Market-Organization

แผนวิสาหกิจ องค์การตลาด

พ.ศ. 2566-2570

ทบทวนประจำปี 2569

อนุมัติเมื่อ : มิถุนายน 2568

จัดทำโดย : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

คำนำ

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

พฤษภาคม 2568

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

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

ความเชื่อมโยงเริ่มตั้งแต่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) นโยบายรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในสังคม และการสร้างโอกาสการในการเข้าถึงสวัสดิการและบริการของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้มีรายได้น้อย ผู้ด้อยโอกาส เพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ของยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฉบับที่ 3 ด้านการเกษตร แผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้านที่องค์การตลาดตอบสนองได้แก่ แผนปฏิรูปด้านเศรษฐกิจในกิจกรรมการสร้างเกษตรมูลค่าสูง - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่มุ่งเน้นพลิกโฉมประเทศไทยสู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน ในหมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูงเป็นหลัก ในการ Synergy การบริหารจัดการสินค้าเกษตร ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และหมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร รวมถึงหมุดหมายที่ 7 : ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ โดยการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและรายใหม่ที่เริ่มต้นธุรกิจภายใต้ภารกิจของรัฐวิสาหกิจ และหมุดหมายที่ 13 : ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

เนื่องจากองค์การตลาด ได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินการอย่างรอบด้าน โดยมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันทั้งในส่วนของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ส่วนนโยบายถึงการปฏิบัติการ เพื่อให้องค์การตลาดสามารถมุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำที่มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากลตามนโยบายของภาครัฐด้วย

ประกอบกับนโยบายของหน่วยงานที่กำกับดูแลที่ระบุเกี่ยวกับภาระกิจขององค์การตลาดในแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ 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.การพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ แผนวิสาหกิจฉบับนี้ยังมุ่งเน้นการตอบสนองต่อนโยบายความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นแนวทางในการกำกับดูแลของคณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารระดับสูง ได้ใช้ประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	**1**
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	**2**
1.ข้อมูลทั่วไป (Overview)	**8**
1.1 ความเป็นมาขององค์กร	8
1.2 การดำเนินงานในปัจจุบัน	9
1.3 โครงสร้างองค์กร	21
2. กระบวนการทบทวน/จัดทำแผนวิสาหกิจฯ	**24**
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	**33**
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)	33
3.1.1 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	33
3.1.2 ด้านการเงิน	47
3.1.3 ด้านบริการ	55
3.1.4 ด้านการบริหารจัดการ	56
3.1.5 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	58
3.1.6 ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ถ้ามี)	61
3.1.7 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า ขององค์การตลาด	62
3.1.8 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามโมเดล 7s McKinsey	63
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)	64

หน้า

3.2.1 ปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐ (Politics) 64

3.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economics) 84

3.2.3 ปัจจัยด้านสังคม (Socials) 93

3.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technologies) 96

3.2.5 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law) 98

3.2.6 ปัจจัยด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behavior) 101

3.2.7 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis ที่ส่งผลต่อองค์การตลาด 104

3.2.8 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการองค์กร โดยการวิเคราะห์ Five Forces Analysis 109

4. การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking Analysis) 110

4.1 การคัดเลือกคู่เทียบ 110

4.2 การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ 110

5. การวิเคราะห์ SWOT Analysis 114

5.1 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT Analysis 114

5.2 SWOT Analysis ฉบับทบทวนปี 2569 121

6. การวิเคราะห์ความท้าทาย/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร 143

6.1 การวิเคราะห TOWS Matrix 143

6.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) 144

6.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) 145

6.4 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC) 145

หน้า

7. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 158

7.1 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และ Intelligent Risks 158

7.2 การวิเคราะห์ Business Model Canvas 160

7.3 การบริหารความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risks) 169

8. การวิเคราะห์ Scenario Planning 170

8.1 สมมติฐานด้านการเงิน (รายได้และค่าใช้จ่าย) 170

8.1.1 สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Best Case 170

8.1.2 สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Worst Case 172

8.2 สมมติฐานด้านผลการดำเนินงาน 174

8.3 การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis จากการเชื่อมโยงจาก Intelligent Risks 176

8.4 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า 177

9. การจัดทำแผนวิสาหกิจ ฉบับทบทวนปี 2569 181

9.1 วิสัยทัศน์ (Vision) 181

9.2 พันธกิจ (Mission) 183

9.3 ค่านิยมหลัก Core Values 183

9.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) 184

10. การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Risk Management) 187

11. การทบทวนระบบงาน (Work System) 223

12. ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของแผนงานต่างๆ 228

หน้า

12.1 ความเชื่อมโยงระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) (Balanced Scorecard)232

12.2 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่าง ๆ 234

12.3 ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัด 239

12.4 การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 244

13. การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) 248

13.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2569) 249

13.2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ(ทบทวนปีงบประมาณ 2569)250

13.3 คาดการณ์งบประมาณดำเนินงานภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ 258

13.4 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจ 259

14. ภาคผนวก 261

ภาคผนวก 1 : ข้อมูลคู่เทียบ (เบื้องต้น) 261

ภาคผนวก 2 : ภาวะทางการเงิน 264

1.ข้อมูลทั่วไป (Overview) (Overview)

1.1 ความเป็นมาขององค์กร

องค์การตลาดได้จัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ. 2496 โดย "พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496" ซึ่งครั้งแรก ที่จัดตั้งนั้น ได้สังกัดกรมประชาสงเคราะห์ 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 ขั้นต้นทั้งสิ้น 17,000,000 บาท

ปัจจุบัน องค์การตลาด เป็นรัฐวิสาหกิจหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ ในกฎหมาย โดยใช้งบประมาณจากเงินทุนหมุนเวียนขององค์การตลาด ไม่ได้ขอใช้งบประมาณแผ่นดินแต่อย่างใด และนำเงินส่งเป็น รายได้แผ่นดินในอัตราร้อยละ 55 ของกำไรสุทธิประจำปี ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน โดยดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ ในการจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496

1) จัดสร้างตลาดสาธารณะให้เพียงพอแก่ความต้องการ
2) ปรับปรุงตลาดสาธารณะที่มีอยู่แล้วให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย
3) ส่งเสริมตลาดเอกชน
4) จัดและส่งเสริมการผลิตโภคภัณฑ์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด
5) จัดการขนส่งโภคภัณฑ์ไปสู่ตลาดให้เป็นไปโดยสะดวก
6) จัดดำเนินการ ควบคุมและอำนวยบริการเกี่ยวกับตลาดขององค์การให้องค์การมีอำนาจดำเนินกิจการ ตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 6 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง
   - สร้าง ซื้อ จัดหา ยืม ให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง หรือดำเนินงาน เกี่ยวกับเครื่องใช้บริการ หรือทรัพย์สินใดๆ อันเกี่ยวกับตลาด
   - กู้ยืมเงิน หรือให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคล หรือด้วยทรัพย์ หรือรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ เพื่อสร้างตลาด และปรับปรุงตลาด การกู้ยืมเงินถ้าเป็นจำนวนเงินเกินสามล้านบาทต้องได้รับ อนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน

- ทำการค้าและขนส่งสินค้า
- ออกเงินลงทุนหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด เพื่อจัดตั้ง หรือ ดำเนินการตลาด
- วางระเบียบในการจัดตลาดขององค์การตลาดกระทำการอื่นใดเพื่อส่งเสริมตลาดและการผลิตโภคภัณฑ์เพื่อให้พอแก่ความต้องการของตลาด

1.2 การดำเนินงานในปัจจุบัน

กิจการด้านการบริหารจัดการพื้นที่ขององค์การตลาด

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

รูปภาพที่ 1 : การแบ่งเขตพื้นที่ให้บริการด้านตลาดขององค์การตลาด

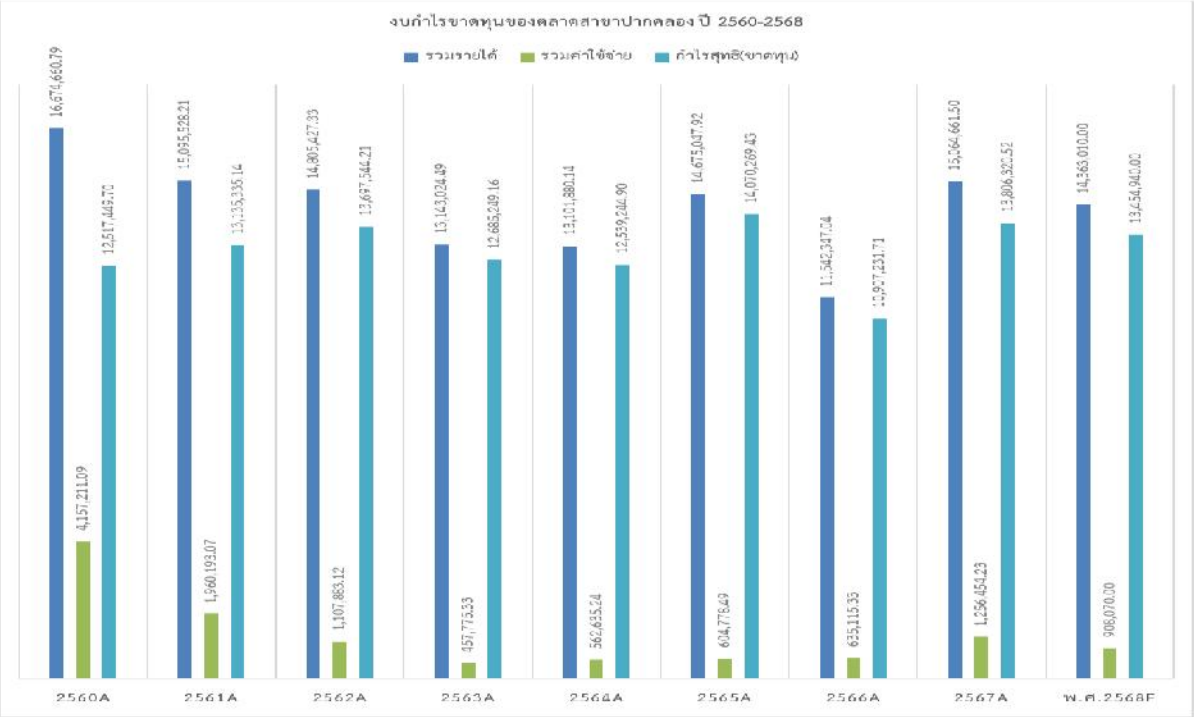
1.) ตลาดกลางผักและผลไม้ ปากคลองตลาด กรุงเทพมหานคร

