		เสาหลักที่ 2 การปฏิรูปภาครัฐ	เสาหลักที่ 3 การยกระดับคุณภาพ	เสาหลักที่ 4 การบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน		เสาหลักที่ 5 การถ่ายทอดและบูรณาการ 4 เสาหลัก และนวัตกรรม	
	การเสริมสร้างความเป็นปึกแผ่น และรวมเมืองภายใน				การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม สร้างความเข้มแข็งของชุมชน และพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก			
แผนปฏิบัติการ กระทรวงมหาดไทย	การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ ให้เติบโตอย่างสมดุล				การพัฒนาองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืน			
	"องค์การตลาดเป็นพลังสร้างรายได้และคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับคนไทยอย่างยั่งยืน"							
วิสัยทัศน์	"มุ่งเน้นในการพัฒนาองค์การให้มีความเข้มแข็งและมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน"							
พันธกิจ	"มุ่งเน้นในการพัฒนาองค์การให้มีความเข้มแข็งและมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน"							
Strategic Positioning	ระยะสั้น "ตลาดชุมชนคุณภาพ" (Quality Community Market)			ระยะกลาง: "ศูนย์ตลาดสีเขียวและดิจิทัล" (Digital Green Market Hub)			ระยะยาว: "ผู้นำระบบนิเวศตลาดแห่งชาติ" (National Market Ecosystem Leader)	
Goal	G1 ยกระดับมาตรฐานตลาดภายในให้เป็น "Strategic Market Hub" ที่มีเอกลักษณ์และขีดความสามารถสูง เป้าหมาย: ผู้ประกอบการระดับ 5 ดาว Green 100% ภายในปี 2578			G2 ปฏิรูปโครงสร้างสู่ "ดิจิทัล & Lean Organization" ลดต้นทุนการดำเนินงานต่อหัว เป้าหมาย: SE-AM ลดลง 2-4.5 m1 กำกับดูแลการเติบโตทาง การค้าในปี 2580			G3 เขยิบฐานรายได้ให้ผ่านผ่านเกณฑ์ระดับ 4 ฐานรายได้จากธุรกิจท้องถิ่นสู่อย่างยั่งยืน เป้าหมาย: ผู้ประกอบการ มีผล พันธ์ต่อ 20 ราย (รายหัว) ระบบนิเวศ > 30% ภายในปี 2580	
Strategic Objective	SO1การพัฒนาฐานข้อมูลและขีดความสามารถเมือง			SO2ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ			SO3การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้ภายในสู่ชุมชน	
Strategic	S1: ตลาดสีเขียว "บ้านเกิด บ้านเกิด" (Community based market in digital era)			S2: เปรียบเทียบพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)			S3: สร้างและใช้เครือข่ายและผู้นำตลาดแห่งชาติ (Strategic Partner)	
Tactics	▶ T1.1 พัฒนาแพลตฟอร์มและนิเวศฐานข้อมูลเมือง ▶ T1.2 พัฒนาแพลตฟอร์มข้อมูลและนิเวศฐานข้อมูลเมืองและจังหวัด ดูทั้ง 2			▶ T2.1 การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ▶ T2.2 สร้างพันธมิตรที่มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบต่อสังคม			▶ T3.1 มีการสร้างและบูรณาการเครือข่ายจากทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน ▶ T3.2 ขยายเครือข่ายความร่วมมือในการสร้างรายได้ให้กับท้องถิ่นอย่าง เป็นรูปธรรม	
KPI	▶ KPI 1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของตลาดและนิเวศฐานข้อมูลเมือง (G=3) ▶ KPI 2 ตลาดสีเขียวเข้าสู่ระดับ 5 ดาวภายในปี 2578 ▶ KPI 3 ตลาดสีเขียวเข้าสู่ระดับ 5 ดาวภายในปี 2580			▶ KPI 1 ผลการประเมินผล การบริหารโครงสร้าง ไม่ผ่าน CBE (G=3) ▶ KPI 2 ความพึงพอใจของประชาชนในการใช้บริการที่ตลาด ระดับ 4 ไม่ผ่านกว่าร้อยละ 80			▶ KPI 1 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานข้อมูล	
โครงการยุทธศาสตร์	▶ P1.1 โครงการพัฒนาเมือง BCG Model ▶ P1.2 โครงการพัฒนาฐานข้อมูลเมือง ▶ P1.3 โครงการพัฒนาฐานข้อมูลเมือง (Occupancy Rate) ▶ P1.4 โครงการพัฒนาฐานข้อมูลเมืองและจังหวัด ประเมินผลเชิงกลยุทธ์อย่างครบถ้วน			▶ P2.1 โครงการพัฒนาฐานข้อมูลเมือง ▶ P2.2 โครงการพัฒนาฐานข้อมูลเมืองและจังหวัด (CSR) ▶ P2.3 โครงการพัฒนาฐานข้อมูลเมืองและจังหวัด ▶ P2.4 โครงการตรวจสอบและมาตรฐานและคุณภาพในการดำเนินงาน ขององค์กรตลาด			▶ P3.1 โครงการพัฒนาระบบและนิเวศฐานข้อมูลเมือง ▶ P3.2 โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเมืองและจังหวัด ▶ P3.3 โครงการ Life DO Market Roadshow by BM ▶ P3.4 โครงการพัฒนาระบบ ▶ P3.5 Market E-Commerce	
ตัวชี้วัดโครงการ	▶ KPI 1.1 มีตลาดต้นแบบของโครงการอย่างน้อย 1 ตลาด ▶ KPI 1.2 ตลาดต้นแบบของโครงการ 5 ตลาด ▶ KPI 1.3 อัตราการเข้าถึงตลาด (Occupancy Rate) ▶ KPI 1.4 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานของโครงการ (Eco-Efficiency)			▶ KPI 2.1 ผลการประเมินผล การบริหารโครงสร้าง ไม่ผ่าน CBE (G=3) ▶ KPI 2.2 ความพึงพอใจของประชาชนในการใช้บริการที่ตลาด ระดับ 4 ไม่ผ่านกว่าร้อยละ 80 ▶ KPI 2.3 ความพึงพอใจของประชาชนในการใช้บริการที่ตลาด ระดับ 4 ไม่ผ่านกว่าร้อยละ 80 ▶ KPI 2.4 ความพึงพอใจของประชาชนในการใช้บริการที่ตลาด ระดับ 4 ไม่ผ่านกว่าร้อยละ 80			▶ KPI 3.1 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานข้อมูล ▶ KPI 3.2 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานข้อมูล ▶ KPI 3.3 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานข้อมูล ▶ KPI 3.4 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานข้อมูล ▶ KPI 3.5 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานข้อมูล	

รูปภาพที่ 57 : ความเชื่อมโยงแผนต่างๆกับแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR





รูปภาพที่ 58 : ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจขององค์การตลาดกับBalanced Scorecard

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



ตารางที่ 95 : สรุปตัวชี้วัดและเป้าหมายครบทุกมุมมอง BSC

 เป้าหมายสูงสุดสู่วิสัยทัศน์ "องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน" เป้าหมายSO1: ผู้นำตลาดสาธารณะ ดิจิทัล-Green แห่งชาติ ภายในปี 2578 เป้าหมายSO2: SE-AM CBE ≥ 4.5 ภายในปี 2580 เป้าหมายSO3: ผู้นำด้านระบบนิเวศ ≥ 20 พันธมิตร รายได้ $\geq 30\%$ ภายในปี 2580								
BSC	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	ปี 2574	ยุทธศาสตร์
 การเงิน (Financial)	 กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	ล้านบาท	10	13	25	30	35	S1+S2+S3
	 รายได้แต่ละโครงการ S3 เพิ่มขึ้น	ร้อยละ/ปี	10	10	10	10	10	S1+S3
	 อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate)	ระดับ SE-AM CBE	3	3	3	3	3	S1
	 Benefit-Cost Ratio (BCR) รายโครงการหลัก	เท่า	≥ 1.0	≥ 1.0	≥ 1.0	≥ 1.0	≥ 1.0	S1+S3
 ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)	 ความพึงพอใจประชาชนที่ได้รับบริการ	ร้อยละ	70	75	80	85	90	S1+S2
	 ความพึงพอใจการรับรู้ภาพลักษณ์ อต.	ร้อยละ	70	75	80	85	90	S2
	 ความพึงพอใจลูกค้าคู่สัญญา	ร้อยละ	70	75	80	85	90	S2+S3
	 จำนวนเครือข่ายพันธมิตรใหม่	แห่ง/ปี	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2	≥ 2	S3
	 ระดับความสำเร็จพัฒนาตลาดต้นแบบ BCG (Go Green 6G)	ระดับ SE-AM CBE	3	3	3	4	4	S1

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



BSC	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572	ปี 2573	ปี 2574	ยุทธศาสตร์
กระบวนการภายใน (Internal Process)	 ตลาดผ่านมาตรฐานสุขอนามัย	ตลาด	5	5	5	5	5	S1
	 จำนวนแห่งที่ผ่านมาตรฐานการจัดส่งสินค้า	แห่ง/ปี	20	20	20	20	20	S2+S3
	 จำนวนครั้งจัดมหกรรมสินค้า/ปี	ครั้ง	6	8	10	12	14	S3
	 รายได้ E-Commerce เพิ่มขึ้น	ร้อยละ/ปี	10	10	10	10	10	S3
 การเรียนรู้ & พัฒนา (Learning & Growth)	 ผลประเมิน CBE การบริหารทุนมนุษย์	ระดับ SE-AM CBE	3	3	3	3	3	S2
	 ร้อยละของผลสำเร็จดำเนินงานตามโครงการพัฒนาทุนมนุษย์	ร้อยละ	80	85	90	95	100	S2
	 Core Business Enablers 8 ด้าน	ระดับ SE-AM CBE	3	3	3	3	3	S1+S2+S3
	 ร้อยละของกระบวนการหลักที่มีการใช้ข้อมูลที่เป็นดิจิทัลแล้ว	ร้อยละ	≥20	≥25	≥30	≥30	≥30	S2+S3
	 จำนวน โครงการด้านนวัตกรรม	โครงการ/ปี	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2	S1+S2

ตารางที่ 96 : แสดงความเชื่อมโยงของตัวชี้วัด

	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	กลยุทธ์ / ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด / เป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in Digital era)						
SO1 : การพัฒนารูรูกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน						
1	โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ BCG Model	ระดับความสำเร็จในการพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัย	T1.1 พัฒนาการตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย KPI : ระดับ 3 เกินไปตามตัวชี้วัด ประเมินผลการดำเนินงาน	ระดับ 3 (ทุกปี 2570-2574)	1,000,000	ฝ่ายประชาสัมพันธ์
2	โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัย	มีตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย	T1.1 พัฒนาการตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย KPI : ระดับ 3 เกินไปตามตัวชี้วัด ประเมินผลการดำเนินงาน	ระดับ 3 (ทุกปี)	444,200	ตลาดสาขา 5 แห่ง
3	โครงการบริหารจัดการพื้นที่เข้าตลาดสาขาขององค์การตลาด	รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้น (ตัวชี้วัดที่ 2) รายได้เพิ่มขึ้น	T1.2 พัฒนาการตลาดให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	ระดับ 3 / ร้อยละ 10 (ทุกปี)	165,000	ตลาดสาขา 5 แห่ง

	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	กลยุทธ์ / ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด / เป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
			KPI : ระดับ 3 เกินไขตามตัวชี้วัด ประเมินผลการดำเนินงาน + รายได้เพิ่มขึ้น 10%/ปี			
4	โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	T1.1 พัฒนาลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย KPI : ระดับ 3 เกินไขตามตัวชี้วัด ประเมินผลการดำเนินงาน	ระดับ 3 (ทุกปี)	200,000	นางสาวศรีสุตา
	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	กลยุทธ์ / ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด / เป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)						
SO2 : ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ						
1	โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว	T2.2 สร้างภาพลักษณ์โปร่งใสและรับผิดชอบต่อสังคม KPI : ความพึงพอใจของประชาชน	ร้อยละ 80 (ทุกปี)	700,000	ฝ่ายประชาสัมพันธ์

	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	กลยุทธ์ / ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด / เป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
2	โครงการประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด	ความสำเร็จตามแผนการดำเนินงาน การสร้างความตระหนักรู้ (Awareness)	T2.2 สร้างภาพลักษณ์ โปร่งใส KPI : จำนวนกิจกรรม + จำนวนครั้งปรากฏในสื่อ	ร้อยละ 100 / ครั้ง 20-30 ต่อเดือน	3,000,000	ฝ่ายประชาสัมพันธ์
3	โครงการตรวจสอบมาตรฐาน และคุณภาพการจัดส่งสินค้า	ตรวจมาตรฐานการจัดส่ง $\geq$ 20 แห่ง/ปี คู่สัญญามีความพึงพอใจ ร้อยละ 80	T2.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร T2.2 ความพึงพอใจของลูกค้า KPI : จำนวนที่มีการตรวจคุณภาพ + ความพึงพอใจ	20 แห่ง/ปี / ร้อยละ 80	200,000	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
4	โครงการพัฒนาทุนมนุษย์	โครงการ HR ตามแผน $\geq$ 90% ผลประเมิน HCM Core Business Enablers	T2.1 ความสำเร็จ CBEs ทุนมนุษย์ (HCM) ผลการประเมินหัวข้อการบริหารทุนมนุษย์ KPI : ระดับ 3 + การดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 80-100 / ระดับ 3	2,000,000	ฝ่ายบริหารบุคคล
5	โครงการจัดเช่ารถยนต์ ส่วนกลางขององค์การตลาด	ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	T2.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	ร้อยละ 100 (ปี 2570)	งบลงทุน 2,241,000	ฝ่ายการประชุมและยานพาหนะ

	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	กลยุทธ์ / ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด / เป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
			KPI : การดำเนินงานตามแผน			
6	โครงการจัดซื้อเครื่องบันทึกเสียงเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน	ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	T2.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ KPI : การดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100 (ปี 2570)	7,000	ฝ่ายการประชุมและยานพาหนะ
7	โครงการจัดซื้อเครื่องสแกนเนอร์สำหรับงานเก็บเอกสารระดับศูนย์บริการแบบที่ 3	ความสำเร็จในการดำเนินการจัดซื้อตามแผน	T2.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ KPI : การดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100 (ปี 2570)	66,000	ฝ่ายการประชุมและยานพาหนะ
	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	กลยุทธ์ / ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด / เป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)						
SO3 : การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม						

	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	กลยุทธ์ / ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด / เป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
1	โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10% จากฐานปีก่อนหน้า	T3.2 ขยายขีดความสามารถในการสร้างรายได้ KPI :รายได้เพิ่มขึ้น 10%/ปี	ร้อยละ 10 (ทุกปี)	11,737,000	ฝ่ายกิจการพิเศษ
2	โครงการสร้างรักษาสถานะรายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10% จากฐานปีก่อนหน้า	T3.2 ขยายขีดความสามารถในการสร้างรายได้ KPI :จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น/ปี	ร้อยละ 10 (ทุกปี)	ไม่ใช้งบประมาณ	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
3	โครงการ E-Commerce	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10% จากฐานปีก่อนหน้า	T3.2 ขยายขีดความสามารถในการสร้างรายได้ KPI :รายได้เพิ่มขึ้น 10%/ปี	ร้อยละ 10 (ทุกปี)	150,000	ฝ่ายกิจการพิเศษ
4	โครงการ Life DD Market Roadshow by อด.	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10% จากฐานปีก่อนหน้า	T3.2 ขยายขีดความสามารถในการสร้างรายได้	ร้อยละ 10 (ทุกปี)	100,000	ฝ่ายกิจการพิเศษ

	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	กลยุทธ์ / ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด / เป้าหมาย	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
			KPI : รายได้ $\geq$ 300,000 บาท + รายได้เพิ่มขึ้น 10%/ปี			
5	โครงการมหรหรรณสินค้า	ปริมาณ/ความถี่ในการจัดงาน รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10%	T3.1 บูรณาการเครือข่ายทางธุรกิจ KPI : จำนวนการจัดงาน/ปี T3.2 ขยายขีดความสามารถในการสร้างรายได้ KPI : รายได้เพิ่มขึ้น 10%/ปี	10 ครั้ง/ปี / ร้อยละ 10	200,000	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า

7. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)

7.1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้ยุทธศาสตร์

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงาน/โครงการสู่การปฏิบัติ อยู่บนพื้นฐานของแผนวิสาหกิจที่แสดงจุดมุ่งหมายทั้งในระยะยาวและระยะสั้น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic objective) เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้อย่างเป็นวัตถุ และมีตัวชี้วัดที่มีกลยุทธ์ขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจใช้วิธีการเขียนจุดมุ่งหมายในลักษณะแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) บนพื้นฐานของ Balanced Scorecard : BSC ซึ่งมี 4 มิติ คือ ประสิทธิภาพตามพันธกิจในมุมมองด้านการเงิน คุณภาพบริการในมุมมองด้านลูกค้า ประสิทธิภาพการ

ปฏิบัติงานในมุมมองด้านกระบวนการภายใน และการพัฒนาองค์การในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามมิติของ BSC คือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) กรอบยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดขึ้นนี้ เป็นแผนระยะ 5 ปี มีการกำหนดค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ในระยะ 5 ปี ซึ่งต้องมีรายละเอียดเป็นรายปี โดยมีรายละเอียดตามตารางถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ตารางที่ 97 : แสดงการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 SO1: การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน									
ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community Based Market in Digital Era)									
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ปี				
					2570	2571	2572	2573	2574
SO1: การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน	P1.1 โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐาน BCG Model	T1.1 พัฒนาการตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย	• เงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตลาด ปี 2570	ระดับ	3	3	3	3	3
SO1: การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน	P1.2 โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัย	T1.1 พัฒนาการตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย	• มีตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย	ระดับ	3	3	3	3	3

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ปี				
					2570	2571	2572	2573	2574
SO1: การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน	P1.3 โครงการบริหารจัดการพื้นที่เข้าตลาดสาขาขององค์การตลาด	T1.2 พัฒนาการให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	- อัตราการเข้าพื้นที่ตลาดสาขาแต่ละแห่งเพิ่มขึ้น (เงื่อนไขตาม MOU) - รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้นจากฐานปีก่อน	ระดับ/ร้อยละ	3/10	3/10	3/10	3/10	3/10
SO1: การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน	P1.4 โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	T1.1 พัฒนาการต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย	เงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตลาด ปี 2570	ระดับ	3	3	3	3	3