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

ชุมชนไว้เพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ตลาดสาดสาขาปากคลองตลาดมีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะที่ให้เอกชนเข้ามาเช่าพื้นที่เพื่อบริหารตลาด ทำให้องค์การตลาดมีรายได้จากการปล่อยเช่าพื้นที่คงที่ตลอดระยะเวลาการทำสัญญา

การดำเนินงานในปัจจุบัน อต. ได้ทำสัญญาให้เช่าระยะยาว 30 ปี (พ.ศ.2556-2585) กับบริษัทปากคลองตลาด (2552) จำกัด (บริษัทฯ) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท ยอดพิมาน จำกัด ซึ่งเป็นเจ้าของตลาดยอดพิมานหรือตลาดขายดอกไม้ขนาดใหญ่บริเวณปากคลองตลาด ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัทฯ เป็นผู้บริหารจัดการพื้นที่ตลาดดังกล่าว โดยองค์การตลาดได้รับค่าเช่าที่ดินเดือนละ 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน) ปรับเพิ่มร้อยละ 5 ทุก 5 ปี เป็นผลให้ตลาดสาขาปากคลองตลาด เริ่มมีกำไรสูงขึ้นหลังจากเปลี่ยนจากการบริหารเองมาเป็นการให้เช่าระยะยาว

ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2568



รูปภาพที่ 2 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขาปากคลอง ปี 2560-2568

2.) ตลาดกลางเกษตรกร อำเภอหนองม่วง จังหวัดลพบุรี

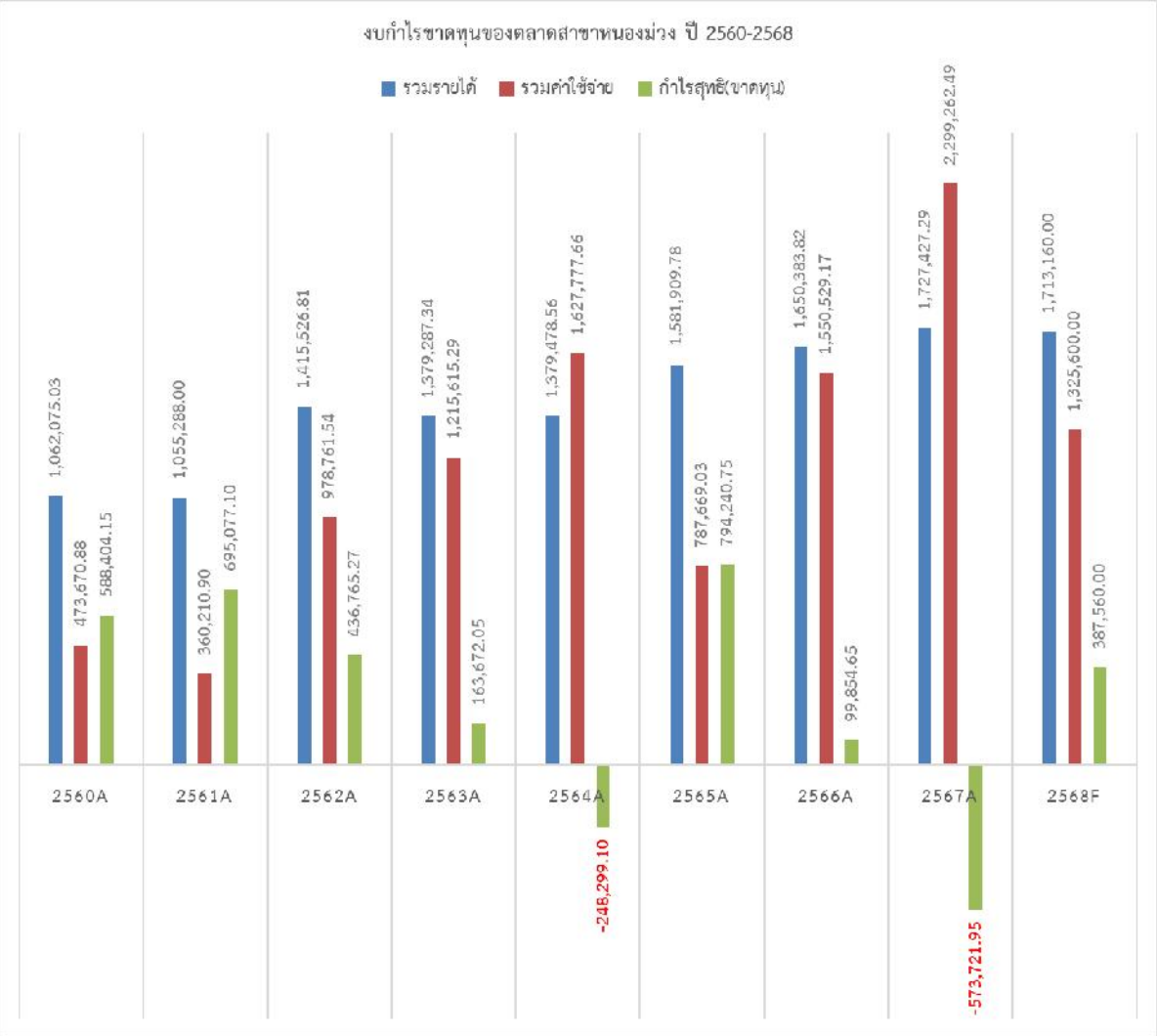
ตั้งอยู่ที่ตำบลหนองม่วง อำเภอหนองม่วง จังหวัดลพบุรี บนเนื้อที่ 4 ไร่ 2 งาน 45 ตารางวา เริ่มดำเนินการตั้งแต่ วันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2522 โดยมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสถานที่ให้เกษตรกรมีสถานที่จำหน่ายสินค้าและผลิตผลทางกรเกษตรให้แก่ประชาชนโดยตรงซึ่งสินค้าที่จัดจำหน่ายจะเป็นสินค้าประเภทผัก ผลไม้ อาหารสด และ อาหารแห้ง

พื้นที่ในปัจจุบัน

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

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

ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2568



รูปภาพที่ 3 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขาหน่องม่วง ปี 2560-2568

3.) ตลาดกลางเกษตรเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน

ตั้งอยู่ที่ ถนนเชียงใหม่-ลำพูน ตำบลอุโมงค์ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ตลาดสาขาลำพูน ได้ทำหน้าที่สำคัญในการเป็นตลาดกลางในการกระจายสินค้าเกษตรให้แก่เกษตรกรและประชาชนฐานราก เพื่อให้มีช่องทางในการซื้อขายแลกเปลี่ยนผลผลิตสินค้าเกษตรอย่างไรก็ตาม ตลาดลำพูนยังมีปัญหาในเรื่องของผลประกอบการที่ผ่านมายังคงขาดทุน

องค์การตลาดจึงมีแนวกลยุทธ์สร้างเอกลักษณ์ให้กับตลาดลำพูน ด้วยการปรับเปลี่ยนสถานะตลาดลำพูนให้เป็น "ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก" โดยจัดให้มี การจัดตั้งตลาดวิถีชุมชน และ OTOP เพื่อเป็นตลาดเชื่อมโยงสินค้า ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยและสินค้าแปรรูปจากผลผลิตทางการเกษตรในพื้นที่ของจังหวัดลำพูนและจังหวัดใกล้เคียงเพื่อลดปัญหาสินค้าล้นตลาด หรือราคาผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำ รวมถึงเพื่อส่งเสริมให้เกิดเป็นความมั่นคง ความยั่งยืน และความปลอดภัยทางด้านอาหาร ในปัจจุบันสินค้าประเภทเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัยนั้น ผู้ผลิตรายย่อยไม่มีช่องทางสำหรับการค้าขาย เนื่องมาจากลักษณะของสินค้าที่เสียง่ายและการขาดสินค้าที่จะมาป้อนตลาดอย่างต่อเนื่อง ต่างจากผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีเงินทุนสูง ดังนี้ กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยได้มีการรวมตัวขึ้นเป็นกลุ่มสมาชิกโดยใช้ช่องทางของการร่วมมือระหว่างองค์การตลาด และบริษัทประชารัฐให้มีพื้นที่สำหรับการค้าขายโดยใช้ตลาดลำพูนเป็นศูนย์กระจายสินค้าโดยการควบคุมคุณภาพสามารถตรวจสอบได้กลับไปถึงต้นทางการผลิต เนื่องจากทั้งทางเกษตรจังหวัดและเกษตรอำเภอต้องรายงานต่อผู้ว่าราชการจังหวัด