ยุทธศาสตร์ที่ 2 | SO2: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ปี				
					2570	2571	2572	2573	2574
SO2: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	P2.1 โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม	ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว	ร้อยละ	80	80	80	80	80
SO2: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	P2.2 โครงการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด	T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม	- จำนวนกิจกรรมโครงการ/ปี - ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กรการตลาด	ครั้ง/ ร้อยละ	20/ 100	20/ 100	20/ 100	20/ 100	20/ 100
SO2: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	P2.3 โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	- จำนวนแห่งที่ผ่านมาตรฐานการจัดส่งสินค้า - ความพึงพอใจของลูกค้า	แห่ง/ ร้อยละ	20/ 80	20/80	20/80	20/80	20/80

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ปี				
					2570	2571	2572	2573	2574
		T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใส ๆ							
SO2: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	P2.4 โครงการพัฒนาทุนมนุษย์	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	- ร้อยละผลสำเร็จในการดำเนินงานตามโครงการ - ผลการประเมินบริหารทุนมนุษย์ (Core Business Enablers)	ร้อยละ/ระดับ	80/3	85/3	90/3	95/3	100/3
SO2: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	P2.5 โครงการจัดหารถยนต์ส่วนกลาง	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	ร้อยละ	100	100	100	100	100

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ปี				
					2570	2571	2572	2573	2574
SO2: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	P2.6 โครงการจัดซื้อเครื่องบันทึกเสียงเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	• ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	ร้อยละ	100	-	-	-	-
SO2: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	P2.7 โครงการจัดซื้อเครื่องสแกนเนอร์สำหรับงานเก็บเอกสาร แบบที่ 3	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	• ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	ร้อยละ	100	-	-	-	-

ยุทธศาสตร์ที่ 3 | SO3: การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม

สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

อต. เน้นการทำงานในส่วนที่เชี่ยวชาญและใช้พันธมิตรในการขยายงานร่วมกัน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ปี				
					2570	2571	2572	2573	2574
SO3: การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	P3.1 โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย	T3.2 ขยายขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร	• จำนวนรายได้เพิ่มขึ้นแต่ละปี/แต่ละโครงการ	ร้อยละ	10	10	10	10	10
SO3: การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	P3.2 โครงการสร้างและรักษาฐานรายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค	T3.2 ขยายขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร	• จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น/ปี	ร้อยละ	10	10	10	10	10
SO3: การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	P3.3 โครงการ E-Commerce	T3.2 ขยายขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร	• รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10% จากฐานปีก่อนหน้า	ร้อยละ	10	10	10	10	10
SO3: การบูรณาการเครือข่ายเพื่อ	P3.4 โครงการ Life DD Market	T3.1 มีการสร้างและบูรณาการเครือข่ายทางธุรกิจ	• รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10% จากฐานปีก่อนหน้า	ร้อยละ	10	10	10	10	10

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ปี				
					2570	2571	2572	2573	2574
เพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	Roadshow by อด.	อย่างมีประสิทธิภาพ							
SO3: การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	P3.5 โครงการมหกรรมสินค้า	T3.1 สร้างและบูรณาการเครือข่ายทางธุรกิจฯ / T3.2 ขยายขีดความสามารถฯ	• จำนวนครั้งที่จัดงาน/ปี • รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10% จากฐานปีก่อนหน้า	ครั้ง/ร้อยละ	10/10	10/10	10/10	10/10	10/10

7.2 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงาน/โครงการ

ตารางที่ 98 : แสดงการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงาน/โครงการ

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							2570	2571	2572	2573	2574
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุค ดิจิทัล	SO1 การพัฒนาธุรกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน	ยกระดับมาตรฐานตลาดสาขาเดิมให้เป็น 'Strategic Market Hub' ที่มีเอกลักษณ์และขีดความสามารถสูง	T1.1 พัฒนาการตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย T1.2 พัฒนาการตลาดให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	P1.1 โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ BCG Model	* ตัวชี้วัด 1.1 มีตลาดต้นแบบขององค์การตลาดอย่างน้อย 1 ตลาด	ระดับ	3	3	3	3	3

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							2570	2571	2572	2573	2574
		เป้าหมาย: ผู้นำตลาดสาธารณะดิจิทัล-Green แห่งชาติ ภายในปี 2578									
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล				P1.2 โครงการพัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐานตลาด	* ตัวชี้วัด 1.2 ตลาดมีมาตรฐานสุขอนามัย 5 ตลาดสาขา	ระดับ	3	3	3	3	3

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							2570	2571	2572	2573	2574
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล				P1.3 อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate)	* ตัวชี้วัด 1.3 อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (เงื่อนไขตาม MOU) * รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้น $\geq 10\%$	ระดับ/ร้อยละ	3/10	3/10	3/10	3/10	3/10
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล				P1.4 โครงการการศึกษาประเมินประสิทธิภาพ	* ตัวชี้วัด 1.4 เงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน	ระดับ	3	3	3	3	3

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							2570	2571	2572	2573	2574
				เชิงนิเวศเศรษฐกิจ							
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)	SO2 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	ปฏิรูปโครงสร้างสู่ 'ดิจิทัล & Lean Organization' ลดขั้นตอนราชการ เพิ่มความคล่องตัว เป้าหมาย: SE-AM CBE คะแนน ≥ 4.0	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม	P2.1 โครงการ CSR ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	* ตัวชี้วัด 2.1 ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับบริการสะดวก รวดเร็ว	ร้อยละ	80	80	80	80	80

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							2570	2571	2572	2573	2574
		การกำกับดูแลกิจการระดับสากล ภายในปี 2580									
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)				P2.2 โครงการประชาสัมพันธ์ องค์กรและการตลาด	* ตัวชี้วัด 2.2 ความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผน + การสร้างความตระหนักรู้ (Awareness)	ร้อยละ/ครั้ง	100/20	100/20	100/20	100/20	100/20
ยุทธศาสตร์ที่ 2				P2.3 โครงการ	* ตัวชี้วัด 2.3 ความพึงพอใจ	ร้อยละ	80	80	80	80	80

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							2570	2571	2572	2573	2574
เร่งรัดการพัฒนาคูณภาพภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)				ตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพการจัดส่งสินค้า	ของลูกค้าและจำนวนแห่งที่ผ่านมาตรฐาน $\geq 80\%$						
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนาคูณภาพภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)				P2.4 โครงการพัฒนาทุนมนุษย์	* ตัวชี้วัด 2.4 ผลการประเมินการบริหารทุนมนุษย์ (Core Business Enablers)	ระดับ	3	3	3	3	3

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							2570	2571	2572	2573	2574
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)				P2.5 โครงการจัด เช่ารถยนต์ ส่วนกลาง	* ตัวชี้วัด 2.5 ความสำเร็จใน การดำเนินการ ตามแผน	ร้อยละ	100	100	100	100	100
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)				P2.6 โครงการ จัดซื้อเครื่อง บันทึกเสียง	* ตัวชี้วัด 2.6 ความสำเร็จใน การดำเนินการ ตามแผน	ร้อยละ	100	-	-	-	-

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							2570	2571	2572	2573	2574
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)				P2.7 โครงการจัดซื้อเครื่องสแกนเนอร์ (แบบที่ 3)	* ตัวชี้วัด 2.7 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	ร้อยละ	100	-	-	-	-
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	SO3 การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม	ขยายฐานรายได้ใหม่ผ่านโมเดลพันธมิตรรักษารฐานกำไรจากธุรกิจ	T3.1 มีการสร้างและการบูรณาการเครือข่ายทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ T3.2 ขยายขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับ	P3.1 โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดสินค้าไทย	* ตัวชี้วัด 3.1 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	ร้อยละ	10	10	10	10	10

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



ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							2570	2571	2572	2573	2574
		จัดส่งสินค้าอย่างยั่งยืน เป้าหมาย: ผู้นำระบบนิเวศ พันธมิตร $\geq$ 20 ราย รายได้ ระบบนิเวศ $\geq$ 30% ภายในปี 2580	องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม								
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้ เครือข่ายและ				P3.2 โครงการ รักษาสถาน	* ตัวชี้วัด 3.2 มี รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ	ร้อยละ	10	10	10	10	10

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							2570	2571	2572	2573	2574
หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)				รายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค	ละ 10 จากฐานปีก่อน						
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)				P3.3 โครงการ E-Commerce	* ตัวชี้วัด 3.3 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	ร้อยละ	10	10	10	10	10

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							2570	2571	2572	2573	2574
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)				P3.4 โครงการ Life DD Market Roadshow by อต.	* ตัวชี้วัด 3.4 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	ร้อยละ	10	10	10	10	10
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)				P3.5 โครงการ มหกรรมสินค้า	* ตัวชี้วัด 3.5 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน * จำนวนครั้งที่จัดงาน/ปี ≥ 10 ครั้ง	ร้อยละ/ครั้ง	10/10	10/10	10/10	10/10	10/10

หมายเหตุ: "-" = ไม่มีเป้าหมายในปีดังกล่าว | * = ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในโครงการ | ค่าที่มี "/" แสดง 2 ตัวชี้วัด