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

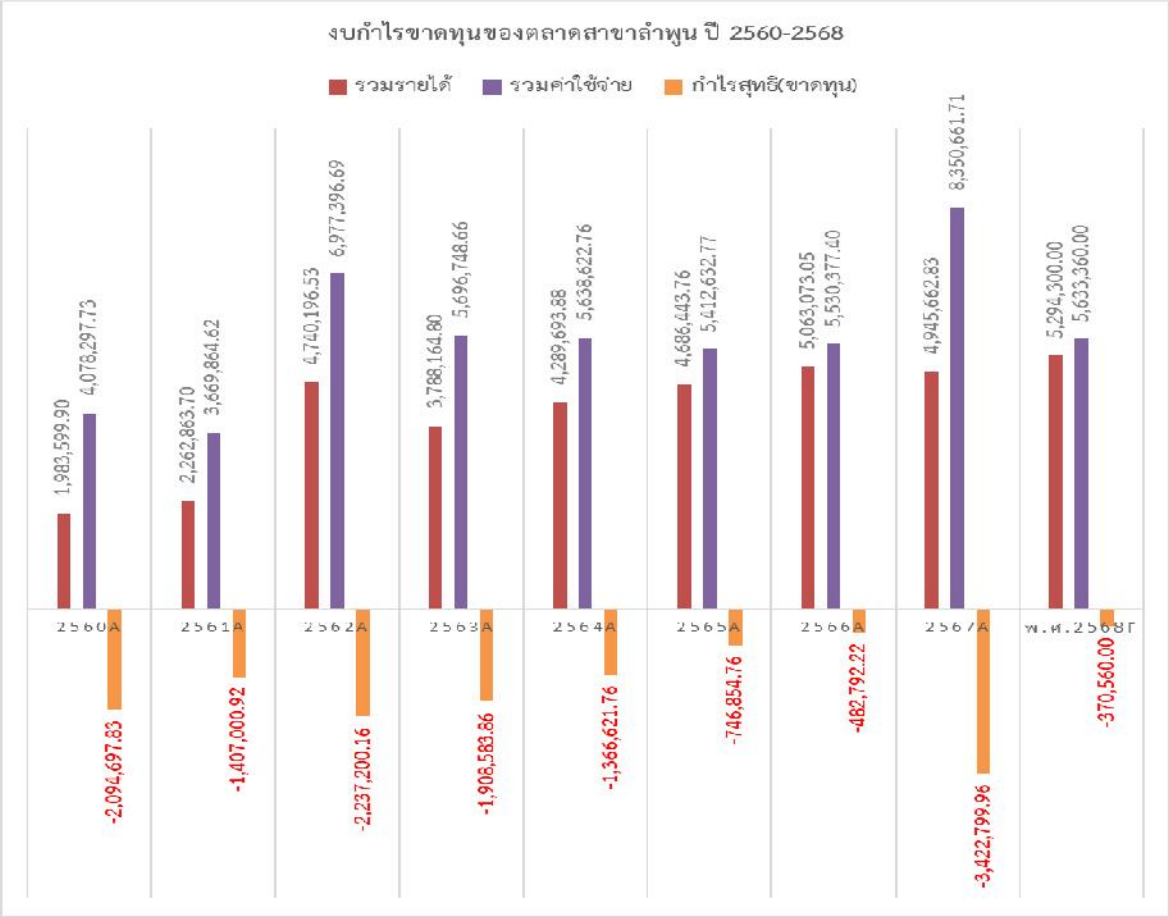
พื้นที่ในปัจจุบัน

ประเภทแผงค้า/พื้นที่เช่า	จำนวน
แผงตลาดชั้นล่าง	135 แผง
แผงตลาดสด	99 แผง
อาคารห้องเช่าด้านหน้าตลาด	4 ห้อง
อาคาร OTOP	1 ห้อง
ห้องตัดแต่ง	1 ห้อง

ประเภทแผงค้า/พื้นที่เช่า	จำนวน
ตลาดนัด	40 แผง
ตลาดโต้รุ่ง	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 อย่างไรก็ดีตลาดชุมชนอื่นในบริเวณหลายแห่งมีลักษณะการเปิดเป็นเวลา เช่น ตลาดเช้าที่เปิดทำการวันละประมาณ 2 ชั่วโมง และไม่มีตลาดในตอนเย็น สำหรับแนวทางการบริหารจัดการ อต.มีการบริหารจัดการให้เช่าตลาดสดกับผู้ค้ารายย่อยเอง ซึ่งประกอบไปด้วยการให้เช่าแผงประจำและไม่ประจำ การให้เช่าพื้นที่ตลาดนัดบริเวณลานจอดรถ เป็นต้น

ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2568



รูปภาพที่ 4 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขาลำพูน ปี 2560-2568

4.) ตลาดกลางเกษตรกรบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา

จัดตั้งและเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2536 บนที่ดินของ องค์การตลาด เลขที่ 1/25-26 หมู่ที่ 3 ตำบลเสม็ดเหนือ อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งติดถนนทางหลวงแผ่นดินสาย304 (ฉะเชิงเทรา - กบินทร์บุรี มีเนื้อที่ประมาณ 15 ไร่ โดยภายในบริเวณตลาดมีผู้เช่าและผู้ประกอบการซึ่งประกอบกิจการเป็นตลาดกลางซื้อขายสัตว์น้ำภาคตะวันออก (สัตว์น้ำจืด) เพื่อให้เกษตรกรในบริเวณใกล้เคียงสามารถนำสัตว์น้ำมาจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อบริเวณใกล้เคียงได้โดยตรง ทำให้ต้นทุนในการขนส่งจากการนำสัตว์น้ำเข้ามาจำหน่ายในบริเวณกรุงเทพมหานครลดลง เนื่องจากทั้งเกษตรกรและผู้ซื้อไม่จำเป็นต้องเดินทางไกล ประหยัดรายจ่ายและเวลา

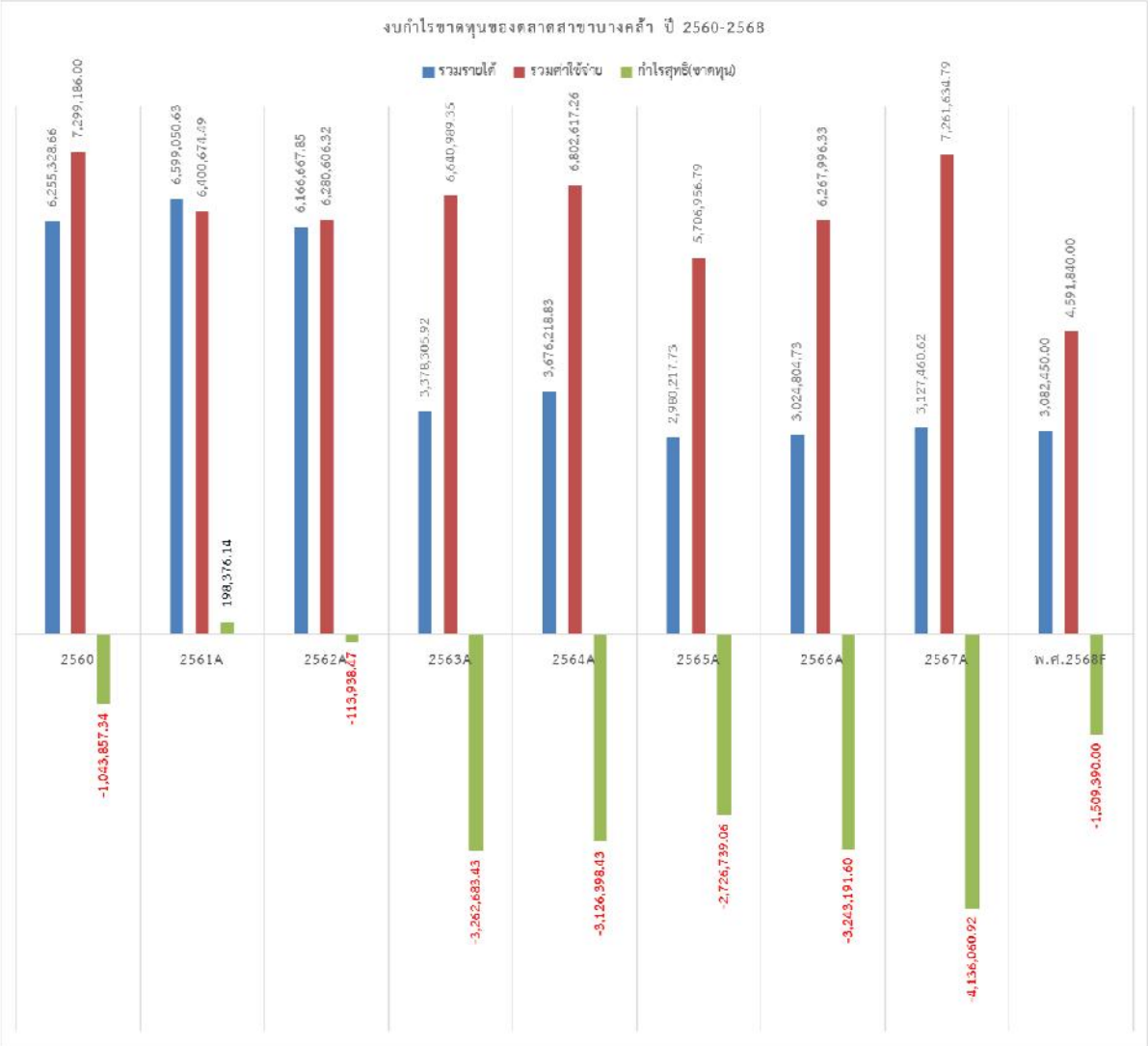
พื้นที่ในปัจจุบัน

ประเภทแผงค้า/พื้นที่เช่า	จำนวน
อาคารสำนักงาน	2 คูหา
แผงจำหน่ายสัตว์น้ำประเภทแพปลา	14 แผง

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

การดำเนินงานในปัจจุบัน การที่ตลาดไม่ได้มาตรฐานด้านสุขอนามัยเนื่องจากในตอนก่อสร้างตลาดนั้นไม่ได้วางแผนจะให้เป็นตลาดค้าปลาและสัตว์น้ำ ระบบสาธารณูปโภคจึงไม่รองรับกับการบำบัดกลิ่น และน้ำเสียจากตลาดส่งผลให้เกิดกลิ่นเหม็นจากพื้นที่ตลาดปลา นอกจากนี้ ธุรกิจอาคารที่อยู่อาศัยให้เช่ายังไม่ได้เป็นธุรกิจที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์การตลาด และยังเป็นธุรกิจที่ทำให้ องค์การตลาดมีผลการดำเนินงานขาดทุน จากต้นทุนค่าเสื่อมราคาที่สูงขณะที่มีอัตราการเช่าต่ำ เนื่องจากจำนวนผู้ค้าลดลง

ฐานะทางการเงิน



รูปภาพที่ 5 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขาบางคล้า ปี 2560-2568

5.) ตลาดกลางเกษตรกรตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

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

องค์การตลาดได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานพัฒนาตลาดสาขาตลิ่งชันให้เป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย มีจุดมุ่งหมายในการสร้างความแตกต่างให้แก่ตลาดทำให้ตลาดแบบดั้งเดิมเป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย สร้างความพร้อมในการเป็นสถานที่จำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้าธุรกิจ การตลาดภาคการบริการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การตลาด รวมทั้ง เป็นศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้ พัฒนา และสร้าง

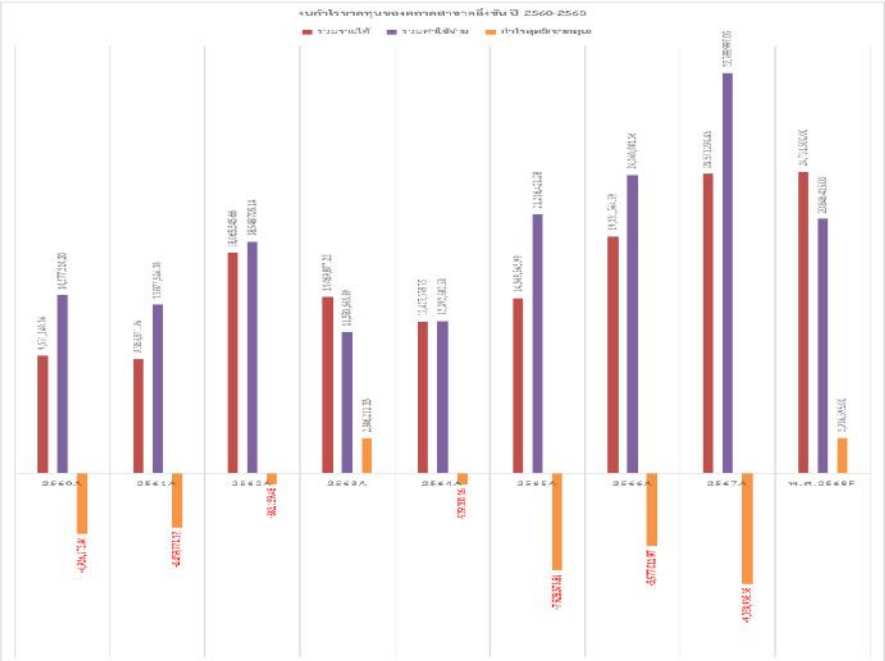
ผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัยซึ่งเป็นการสร้างงานและสร้างอาชีพที่ดีให้กับชุมชนในพื้นที่ โดยมีแนวนโยบายพัฒนาตลาดตสิ่งชันให้เป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยกรุงเทพมหานครเพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้แก่ตลาดสาขาตลิ่งชัน รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงตลาดสาขาตลิ่งชันให้เป็นตลาดมาตรฐาน มีการปรับอาคารตลาดชั้น 2 ให้เป็นศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้พัฒนาและสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่ สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัย สินค้าการเกษตรแปรรูปและสินค้าวิสาหกิจชุมชน ดังนั้น ตลาดสาขาตสิ่งชันได้เปิดให้เช่าบริการพื้นที่ โดยจัดแบ่งพื้นที่ตลาดดังนี้

พื้นที่ในปัจจุบัน

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

ประเด็นสำคัญของตลาดแห่งนี้ ตลาดสาขาตลิ่งชัน ประสบปัญหาขาดทุนติดต่อกันเป็นระยะเวลานาน เนื่องจากปัญหาหนี้ค้างชำระที่ยังไม่สามารถจัดเก็บได้ รวมถึง ทำเลที่ตั้งอยู่ลึกพื้นที่จอตรถไม่เพียงพอ มีปัญหาการจราจรเนื่องจากเข้า-ออกได้ทางเดียว

ฐานะทางการเงินในช่วงปี 2560-2568

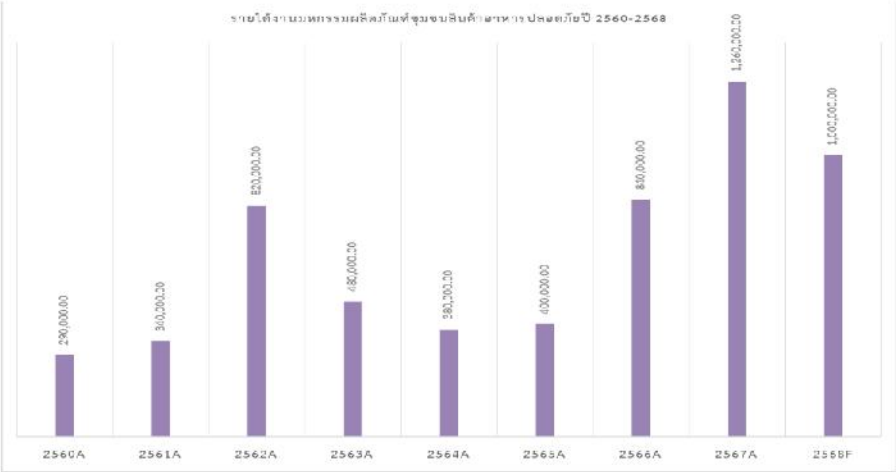


รูปภาพที่ 6 : งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขาตลิ่งชัน ปี 2560-2568

การจัดตลาดสัญจร การจัดพื้นที่ตลาดจำหน่ายสินค้าเคลื่อนที่ โดยการจัดโครงการมหกรรมสินค้าปลอดภัยสำหรับการแสดง และจำหน่ายสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น สินค้าและผลผลิตทางการเกษตรต่าง ๆ ไปยังทั่วประเทศ ทั้งนี้ องค์การตลาด มีการโครงการ ประเภทการจัดกิจกรรมตลาด (Event Marketing) โดยที่ผ่านมาได้มีการทำโครงการมหกรรมสินค้าอาหารปลอดภัยและตลาดนัดสัญจร โดยจะมีการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ซึ่งเดิมใช้ตัวแทน (Agent) เพียงไม่กี่รายใช้ชื่อของ อต. ตระเวนขออนุญาตเปิดตลาดนัดทั้งในระดับ อำเภอ และ จังหวัดต่าง ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนให้องค์การตลาดกรณีเป็นการจัดตลาดนัดสัญจร จำนวน 50,000.- บาท/งาน (ห้าหมื่นบาทถ้วน) หากจัดเป็นมหกรรมสินค้าจะได้ค่าตอบแทนโดยประมาณ 1,000,000.- บาท/งาน (หนึ่งล้านบาทถ้วน) ในการจัดงานทุกครั้งองค์การตลาดจะมีเจ้าหน้าที่เข้าไปควบคุมคุณภาพในการบริหารจัดการ เพราะให้ความสำคัญกับด้านคุณภาพการบริการเป็นสำคัญ ถึงแม้จะมีการให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาร่วมในการบริหารจัดการ ซึ่งในการนี้นอกจากจะทำให้การควบคุมดูแลงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่อต.

รูปภาพที่ 7 : การจัดตลาดสัญจรและการจัดมหกรรมสินค้าปลอดภัย

ฐานะทางการเงิน



รูปภาพที่ 8 : รายได้จากการจัดตลาดสัญจรและการจัดมหกรรมสินค้าปลอดภัย ปี 2560-2568

กิจการด้านการค้าและการพาณิชย์

การจำหน่ายสินค้าไปยังส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ได้แก่ การจำหน่ายสินค้าประเภทข้าวสารและสินค้าอุปโภคบริโภคไปยัง กรมราชทัณฑ์ กรมป้องกันสาธารณะภัย โรงเรียน โรงพยาบาล ตลอดจน

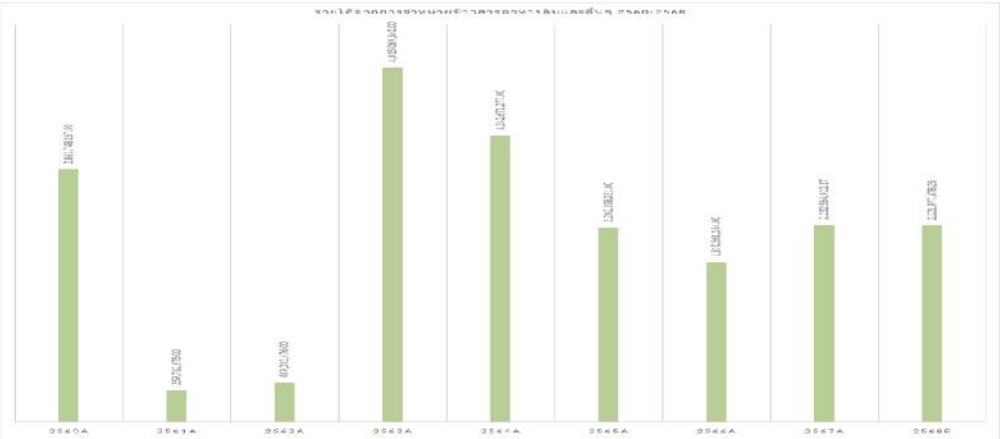
หน่วยงานของรัฐอื่นๆ โดยได้รับสิทธิประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่ได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนตามกฎกระทรวงการคลัง กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563 หมวด 1 "ข้อ 3 ให้พัสดุส่งเสริมและพัฒนาด้านการเกษตรดังต่อไปนี้ เป็นพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน (1)... (4) ข้าวสารและสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคขององค์การคลังสินค้า องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร องค์การตลาด ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด หรือสถาบันเกษตร"