7.3 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (การปรับกระบวนการ Strategy)

ตารางที่ 99 : แสดงการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์ที่ 1 (S1) SO1: การพัฒนารูรูกิจตลาดและขีดความสามารถแข่งขัน ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล		
แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน / โครงการ / ตัวชี้วัดที่รองรับ
แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management Master Plan) สร้างความสัมพันธ์และตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน ST-1, ST-2, ST-3	ST-1: การสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ▶ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้ค้าที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลง ▶ สร้างความผูกพันลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการตลาด ▶ พัฒนาลาดต้นแบบ BCG ที่ตอบโจทย์ชุมชนและผู้บริโภค ▶ สำรวจความพึงพอใจเพื่อปรับปรุงมาตรฐานตลาดสาขา ST-2: การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ST-3: การสร้างการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ เพื่อบริหารความสัมพันธ์	▶ P1.1: พัฒนาลาดต้นแบบ BCG Model ▶ ตัวชี้วัด: CBE $\geq$ ระดับ 3 ▶ P1.2: มาตรฐานสุขอนามัยตลาดสาขา 5 แห่ง ▶ แบบสำรวจความพึงพอใจลูกค้ารายปี ▶ ตัวชี้วัด: $\geq 70\% - 90\%$ ▶ P2.2: CSR ชุมชน/สังคม ▶ P2.3: PR ภาพลักษณ์
แผนปฏิบัติการดิจิทัล (Digital Action Plan) ขับเคลื่อนภารกิจด้วย IT และดิจิทัล Technology DG-1, DG-2, DG-3	DG-1: นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อพลิกโฉมรูปแบบธุรกิจ (Data-Driven) ▶ ขับเคลื่อนภารกิจหลักด้วย IT สร้างคุณค่าให้ผู้รับบริการ ▶ พัฒนา Digital Market Platform เชื่อม Online-Offline	▶ S3: กระบวนการบริหาร IT ▶ ตัวชี้วัด: ข้อมูลดิจิทัล $\geq 30\%$ ▶ P3.5: E-Commerce Platform ▶ ตัวชี้วัด: รายได้ +10%/ปี

	▶ ใช้ข้อมูลขนาดใหญ่วิเคราะห์ราคาสินค้าและพฤติกรรมผู้ซื้อ ▶ ใช้ข้อมูลดิจิทัลในกระบวนการหลัก $\geq 30\%$ ภายในปี 2570 - DG-2: การเปลี่ยนถ่ายดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพและความร่วมมือทางธุรกิจ - DG-3: การปรับปรุงเชิงดิจิทัลของงานบริหารองค์กรและโครงสร้างพื้นฐาน	▶ ระบบ ตัวชี้วัด Dashboard Real-time ▶ แพลตฟอร์มดิจิทัล O2O (ปี 2571-2575)
แผนแม่บทจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Master Plan) สร้างองค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation-Driven Organization) IN-1, IN-2, IN-3	IN-1: ส่งเสริมการจัดการความรู้ ทักษะ พัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่นวัตกรรม ▶ เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรสู่การเป็นองค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรม ▶ พัฒนา BCG Market นวัตกรรม: เทคโนโลยีสำหรับ Green Market ▶ สร้างกองทุนนวัตกรรม 3-5% ของรายได้ต่อปี ▶ สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการหลัก IN-2: พัฒนาระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม IN-3: การกำหนดทิศทางการพัฒนาความเป็นเลิศด้านการพัฒนานวัตกรรม	▶ P1.4: ประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ▶ ตัวชี้วัด: $\geq$ ระดับ 3 ▶ S2: กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม ▶ โครงการด้านนวัตกรรม ≥ 2 โครงการ/ปี ▶ คณะทำงานนวัตกรรม – Sandbox ▶ กองทุนนวัตกรรม 3-5%/ปี

ยุทธศาสตร์ที่ 2 (S2) | SO2: ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)

แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน / โครงการ / ตัวชี้วัดที่รองรับ
แผนแม่บท CSR & สิ่งแวดล้อม (CSR & Environmental Master Plan) กำหนดกรอบพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคม CSR-1, CSR-2, CSR-3, CSR-4	CSR-1: การเสริมสร้าง สนับสนุน การพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม ▶ กำหนดกรอบการดำเนินงานพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ESG ▶ จัดทำรายงานความยั่งยืนตามกรอบการรายงานสากล ▶ ส่งเสริมชุมชน สังคม ในการสร้างรายได้พึ่งตนเองได้ ▶ สร้างการยอมรับและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร CSR-2: การจัดการอนุรักษ์และพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม CSR-3: ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค CSR-4: การสร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงาน CSR	▶ P2.2: CSR ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ▶ Green Market by AORTOR – BCG มาตรฐาน ▶ ESG Report จัดทำทุกปี (เริ่มปี 2568) ▶ P2.3: ประชาสัมพันธ์ ≥ 20 ช่องทาง/ปี
แผนแม่บทจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Master Plan) สร้างภาพลักษณ์องค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรม IN-1, IN-2, IN-3	IN-1: ส่งเสริมการจัดการความรู้ ทักษะ พัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่นวัตกรรม ▶ สร้างภาพลักษณ์องค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรม ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ▶ พัฒนาเปลี่ยนแปลง กระบวนการหลักด้วยนวัตกรรมดิจิทัล ▶ องค์กรแห่งการเรียนรู้ + วัฒนธรรมการทำงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่น	▶ P2.1: พัฒนาทุนมนุษย์ Digital Upskilling ▶ S2: กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม ▶ โครงการด้านนวัตกรรม ≥ 2 โครงการ/ปี ▶ ตัวชี้วัด: CBE $\geq$ ระดับ 3

แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน / โครงการ / ตัวชี้วัดที่รองรับ
	IN-2: พัฒนาระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม IN-3: การกำหนดทิศทางการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศด้านการพัฒนานวัตกรรม	
แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management Master Plan) ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและลดความขัดแย้ง ST-1, ST-2, ST-3	ST-1: การสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ► สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ► ลดภาพลักษณ์ที่ขัดแย้งกับหน่วยงานอื่นๆ ► สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและสื่อสารเผยแพร่ข้อมูล ST-2: การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ST-3: การสร้างการมีส่วนร่วมความร่วมมือ เพื่อบริหารความสัมพันธ์	► P2.3: ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ ► ตัวชี้วัด: รับรู้ $\geq 70-90\%$ ► P2.4: ตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพจัดส่งสินค้า ► แบบสำรวจความพึงพอใจรายปี

ยุทธศาสตร์ที่ 3 (S3) | SO3: การบูรณาการเครือข่ายเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม
สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน / โครงการ / ตัวชี้วัด ที่รองรับ
แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management Master Plan) สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ ST-1, ST-2, ST-3	ST-1: การสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ▶ ตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างและใช้เครือข่าย ▶ สร้างความพึงพอใจและร่วมมือในการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ▶ MOU พันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ≥ 3 ราย/ปี ST-2: การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ST-3: การสร้างการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ เพื่อบริหารความสัมพันธ์	▶ P3.1: สนับสนุนการตลาดสินค้าไทย (OTOP) ▶ ตัวชี้วัด: รายได้ +10% ▶ P3.3: Life DD Market Roadshow ▶ ตัวชี้วัด: รายได้ +10% ▶ P3.4: มหกรรมสินค้า 6 - 14 ครั้ง/ปี ▶ MOU ≥ 3 ราย/ปี
แผนปฏิบัติการดิจิทัล (Digital Action Plan) ขับเคลื่อนเครือข่ายพันธมิตรด้วย Digital Platform DG-1, DG-2, DG-3	DG-1: นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อพลิกโฉมรูปแบบธุรกิจ (Data-Driven) ▶ การดำเนินงานประจำและการพัฒนาบริการมีประสิทธิภาพ ▶ แพลตฟอร์มดิจิทัล O2O เชื่อมพันธมิตรรูปแบบ Online-Offline ▶ ขยายช่องทางการขาย E-Commerce กับเอกชน DG-2: การเปลี่ยนถ่ายดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพและความร่วมมือทางธุรกิจ DG-3: การปรับปรุงเชิงดิจิทัลของงานบริหารองค์กรและโครงสร้างพื้นฐาน	▶ P3.5: E-Commerce Platform ▶ ตัวชี้วัด: รายได้ +10%/ปี ▶ S3: กระบวนการบริหาร IT Platform ▶ Digital Ecosystem พันธมิตร (2571-2575)
แผนยุทธศาสตร์บริหารทรัพยากรบุคคล (HR Strategy Master Plan)	HR-1: สร้างบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ (Smart People) เพิ่มทักษะด้านดิจิทัล ▶ เพิ่มขีดความสามารถ HR รองรับการบริหารเครือข่ายพันธมิตร	▶ P2.1: พัฒนาทุนมนุษย์ ▶ ตัวชี้วัด: CBE HR ≥ ระดับ 3

แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร	แผนงาน / โครงการ / ตัวชี้วัด ที่รองรับ
พัฒนาบุคลากรสมรรถนะสูง รองรับการสร้างเครือข่าย HR-1, HR-2, HR-3	▶ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน คุณภาพชีวิต ทำงานยืดหยุ่น ▶ พัฒนาทักษะเจรจา MOU / พันธมิตรทางธุรกิจ Management - HR-2: สร้างองค์กรอัจฉริยะ (Smart Organization) ยืดหยุ่น Agile - HR-3: สร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย (Smart Systems)	▶ S1: กระบวนการ HRM พลเมืองอัจฉริยะ ▶ แผนสืบทอดตำแหน่งวิกฤต ▶ อัตราการลาออกของพนักงาน < 10%

8.การติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)

8.1 คาดการณ์งบประมาณดำเนินงานภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการตามแบบจำลองคาดการณ์ผล (Forecast Model) รายตัวชี้วัดสำคัญ

ตารางที่ 100 : แสดงการคาดการณ์งบประมาณดำเนินงานรายตัวชี้วัดสำคัญ

ตัวชี้วัด หลัก	Scenario Base	Scenario Best	Scenario Worst	วิธีคาดการณ์	เกณฑ์ปรับแผน
รายได้รวม องค์กร	2,607 ล้านบาท	2,800 ล้านบาท	2,400 ล้านบาท	การวิเคราะห์แนวโน้มยอดสัญญากรมราชทัณฑ์และการประมาณการอัตราการเข้าพื้นที่ตลาด	< 90% ของ Base -เร่งหาลูกค้าใหม่
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	16.23 ล้านบาท	20+ ล้านบาท	10 ล้านบาท	EBITDA และประมาณการต้นทุนกับผลประโยชน์ของการตลาดสาขา	< 10 ล้านบาท -ลดค่าใช้จ่ายไม่จำเป็น

ตัวชี้วัด หลัก	Scenario Base	Scenario Best	Scenario Worst	วิธีคาดการณ์	เกณฑ์ปรับ แผน
มีอัตราการ เข้าพื้นที่ ตลาด (ระดับ)	ระดับ 3	ระดับ 3-4	ระดับ 2	พื้นที่ว่างรายสัปดาห์และแนวโน้มผู้ค้า ใหม่/เดิม	ระดับ 2 ใน 2 สาขา -ปรับขึ้น ทันที
ความพึง พอใจลูกค้า (%)	80%	85%	70%	สำรวจรายไตรมาส มีการติดตาม สถานะเรื่องร้องเรียน รายเดือน	< 75% ต่อเนื่อง 2 ไตรมาส -ปรับปรุง บริการทันที
CBE (Human Capital) ระดับ	ระดับ 3	ระดับ 3-4	ระดับ 2	% ของผู้ผ่านการผ่านหรือการฝึกอบรม เสร็จสมบูรณ์ รายเดือน และการ ประเมินเพื่อวัดระดับความรู้และ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล	-การ ฝึกอบรม < 50% ใน H1 -เพิ่มแผน HRD ทันที

การเปรียบเทียบผลคาดการณ์กับคู่เทียบ (Forecast vs. Benchmark) เมื่อผลคาดการณ์ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยคู่
เทียบในมิติสำคัญ องค์การตลาด (อต.) จะดำเนินการปรับแผนตามกระบวนการทบทวนแผนงาน ดังนี้

ตารางที่ 101 : แสดงการเปรียบเทียบผลคาดการณ์กับคู่เทียบ (Forecast vs. Benchmark)

สถานการณ์	เกณฑ์การตัดสินใจ	มาตรการปรับแผน	กรอบเวลา
ผลต่ำกว่าเป้า < 5%	Minor Gap: ผลการ ดำเนินงานน้อยกว่า เป้าหมายน้อย	ปรับแผนปฏิบัติการรายเดือน โดยฝ่ายที่ รับผิดชอบ เพิ่มความเข้มข้นกิจกรรมที่ วางไว้	ภายใน 2 สัปดาห์
ผลต่ำกว่าเป้า 5- 15%	Moderate Gap: มี ความเสี่ยงไม่บรรลุเป้า สิ้นปี	ทบทวนกลยุทธ์ระดับฝ่าย เพิ่ม/ปรับ โครงการรองรับ เสนอผู้บริหารพิจารณา	ภายใน 30 วัน

สถานการณ์	เกณฑ์การตัดสินใจ	มาตรการปรับแผน	กรอบเวลา
ผลต่ำกว่าเป้า > 15% หรือต่ำกว่าคู่เทียบ	Critical Gap: เสี่ยงสูง ต่อภาพรวม SE-AM / CBE	ทบทวนยุทธศาสตร์และเป้าหมายระดับองค์กร เสนอผู้อำนวยการองค์การตลาด พิจารณาปรับยุทธศาสตร์	ภายใน 45 วัน เสนอผู้อำนวยการ

8.2 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 ของงาน และทุกไตรมาส โดยทางบัญชีการเงินและตัวชี้วัดต่างๆ ที่สำคัญ

2) การวัดผลการดำเนินงาน (Monitoring)

ผลเบื้องต้นที่ได้จัดโครงการ/กิจกรรม(Outcome) ของแต่ละหน่วยงานในสังกัดที่เชื่อมโยงกับการรณ นำส่งการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ตามแผนวิสาหกิจ 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 ซึ่งจะนำไปสู่ทบทวนปรับปรุงและปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรคให้เหมาะสมเท่าทันต่อสถานการณ์จนสามารถบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายได้ และหากกิจกรรมหรือดำเนินงานได้บรรลุต่อวัตถุประสงค์แล้ว ก็ควรแก้การเป็นแนวทางที่จะพัฒนา ต่อไป

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

ภาคผนวก 1

ภาวะทางการเงิน¹⁴

ตารางที่ 1: โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ที่สร้างรายได้ให้กับองค์การตลาด

รายการ	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว					ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69				
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
1.โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า										
1.1 รายได้-ค่าอาหารดิบ	1,854.91	1,475.39	1,788.84	1,806.13	2,041.80	2,103.05	2,166.15	2,231.13	2,298.06	2,364.94
1.2 รายได้-ค่าข้าวสาร	332.73	334.69	425.70	439.29	507.89	523.12	538.82	554.98	571.63	588.27
1.3 รายได้ค่าสิ่งของ (ถุงยังชีพ)	14.47	0.47	18.03	39.64	41.56	42.81	44.09	45.41	46.78	48.14
1.4 ต้นทุนอาหารดิบ	1,780.54	1,432.41	1,709.34	1,750.76	1,980.55	2,039.96	2,101.16	2,164.20	2,229.12	2,293.99
1.5 ต้นทุนค่าข้าวสาร	348.48	332.43	422.98	436.66	504.82	519.96	535.56	551.63	568.18	584.71
1.6 ต้นทุนค่าถุงยังชีพ	14.02	0.46	17.47	38.39	40.31	41.52	42.77	44.05	45.37	46.69
รวม	59.07	45.26	82.77	59.24	65.57	67.54	69.56	71.65	73.80	75.95
2.โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย										
2.1 รายได้ขายของโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OTOP)	22.41	14.99	0.76	2.87	11.00	12.10	13.31	14.64	16.11	17.72
2.2 ต้นทุนขายของโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OTOP)	21.67	14.49	0.71	2.75	10.67	11.74	12.91	14.20	15.62	17.18

¹⁴ ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน ตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 12 มกราคม พ.ศ. 2569



รายการ	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว					ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69				
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
รวม	0.73	0.50	0.05	0.12	0.33	0.36	0.40	0.44	0.48	0.53
3.โครงการงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน(สินค้าอาหาร ปลอดภัย)										
3.1 รายได้งานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน(สินค้าอาหาร ปลอดภัย)	0.40	0.84	1.26	1.12	1.40	1.68	1.96	2.24	2.52	2.80
3.2 ต้นทุนขายของงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน(สินค้า อาหารปลอดภัย)	-	-	0.06	-	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
รวม	0.40	0.84	1.20	1.12	1.20	1.48	1.76	2.04	2.32	2.60
4.โครงการรายได้ค่าเช่าพื้นที่จัดงาน Life DD Market Roadshow by อด										
4.1 รายได้ค่าเช่าพื้นที่จัดงาน Life DD Market Roadshow by อด	0.33	0.36	0.81	0.17	0.30	0.33	0.36	0.40	0.44	0.48
4.2 ค่าใช้จ่ายค่าเช่าพื้นที่จัดงาน Life DD Market Roadshow by อด	-	0.22	-	-	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
รวม	0.33	0.14	0.81	0.17	0.20	0.23	0.26	0.30	0.34	0.38
5.โครงการE-Commerce										
5.1 รายได้โครงการE-Commerce	-	-	-	-	0.20	0.22	0.24	0.27	0.29	0.32
5.2 ค่าใช้จ่ายโครงการE-Commerce	-	-	-	-	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
รวม	-	-	-	-	0.05	0.07	0.09	0.12	0.14	0.17