จากกฎกระทรวงข้างต้น องค์การตลาดต้องเข้าร่วมประกวดราคาเพื่อเสนอราคาอาหารดิบและเชื้อเพลิงแข่งขันกันกับเอกชนและรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ จึงคาดการณ์ได้ว่ารายได้จากแหล่งนี้ของ องค์การตลาดจะลดลง องค์การตลาด จึงได้เตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ จึงมีนโยบายในการหาช่องทางการขยายกิจกรรมการจัดหาวัสดุโภคภัณฑ์เพิ่มเติม เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยทหาร และหน่วยราชการทั่วประเทศ โดยประสานพันธมิตรกับตัวแทนขององค์การตลาดที่อยู่ในพื้นที่ 77 จังหวัด รวมทั้งการเน้นในด้านคุณภาพอาหารและความเชื่อถือได้ในด้านการให้บริการ

นอกจากนี้ องค์การตลาด ยังต้องมีการตรวจสอบคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่กำหนดในราคาที่ดีที่สุด รวมถึงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานด้วยตนเองโดยใช้มาตรฐานอนามัยและความมั่นใจได้ในการไม่มีสิ่งแปลกปลอมปะปนไปกับอาหารเป็นจุดขายและสร้างความแตกต่างจากผู้ดำเนินการจัดหาอาหารดิบอื่นๆ ทั้งนี้ องค์การตลาดให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในส่วนนี้ เพื่อให้การจัดจำหน่ายเครื่องบริโภคและข้าวสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะส่งผลให้องค์การตลาดมีโอกาสชนะการประกวดราคาได้

รูปภาพที่ 9 : การจำหน่ายสินค้าไปยังส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ

ฐานะทางการเงิน



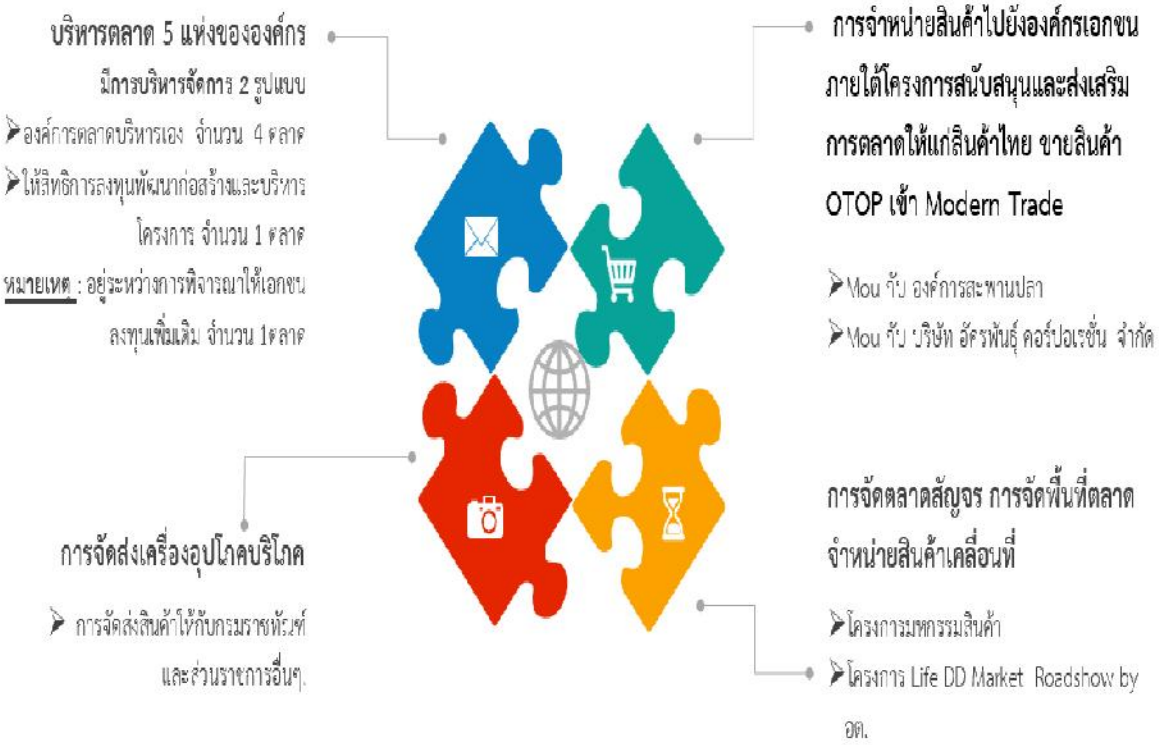
รูปภาพที่ 10 : รายได้จากรายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ

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

Lotus's

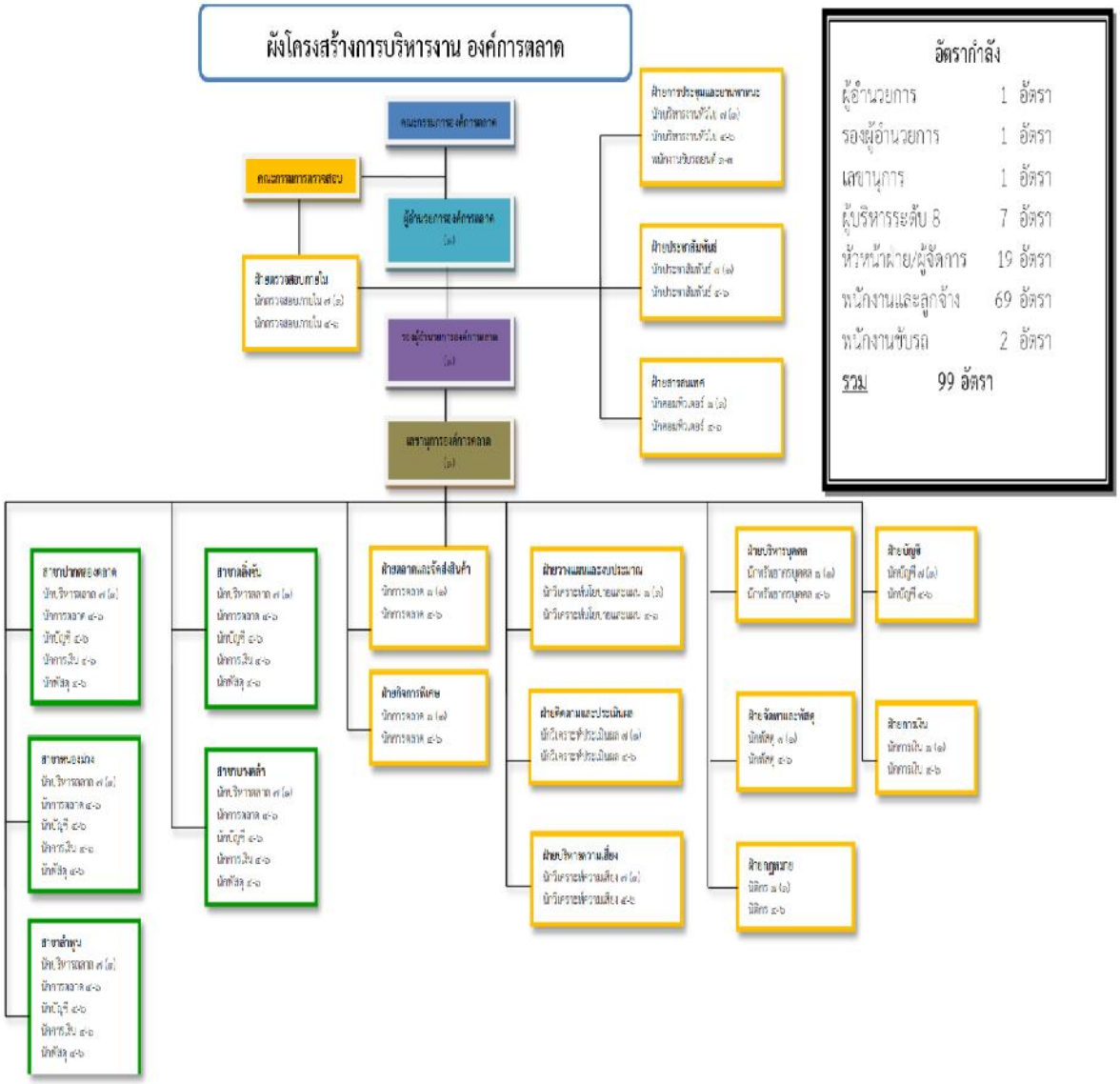
รูปภาพที่ 11 : การจำหน่ายสินค้าไปยังองค์กรเอกชน

ดังนั้น การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์การตลาด จึงสามารถสรุปภารกิจขององค์การตลาดได้ดังนี้



รูปภาพที่ 12 : สรุปภารกิจขององค์การตลาดในปัจจุบัน

1.3 โครงสร้างองค์กร



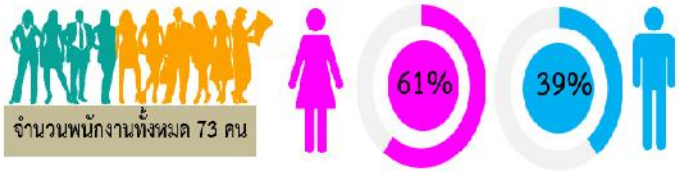
รูปภาพที่ 13 : โครงสร้างองค์กร

ที่มา : รายงานประจำปี 2567 ขององค์การตลาด

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

20 คน คิดเป็นร้อยละ 28 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 74 มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15 มีระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2 โดยมีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรทั้งหมด 38,986,268.57 ล้านบาท และสามารถจำแนกบุคลากรได้ ดังนี้

จำนวนบุคลากรขององค์การตลาด



สัดส่วนบุคลากรแบ่งตามช่วงอายุ

รูปภาพที่ 14 : จำนวนพนักงานและสัดส่วนพนักงานแบ่งตามเพศและช่วงอายุ

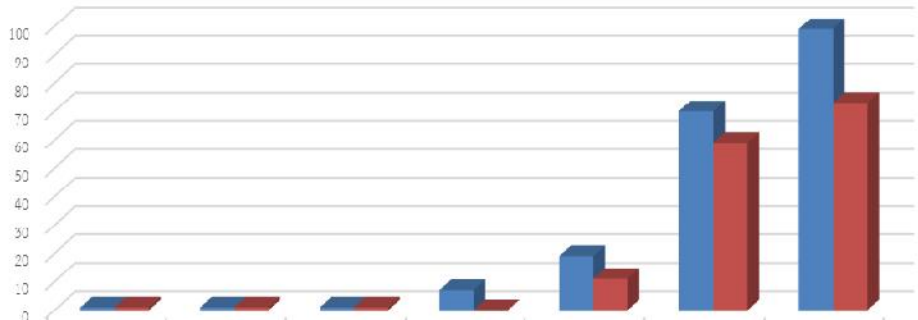
ที่มา : ฝ่ายบริหารบุคคล ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2568

สัดส่วนพนักงานแบ่งตามระดับการศึกษา

รูปภาพที่ 15 : สัดส่วนพนักงานแบ่งตามระดับการศึกษา

ที่มา : ฝ่ายบริหารบุคคล

อัตรากำลังตามโครงสร้างองค์การตลาด

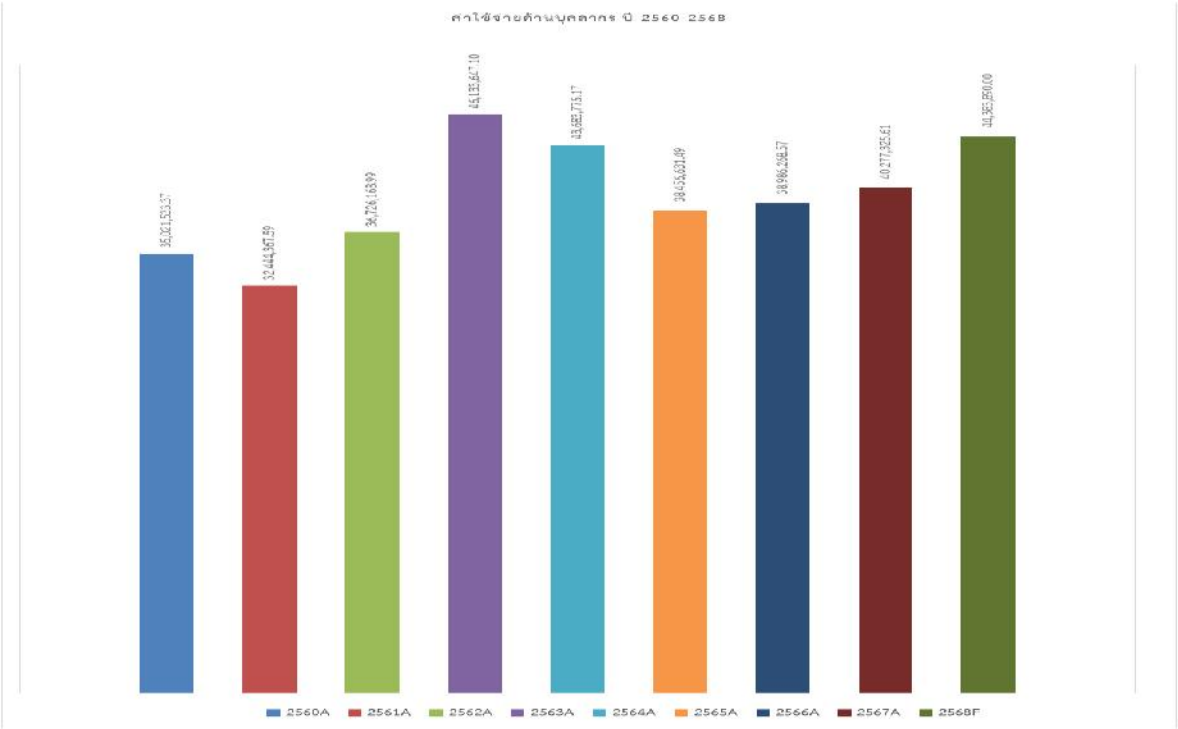


	ผู้อำนวยการ	รอง ผู้อำนวยการ	เลขานุการ	ผู้บริหาร ระดับ 8	หัวหน้าฝ่าย/ ผู้จัดการ ระดับ 7	พนักงาน ระดับ6-1	รวม
อัตราตามโครงสร้าง	1	1	1	7	19	70	99
อัตราบรรจุจริง	1	1	1	0	11	59	73

รูปภาพที่ 16 : อัตรากำลังตามโครงสร้างองค์การตลาด

ที่มา : ฝ่ายบริหารบุคคล

- ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์การตลาด ปี 2560-2568



รูปภาพที่ 17 : ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์การตลาด ปี 2560-2568

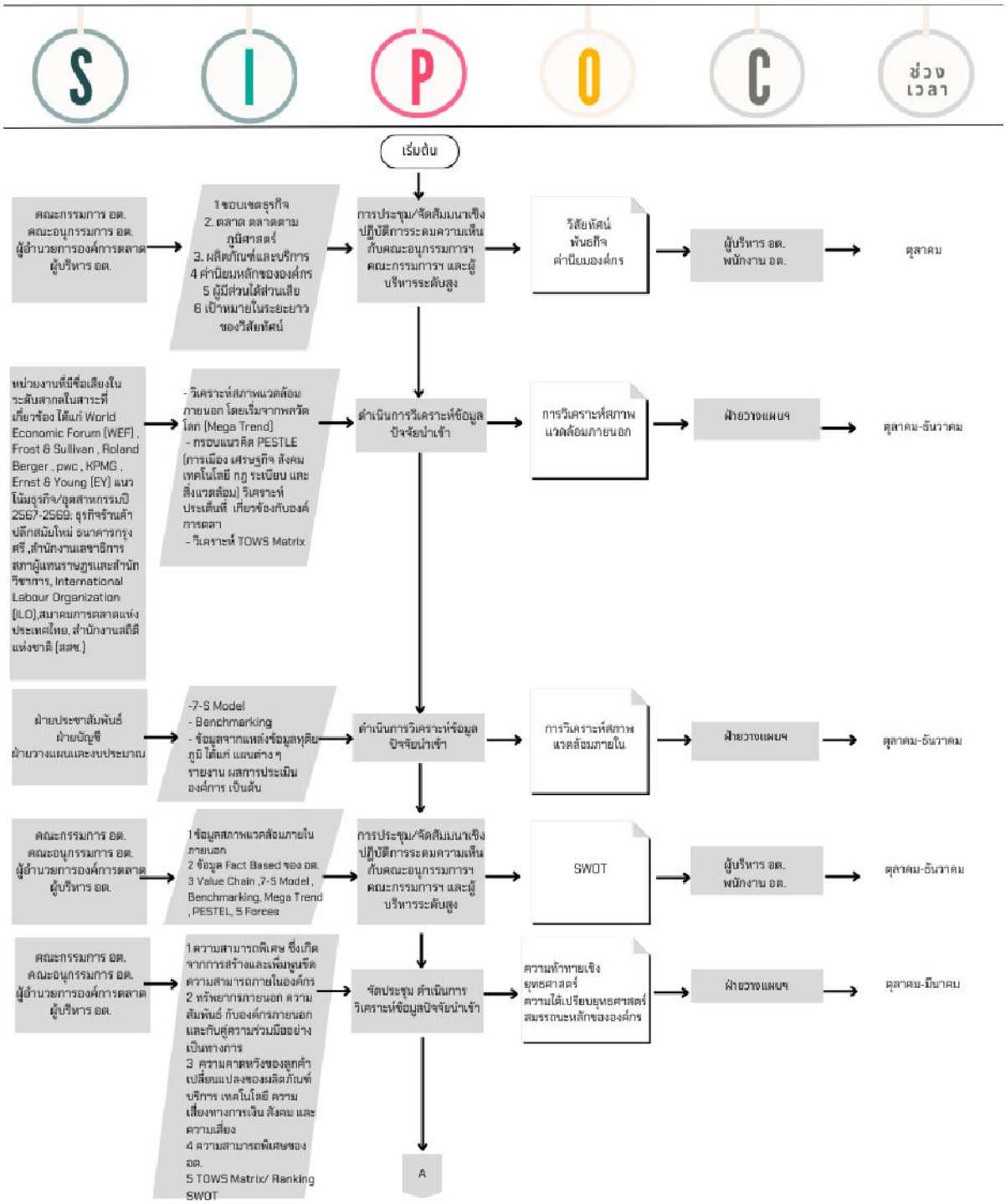
2. กระบวนการทบทวน/จัดทำแผนวิสาหกิจฯ

กระบวนการในวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ปี 2566-2570 (ทบทวนประจำปี 2569) โดยมีการเริ่มดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในองค์กร โดยเฉพาะการ วิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่เทียบ Benchmarking ประกอบการประเมินสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อองค์กรในระยะยาวและสถานภาพองค์กรในปัจจุบัน การทบทวนทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตามกรอบทิศทางที่องค์กรมีเป้าหมาย เพื่อทบทวนกลยุทธ์การดำเนินงานของ องค์กรให้บรรลุเป้าหมายทิศทางที่กำหนด โดยดำเนินการผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารและพนักงาน เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็น รวมถึงการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผ่านการจัดทำตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ และกำหนดผู้รับผิดชอบสามารถนำไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดผลในทางปฏิบัติและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

รูปภาพที่ 18 : กระบวนการทบทวน/จัดทำแผนวิสาหกิจฯ และแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร

ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร (SIPOC)