2.การประมาณการงบกำไรขาดทุนขององค์การตลาด

ตารางที่ 2 : กำไร (ขาดทุน) สุทธิ

รายการ	(หน่วย:ล้านบาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับ อนุญาต เรียบร้อยแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่1/2569 เมื่อ วันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
สำนักงานใหญ่	8.58	(3.87)	43.52	15.99	5.01	2.40	2.84	0.66	2.29	2.35
ตลาดสาขาหนองม่วง	0.79	0.10	(0.57)	0.54	0.50	0.59	0.54	0.49	0.44	0.39
ตลาดสาขาบางคล้า	(2.73)	(3.24)	(4.14)	(1.38)	(0.93)	(0.71)	(0.41)	0.32	0.67	0.87
ตลาดสาขาลำไย	(7.93)	(5.98)	(9.03)	(4.57)	(1.45)	0.39	2.22	4.28	6.45	6.65
ตลาดสาขาลำพูน	(0.75)	(0.48)	(3.42)	(0.87)	(0.88)	(1.10)	(0.66)	(0.83)	(1.01)	(1.20)
ตลาดสาขาปากคลองตลาด	14.07	10.91	13.81	13.90	13.98	13.93	13.89	13.83	13.78	13.72
ภาพรวมทั้งองค์กร	12.04	(2.56)	40.17	23.63	16.23	15.50	18.41	18.76	22.62	22.77

ตารางที่ 3 : กำไรก่อน ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจ่าย

รายการ	(หน่วย:ล้านบาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับ อนุญาตเรียบร้อยแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
สำนักงานใหญ่	10.51	(1.02)	45.86	18.62	7.57	4.96	5.40	3.22	4.85	4.91
ตลาดสาขาหนองม่วง	0.68	0.24	(0.36)	0.73	0.69	0.78	0.73	0.68	0.63	0.58
ตลาดสาขาบางคล้า	0.09	(0.50)	(1.14)	1.00	1.47	1.68	1.98	2.71	3.06	3.26
ตลาดสาขาทลิ่งชัน	2.03	4.15	0.58	3.79	7.00	8.84	10.68	12.74	14.91	15.11
ตลาดสาขาลำพูน	1.56	1.82	(1.13)	0.54	0.54	0.33	0.76	0.60	0.42	0.22
ตลาดสาขาปากคลองตลาด	14.14	10.97	13.91	13.97	14.04	14.00	13.95	13.90	13.85	13.79
ภาพรวมทั้งองค์กร	29.02	15.67	57.71	38.65	31.32	30.59	33.50	33.86	37.72	37.86

ตารางที่ 4 ประมาณการงบกำไรขาดทุนของสำนักงานใหญ่

งบกำไรขาดทุนสำนักงานใหญ่	(หน่วย:ล้านบาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ.2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
รายได้:										
รายได้สุทธิค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและสิ่งของ	2,187.64	1,810.56	2,232.56	2,285.06	2,591.25	2,668.99	2,749.06	2,831.53	2,916.47	3,001.34
รายได้โครงการสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า OTOP	36.88	14.99	0.76	2.87	11.00	12.10	13.31	14.64	16.11	17.72
รายได้ค่าจ้างงานมหรธรมผลิตภัณท์ชุมชน	0.40	0.84	1.26	1.12	1.40	1.68	1.96	2.24	2.52	2.80
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	2.05	3.17	4.09	4.70	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
รายได้อื่นๆ	1.47	1.50	1.40	0.47	0.50	0.55	0.61	0.67	0.73	0.81
รวมรายได้	2,228.43	1,831.06	2,240.08	2,294.22	2,607.15	2,686.32	2,767.93	2,852.07	2,938.83	3,025.66
ค่าใช้จ่าย:										
ต้นทุนข้าวสารอาหารดิบและสิ่งของ	2,143.03	1,765.30	2,149.79	2,225.82	2,525.68	2,601.45	2,679.49	2,759.88	2,842.67	2,925.39
ต้นทุนโครงการสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า OTOP	21.67	14.49	0.71	2.75	10.67	11.74	12.91	14.20	15.62	17.18
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	0.39	5.02	5.97	4.64	9.25	9.82	9.25	9.40	9.63	9.40
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	29.69	30.97	27.00	32.66	33.99	36.16	38.48	40.98	43.66	46.98
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	1.93	2.63	2.34	2.63	2.56	2.56	2.56	2.56	2.56	2.56
ค่าสาธารณูปโภค	0.20	0.21	0.22	0.20	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	22.70	16.10	10.41	9.24	19.46	21.67	21.87	23.87	21.87	21.27

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



งบกำไรขาดทุนสำนักงานใหญ่	(หน่วย: ล้านบาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ.2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
รวมค่าใช้จ่าย	2,219.62	1,834.71	2,196.44	2,277.95	2,601.85	2,683.62	2,764.80	2,851.12	2,936.24	3,023.02
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	8.81	(3.65)	43.64	16.27	5.30	2.70	3.13	0.96	2.59	2.64
ต้นทุนทางการเงิน	(0.23)	(0.22)	(0.12)	(0.28)	(0.29)	(0.29)	(0.29)	(0.29)	(0.29)	(0.29)
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)สำหรับปี	8.58	(3.87)	43.52	15.99	5.01	2.40	2.84	0.66	2.29	2.35
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	10.51	(1.23)	45.86	18.62	7.57	4.96	5.40	3.22	4.85	4.91

ตารางที่ 5 ประมาณการงบกำไรขาดทุนตลาดสาขาหนองม่วง

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาหนองม่วง	(หน่วย:ล้านบาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับ อนุญาตเรียบร้อยแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
รายได้:										
รายได้ค่าเช่าแผง	0.95	0.95	0.97	0.95	1.03	1.08	1.08	1.08	1.08	1.08
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	-	-	-	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
รายได้อื่นๆ	0.63	0.70	0.75	0.77	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82
รวมรายได้	1.58	1.65	1.73	1.73	1.86	1.91	1.91	1.91	1.91	1.91
ค่าใช้จ่าย:										
ค่าใช้จ่ายผู้บริหารและพนักงาน	0.77	0.80	0.85	0.44	0.64	0.68	0.72	0.77	0.83	0.88
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	0.12	0.14	0.21	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19
ค่าสาธารณูปโภค	0.16	0.19	0.20	0.19	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	(0.26)	0.42	1.05	0.37	0.33	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
รวมค่าใช้จ่าย	0.79	1.55	2.30	1.19	1.36	1.32	1.37	1.42	1.47	1.52
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	0.79	0.10	(0.57)	0.54	0.50	0.59	0.54	0.49	0.44	0.39
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	0.79	0.10	(0.57)	0.54	0.50	0.59	0.54	0.49	0.44	0.39
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา (EBITDA)	0.91	0.24	(0.36)	0.73	0.69	0.78	0.73	0.68	0.63	0.58

ตารางที่ 6 ประมาณการงบกำไรขาดทุนตลาดสาขาบางคล้า

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาบางคล้า	(หน่วย: ล้านบาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับ อนุญาตเรียบร้อยแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
รายได้:										
รายได้ค่าเช่าแผง	0.39	0.35	0.31	0.32	0.48	0.57	0.67	0.81	0.93	0.98
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	0.57	0.63	0.90	0.91	1.15	1.34	1.56	1.80	2.07	2.18
รายได้ดอกเบียเงินฝากธนาคาร	-	0.001	0.003	0.001	0.002	0.002	0.002	0.002	0.002	0.002
รายได้อื่นๆ	0.46	0.48	0.37	0.28	0.47	0.44	0.50	0.92	0.88	0.90
รายได้เงินอุดหนุน	1.56	1.56	1.55	1.55	1.55	1.55	1.55	1.55	1.55	1.55
รวมรายได้	2.98	3.02	3.13	3.06	3.65	3.90	4.28	5.08	5.43	5.61
ค่าใช้จ่าย:										
ค่าใช้จ่ายผู้บริหารและพนักงาน	1.64	1.13	1.42	0.55	0.57	0.60	0.62	0.66	0.64	0.67
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	2.82	2.75	2.99	2.38	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40	2.40
ค่าสาธารณูปโภค	0.56	0.54	0.51	0.63	0.65	0.65	0.69	0.73	0.76	0.71
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	0.69	1.85	2.34	0.89	0.97	0.98	0.98	0.98	0.98	0.96
รวมค่าใช้จ่าย	5.71	6.27	7.26	4.45	4.59	4.63	4.69	4.77	4.78	4.74
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	(2.73)	(3.24)	(4.14)	(1.38)	(0.93)	(0.71)	(0.41)	0.32	0.67	0.87
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	(2.73)	(3.24)	(4.14)	(1.38)	(0.93)	(0.71)	(0.41)	0.32	0.67	0.87
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบีย ภาษี และค่าเสื่อม ราคา(EBITDA)	0.09	(0.50)	(1.14)	1.00	1.47	1.68	1.98	2.71	3.06	3.26

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



ตารางที่ 7 ประมาณการงบกำไรขาดทุนตลาดสาขาลิงชั้น

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาลิงชั้น	(หน่วย: ล้านบาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับ อนุญาตเรียบร้อยแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
รายได้:										
รายได้ค่าเช่าแผง	0.05	0.06	0.06	0.05	0.04	0.39	0.73	0.81	1.23	1.23
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	3.83	8.33	11.40	12.63	14.42	15.21	16.13	17.02	17.95	18.49
รายได้ค่าเช่าแฟลต	3.17	3.65	4.77	4.44	4.86	5.18	5.89	7.06	8.04	8.04
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	0.01	0.01	0.01	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
รายได้อื่นๆ	4.51	4.58	5.68	3.99	5.81	6.47	6.94	7.56	8.18	8.65
รายได้เงินอุดหนุน	2.80	2.80	2.65	1.45	1.45	1.45	1.45	1.45	1.45	1.45
รวมรายได้	14.37	19.43	24.57	22.58	26.61	28.73	31.17	33.93	36.88	37.89
ค่าใช้จ่าย:										
ค่าใช้จ่ายผู้บริหารและพนักงาน	3.57	3.66	7.71	4.37	4.23	4.47	4.74	5.04	5.38	5.72
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	8.88	9.17	9.60	8.36	8.46	8.46	8.46	8.46	8.46	8.46

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาลิ่งชั้น	(หน่วย: ล้านบาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับ อนุญาตเรียบร้อยแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
ค่าสาธารณูปโภค	3.48	3.77	3.05	2.58	3.22	2.92	2.93	2.94	2.96	2.99
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	5.29	7.85	12.42	11.19	11.49	11.83	12.16	12.54	12.97	3.41
รวมค่าใช้จ่าย	21.22	24.45	32.78	26.50	27.40	27.68	28.29	28.98	29.77	30.58
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	(6.85)	(5.02)	(8.21)	(3.92)	(0.79)	1.05	2.88	4.95	7.11	7.31
ดอกเบี้ยจ่าย	(1.08)	(0.95)	(0.81)	(0.65)	(0.65)	(0.65)	(0.65)	(0.65)	(0.65)	(0.65)
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	(7.93)	(5.97)	(9.02)	(4.57)	(1.44)	0.40	2.23	4.30	6.46	6.66
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา (EBITDA)	0.95	3.20	0.58	3.79	7.02	8.86	10.69	12.76	14.92	15.12

ตารางที่ 8 ประมาณการงบกำไรขาดทุนตลาดสาขาลำพูน

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาลำพูน	(หน่วย: ล้านบาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาดครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ.2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
รายได้:										
รายได้ค่าเช่าแผง	0.80	1.11	1.29	1.43	1.34	1.34	1.34	1.34	1.34	1.34
รายได้อื่นๆ	2.08	2.15	1.98	1.86	2.20	2.21	2.81	2.82	2.83	2.84
รายได้เงินอุดหนุน	1.80	1.80	1.67	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92
รวมรายได้	4.69	5.06	4.95	4.22	4.47	4.48	5.08	5.09	5.10	5.11
ค่าใช้จ่าย:										
ค่าใช้จ่ายผู้บริหารและพนักงาน	2.25	1.86	3.93	2.27	2.33	2.49	2.65	2.83	3.02	3.22
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	2.29	2.28	2.29	1.41	1.42	1.42	1.42	1.42	1.42	1.42
ค่าสาธารณูปโภค	0.52	0.76	0.72	0.70	0.72	0.72	0.72	0.72	0.72	0.72
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	0.36	0.62	1.41	0.68	0.84	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92
รวมค่าใช้จ่าย	5.41	5.53	8.35	5.06	5.32	5.55	5.71	5.89	6.08	6.29
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	(0.73)	(0.47)	(3.40)	(0.84)	(0.86)	(1.07)	(0.64)	(0.80)	(0.98)	(1.18)
ดอกเบี้ยจ่าย	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	(0.75)	(0.48)	(3.42)	(0.87)	(0.88)	(1.10)	(0.66)	(0.83)	(1.01)	(1.20)
กำไร(ขาดทุน)สุทธีก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	1.56	1.82	(1.11)	0.54	0.54	0.33	0.76	0.60	0.42	0.22

ตารางที่ 9 ประมาณการงบกำไรขาดทุนตลาดสาขาปากคลองตลาด

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาปากคลอง	(หน่วย:ล้านบาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาดครั้งที่1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
รายได้:										
รายได้ค่าเช่าที่ดินตลาดสาขาปากคลองตลาด	13.60	10.45	13.60	13.60	13.60	13.60	13.60	13.60	13.60	3.60
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	-	0.01	0.01	-	-	-	-	-	-	-
รายได้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้าง	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07	1.07
รายได้อื่นๆ	-	0.01	0.39	0.11	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
รวมรายได้	14.68	11.54	15.06	14.79	14.76	14.76	14.76	14.76	14.76	14.76
ค่าใช้จ่าย:										
ค่าใช้จ่ายผู้บริหารและพนักงาน	0.53	0.57	1.10	0.79	0.68	0.73	0.78	0.83	0.88	0.94
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	0.07	0.07	0.10	0.06	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	-	-	0.06	0.03	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
รวมค่าใช้จ่าย	0.60	0.64	1.26	0.88	0.78	0.83	0.88	0.93	0.98	1.04
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	14.07	10.91	13.81	13.90	13.98	13.93	13.89	13.83	13.78	13.72
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	14.07	10.91	13.81	13.90	13.98	13.93	13.89	13.83	13.78	13.72
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	14.14	10.97	13.91	13.97	14.04	14.00	13.95	13.90	13.85	13.79

3. การประมาณการงบกำไรขาดทุนข้างต้นของแต่ละตลาดการประมาณการงบการเงินเป็นรายปีประมาณการ โดยมีการประมาณการใน 3 ส่วนหลัก คือ งบกำไรขาดทุน งบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกระแสเงินสด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 10 : ประมาณการงบกำไรขาดทุนภาพรวม

งบกำไรขาดทุนภาพรวม	(หน่วย:บาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
รายได้:										
รายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	2,202.11	1,810.56	2,232.56	2,285.06	2,591.25	2,668.99	2,749.06	2,831.53	2,916.47	3,001.34
รายได้ขายของโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OTOP)	22.51	14.99	0.76	2.87	11.00	12.10	13.31	14.64	16.11	17.72
รายได้ค่าเช่าแผง	2.20	2.47	2.63	2.76	2.90	3.40	3.83	4.05	4.59	4.64
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	4.40	8.96	12.29	13.55	15.57	16.55	17.68	18.82	20.03	20.67
รายได้ค่าเช่าแพลตฟอร์ม	3.17	3.65	4.77	4.44	4.86	5.18	5.89	7.06	8.04	8.04
รายได้งานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชนสินค้าอาหารปลอดภัย	0.40	0.84	1.26	1.12	1.40	1.68	1.96	2.24	2.52	2.80
รายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด	13.60	10.45	13.60	13.60	13.60	13.60	13.60	13.60	13.60	13.60
รายได้เงินอุดหนุน	6.16	6.16	5.88	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92
รายได้อื่น	12.18	13.69	15.75	13.27	13.99	14.68	15.87	16.98	17.64	18.21
รวมรายได้	2,266.73	1,871.78	2,289.51	2,340.59	2,658.49	2,740.10	2,825.13	2,912.83	3,002.92	3,090.93
ค่าใช้จ่าย:										

งบกำไรขาดทุนภาพรวม	(หน่วย:บาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เรียบร้อยแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
ต้นทุนขายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	2,143.03	1,765.30	2,149.79	2,225.82	2,525.68	2,601.45	2,679.49	2,759.88	2,842.67	2,925.39
ต้นทุนโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาด ให้แก่สินค้าไทย(OTOP)	21.67	14.49	0.71	2.75	10.67	11.74	12.91	14.20	15.62	17.18
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	0.39	5.02	7.70	4.64	9.25	9.82	9.25	9.40	9.63	9.40
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	38.46	38.99	40.28	41.08	42.44	45.12	48.00	51.10	54.40	58.41
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	16.10	17.05	17.54	15.03	15.09	15.09	15.09	15.09	15.09	15.09
ค่าใช้จ่ายอื่น	33.69	32.31	32.37	26.70	38.16	40.42	41.01	43.43	41.92	41.71
รวมค่าใช้จ่าย	2,253.35	1,873.15	2,248.40	2,316.02	2,641.29	2,723.63	2,805.75	2,893.10	2,979.33	3,067.19
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมดำเนินงาน	13.38	(1.38)	41.12	24.57	17.20	16.47	19.38	19.74	23.60	23.74
ต้นทุนทางการเงิน	(1.33)	(1.18)	(0.95)	(0.95)	(0.97)	(0.97)	(0.97)	(0.97)	(0.97)	(0.97)
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	12.04	(2.56)	40.17	23.63	16.23	15.50	18.41	18.76	22.62	22.77
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และ ค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	28.15	14. 49	57.71	38.65	31.32	30.59	33.50	33.86	37.72	37.86

ตารางที่ 11 : ประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงิน

รายการ	ผ่านการตรวจสอบจาก ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว				(หน่วย:ล้านบาท)					
					ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่1/2569เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
	สินทรัพย์									
สินทรัพย์หมุนเวียน										
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	254.55	72.98	93.39	114.64	119.54	138.88	156.31	173.20	197.56	216.94
ลูกหนี้การค้า	446.87	395.28	536.64	496.65	770.00	800.00	824.00	849.00	874.00	900.40
รายได้ค้างรับ	27.93	22.24	23.71	16.79	18.27	16.62	18.63	20.84	23.27	25.94
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	150.00	220.00	220.67	224.86	221.17	221.67	222.17	222.67	223.17	223.67
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	0.77	1.22	0.82	1.30	0.80	0.85	0.90	0.95	1.00	1.05
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	880.11	711.72	875.22	854.24	1,129.79	1,178.02	1,222.01	1,266.66	1,319.00	1,368.01
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน										
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	95.78	94.46	97.00	92.16	87.55	83.18	87.33	91.70	96.29	101.10
อาคารและอุปกรณ์	21.45	16.89	13.98	14.06	14.64	13.25	11.92	10.73	9.66	8.69
สินทรัพย์สิทธิการใช้	29.24	21.55	17.29	10.38	3.48	3.48	3.48	3.48	3.48	3.48
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	2.57	2.02	1.46	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	0.38	0.38	0.38	0.38	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	149.41	135.30	130.11	117.95	107.58	101.81	104.64	107.82	111.33	115.18
รวมสินทรัพย์	1,029.53	847.01	1,005.33	972.19	1,237.37	1,279.83	1,326.65	1,374.48	1,430.33	1,483.18
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น									
หนี้สินหมุนเวียน										