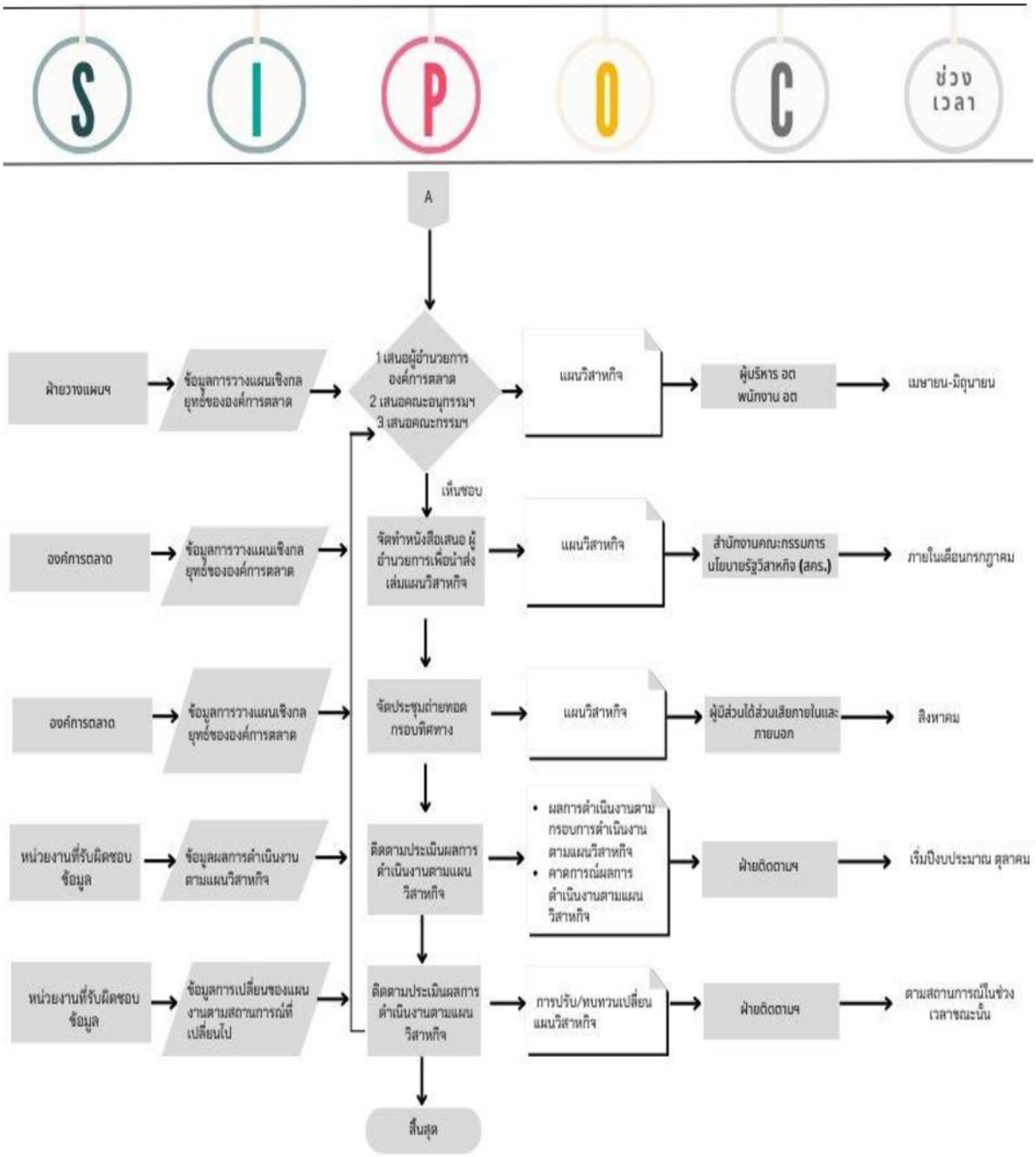


รูปภาพที่ 19 : กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร (SIPOC)
ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร (SIPOC) (ต่อ)

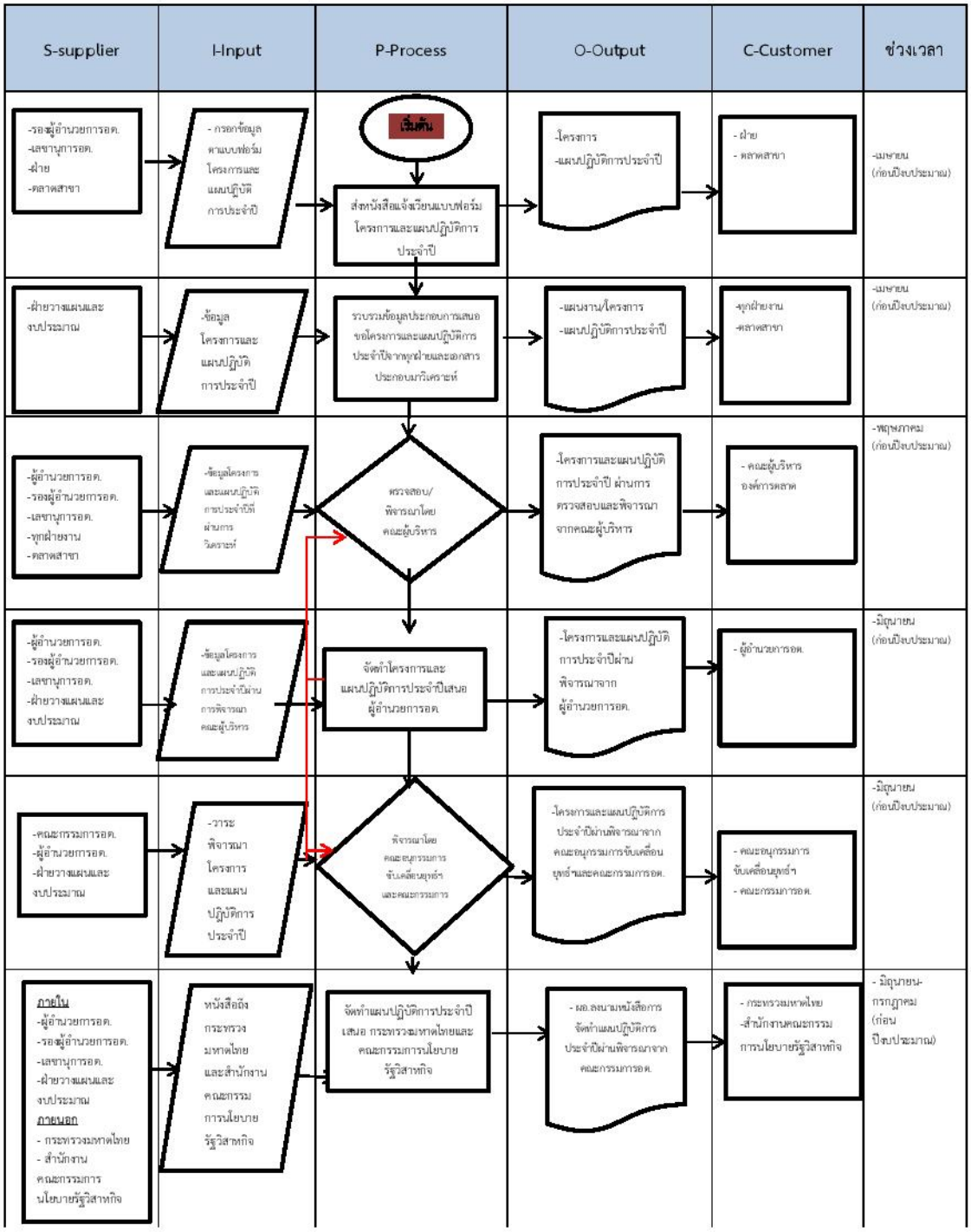
รูปภาพที่ 20 : กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร (SIPOC) (ต่อ)
ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร (SIPOC) (ต่อ)



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

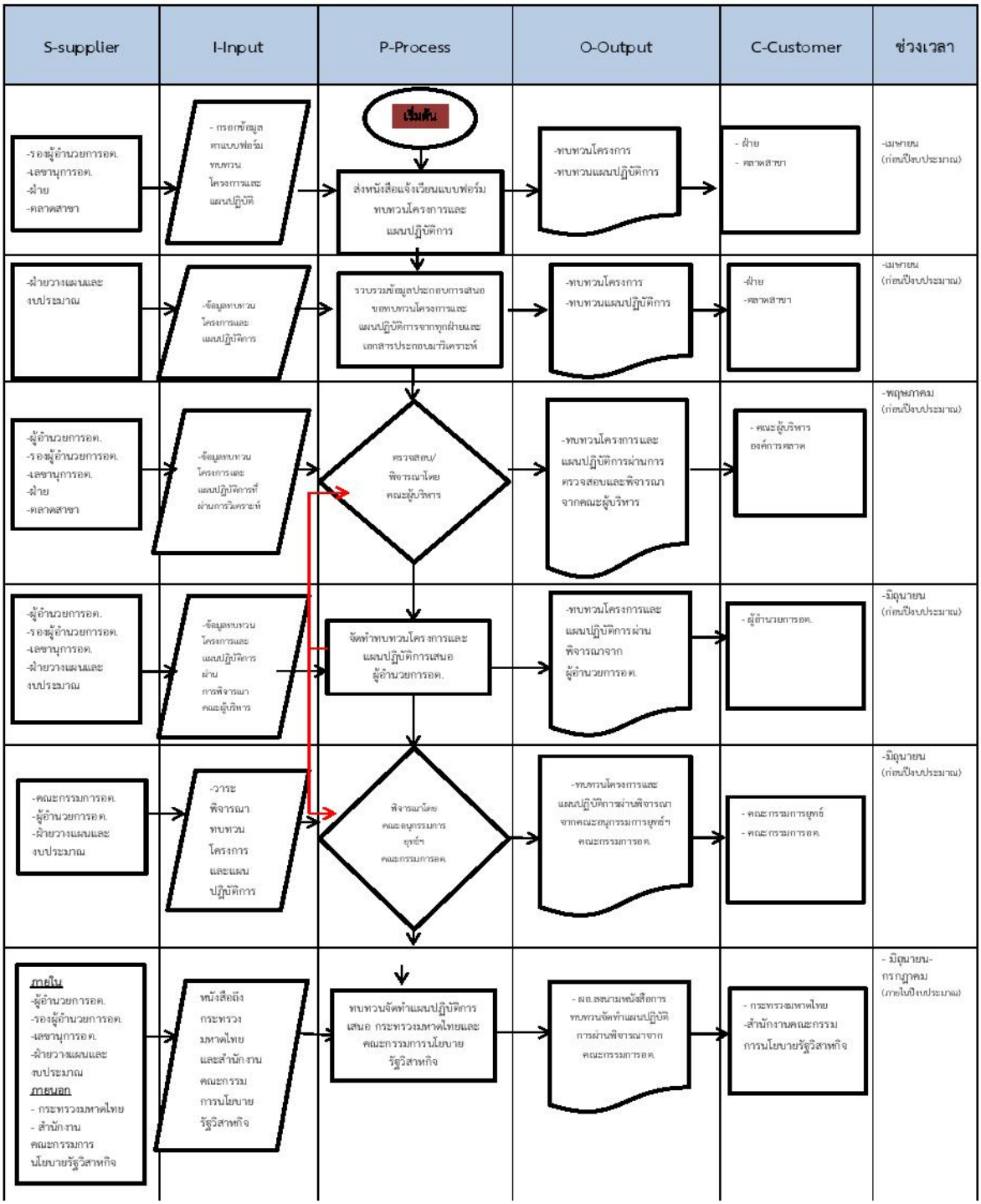
กระบวนการจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC)