รายการ	ผ่านการตรวจสอบจาก ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว				(หน่วย:ล้านบาท)					
					ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่1/2569เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
	สินทรัพย์									
เจ้าหนี้การค้า	430.78	381.17	521.07	483.39	757.70	780.43	803.85	827.96	852.80	877.62
เจ้าหนี้อื่น	93.80	42.87	67.28	58.96	60.48	62.91	65.46	68.16	71.01	73.97
รายได้แผ่นดินค้ำนำส่ง	102.40	11.99	23.50	37.40	9.74	9.30	11.05	11.26	13.57	13.66
ส่วนของหนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนด										
ชำระภายในหนึ่งปี	4.67	4.91	4.83	4.61	3.38	2.68	1.98	1.28	0.58	0.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	2.83	6.62	3.67	1.81	1.90	2.00	2.10	2.20	2.30	2.40
รวมหนี้สินหมุนเวียน	634.48	447.56	620.34	586.18	833.21	857.32	884.43	910.86	940.26	967.66
หนี้สินไม่หมุนเวียน										
รายได้เงินอุดหนุนรอการรับรู้	71.10	64.94	59.07	55.15	50.51	52.03	53.59	55.20	56.85	58.51
ค่าข้าวสารอาหารดิบรอการจ่าย	24.05	24.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
รายได้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้างรอการรับรู้	18.74	17.68	16.61	15.54	14.48	13.41	12.34	11.28	12.34	11.28
หนี้สินตามสัญญาเช่า	12.92	8.01	6.61	2.22	2.80	2.90	3.00	3.10	3.20	3.30
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	13.92	14.44	15.73	18.72	19.00	21.30	22.00	24.00	25.00	27.00
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	140.74	129.12	98.02	91.64	86.79	89.64	90.93	93.57	97.40	100.09
รวมหนี้สิน	775.22	576.68	718.37	677.81	920.00	946.96	975.37	1,004.43	1,037.66	1,067.74
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)	หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)									
ส่วนของผู้ถือหุ้น										
ทุนประเดิม	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
กำไรสะสมจัดสรรแล้ว :										

รายการ	ผ่านการตรวจสอบจาก ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว				(หน่วย:ล้านบาท)					
					ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่1/2569เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
	สินทรัพย์									
สำรองธรรมดา	18.46	18.46	18.46	18.46	18.46	18.46	18.46	18.46	18.46	18.46
สำรองเพื่อการขยายงาน	4.33	4.33	4.33	4.33	4.33	4.33	4.33	4.33	4.33	4.33
ยังไม่ได้จัดสรร	229.51	245.54	262.17	269.59	292.58	308.08	326.49	345.26	367.88	390.65
รวมส่วนของทุน	254.31	270.33	286.97	294.38	317.37	332.87	351.28	370.05	392.67	415.44
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	1,029.53	847.01	1,005.33	972.19	1,237.37	1,279.83	1,326.65	1,374.48	1,430.33	1,483.18

ตารางที่12 : ประมาณการงบกระแสเงินสด

รายการ	(หน่วย:ล้านบาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน										
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	12.04	(2.56)	40.17	23.63	16.23	15.50	18.41	18.76	22.62	22.77
บวก (หัก) รายการปรับปรุงเพื่อระบยอดกำไร สำหรับปี										
เป็นเงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน										
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	15.70	17.05	17.54	15.03	15.09	15.09	15.09	15.09	15.09	15.09
ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ (กลับรายการ)	1.87	4.41	9.43	5.36	8.06	8.06	8.06	8.06	8.06	8.06
ค่าใช้จ่ายประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์ พนักงาน	1.45	1.40	1.47	1.52	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49
โบนัสกรรมการและพนักงาน	0.30	0.33	2.60	1.31	1.56	1.41	1.49	1.49	1.49	1.49
รายได้เงินอุดหนุน	(6.16)	(6.16)	(5.88)	(3.92)	(3.92)	(3.92)	(3.92)	(3.92)	(3.92)	(3.92)
รายได้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้างรอการรับรู้	(1.07)	(1.07)	(1.07)	(1.07)	(1.07)	(1.07)	(1.07)	(1.07)	(1.07)	(1.07)
ดอกเบี้ยรับ	(2.06)	(3.20)	(4.12)	(4.74)	(3.04)	(3.04)	(3.04)	(3.04)	(3.04)	(3.04)
ดอกเบี้ยจ่าย	1.33	1.18	0.95	0.95	0.97	0.97	0.97	0.97	0.97	0.97
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลง ในสินทรัพย์	23.81	11.98	36.82	38.07	35.38	34.50	37.49	37.85	41.71	41.86
และหนี้สินดำเนินงาน										
สินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง										

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



รายการ	(หน่วย:ล้านบาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
ลูกหนี้การค้า	1,873.70	47.19	(150.79)	34.62	(173.90)	(23.93)	(17.93)	(18.93)	(18.93)	(20.33)
รายได้ค้างรับ	(8.63)	6.55	(1.68)	6.68	(1.66)	(1.83)	(2.01)	(2.21)	(2.43)	(2.68)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	(0.18)	(0.46)	0.40	(0.48)	(0.05)	(0.05)	(0.05)	(0.05)	(0.05)	(0.05)
หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)										
เจ้าหนี้การค้า	(1,818.99)	(49.62)	139.90	(37.67)	159.51	28.86	31.29	32.20	35.24	35.22
เจ้าหนี้อื่น	3.04	(37.26)	22.16	(9.63)	1.72	2.42	2.55	2.70	2.85	2.97
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	(3.90)	3.78	(2.95)	(1.86)	0.09	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	(0.49)	(1.04)	(1.24)	(0.84)	(0.84)	(0.84)	(0.84)	(0.84)	(0.84)	(0.84)
จ่ายโบนัสกรรมการและพนักงานปีก่อน	0.00	(13.99)	(0.33)	0.00	(0.33)	(0.33)	(0.33)	(0.33)	(0.33)	(0.33)
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมดำเนินงาน	68.37	(32.86)	42.30	28.89	19.92	38.91	50.28	50.49	57.32	55.92
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน										
เงินสดจ่ายในสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	0.00	(70.00)	(220.67)	(447.64)	(221.17)	(226.59)	(238.02)	(238.43)	(235.47)	(225.86)
เงินสดรับในสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	0.00	0.00	220.00	443.45	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00
เงินสดจ่ายในอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	0.00	(3.03)	(6.29)	(0.12)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
เงินสดจ่ายในการซื้ออาคารและอุปกรณ์	(1.97)	(0.17)	(1.57)	(2.29)	(1.51)	(1.08)	(1.19)	(1.31)	(1.32)	(14.50)
เงินสดจ่ายในการซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	(2.78)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
เงินสดจ่ายในสินทรัพย์สิทธิการใช้	(0.06)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
เงินสดจ่ายในการซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	0.00	0.00	0.00	(0.08)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
เงินสดรับจากการจำหน่ายสินทรัพย์	0.00	0.00	0.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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

THE MARKET ORGANIZATION MINISTRY OF INTERIOR



รายการ	(หน่วย:ล้านบาท)									
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแล้ว				ดำเนินการตามมติคณะผู้บริหารองค์การตลาด ครั้งที่1/2569 เมื่อวันที่ 12.1.69					
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2566	พ.ศ. 2567	พ.ศ. 2568	พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574
เงินสดรับจากดอกเบี้ยรับ	2.00	2.33	4.34	4.97	4.34	4.34	4.34	4.34	4.34	4.34
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) ในกิจกรรมลงทุน	(2.81)	(70.86)	(4.00)	(1.71)	1.66	(3.33)	(14.87)	(15.40)	(12.45)	(16.03)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน										
จ่ายชำระหนี้สินตามสัญญาเข้าการเงิน	(4.02)	(4.67)	(4.95)	(4.99)	(5.97)	(5.97)	(5.97)	(5.97)	(5.97)	(5.97)
จ่ายดอกเบี้ย	(1.33)	(1.18)	(0.95)	(0.95)	(0.97)	(0.97)	(0.97)	(0.97)	(0.97)	(0.97)
เงินนำส่งคลัง	0.00	(72.00)	(11.99)	0.00	(9.74)	(9.30)	(11.05)	(11.26)	(13.57)	(13.57)
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมจัดหาเงิน	(5.35)	(77.85)	(17.89)	(5.94)	(16.68)	(16.24)	(17.99)	(18.20)	(20.52)	(20.52)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	60.21	(181.57)	20.41	21.24	4.91	19.34	17.43	16.89	24.36	19.38
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นงวด	194.34	254.55	72.98	93.39	114.64	119.54	138.88	156.31	173.20	197.56
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันสิ้นงวด	254.55	72.98	93.39	114.64	119.54	138.88	156.31	173.20	197.56	216.94