รูปภาพที่ 22 : กระบวนการจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC)

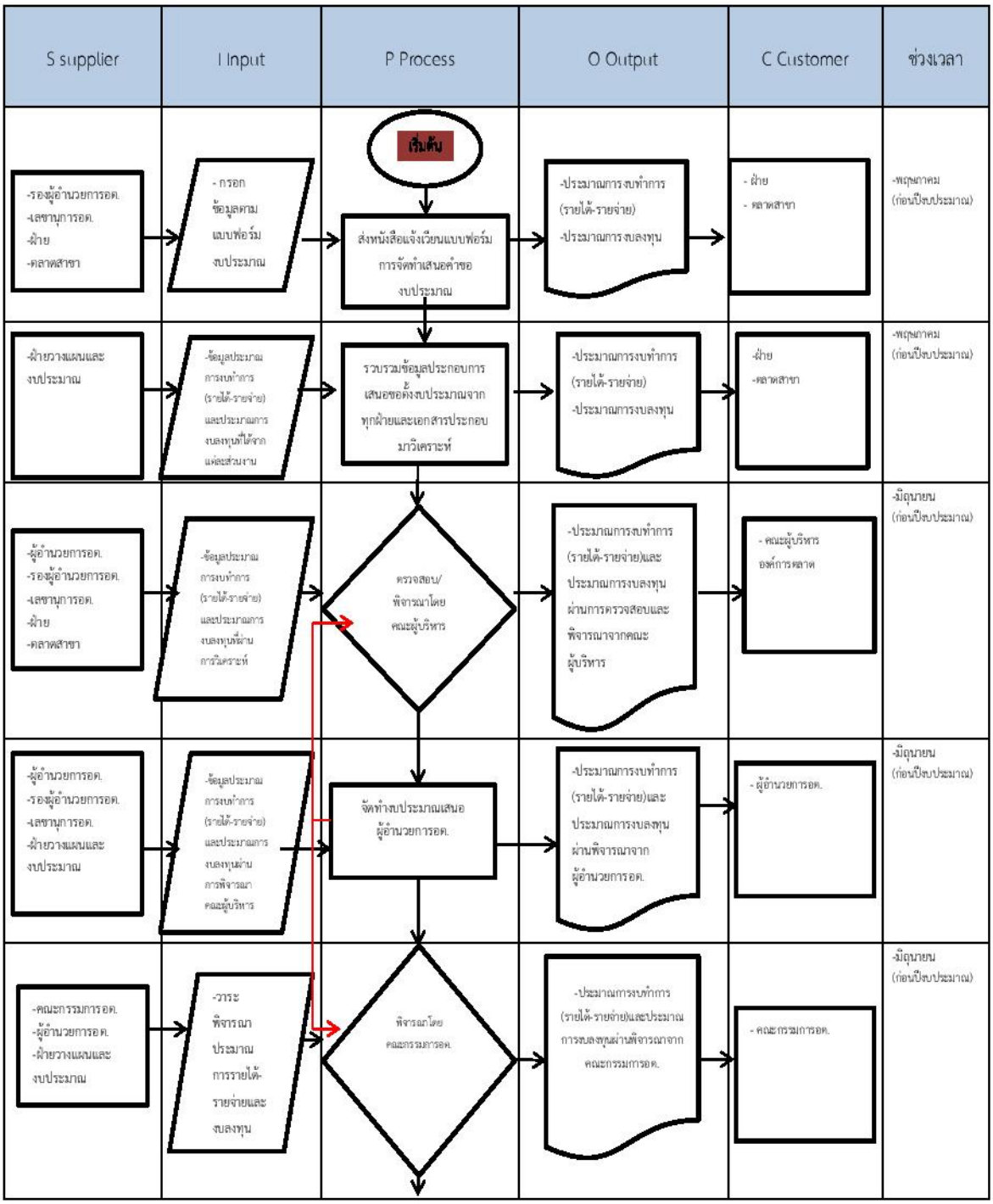
ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

กระบวนการจัดทำทบทวนโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC)



รูปภาพที่ 23 : กระบวนการจัดทำทบทวนโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC)
ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

กระบวนการจัดทำงบประมาณการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC)



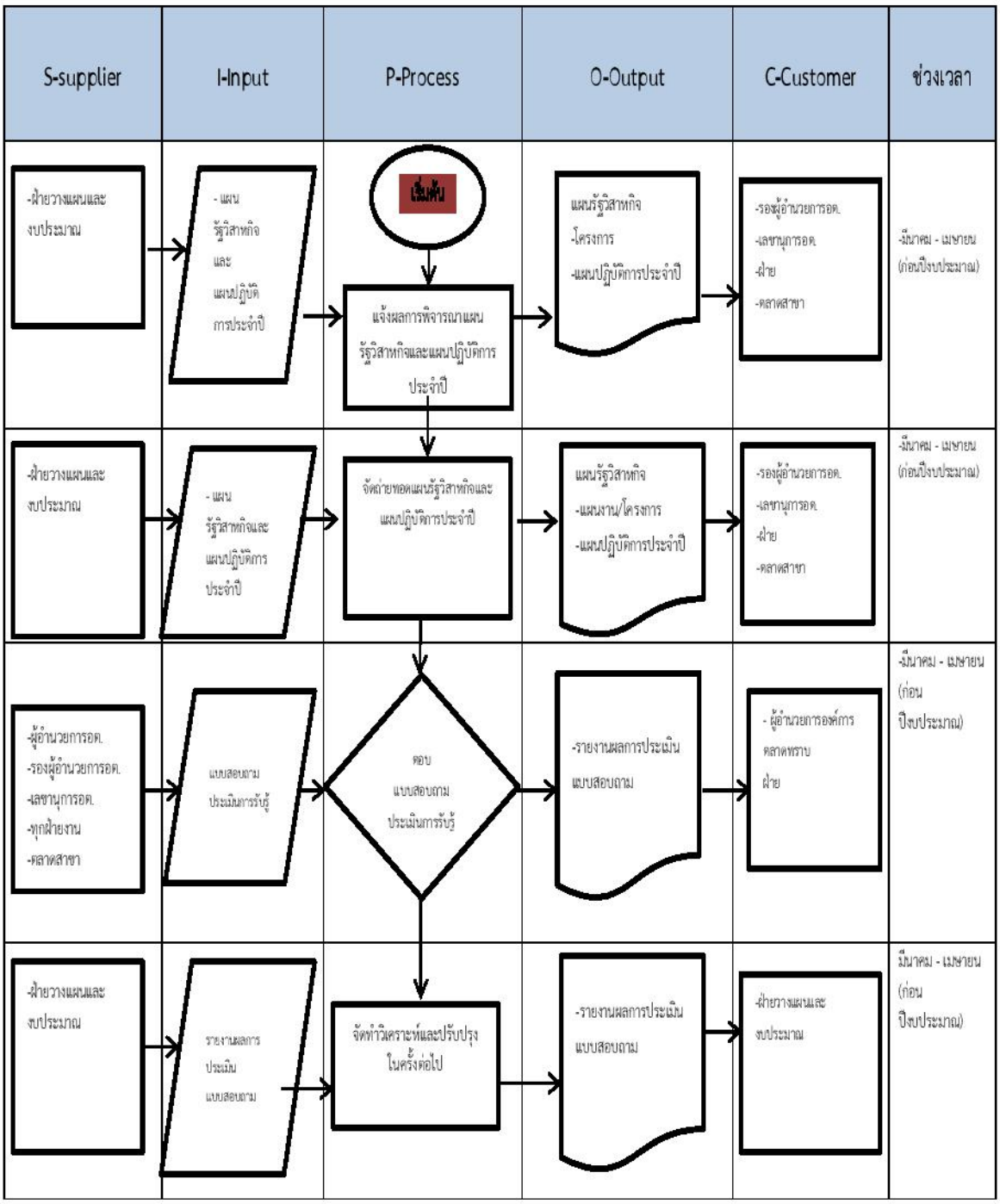
รูปภาพที่ 24 : กระบวนการจัดทำงบประมาณการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC)
ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

กระบวนการจัดทำงบประมาณการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC) (ต่อ)

S-supplier	I-Input	P-Process	O-Output	C-Customer	ช่วงเวลา
ภายใน -ผู้อำนวยการอต. -รองผู้อำนวยการอต. -เลขานุการอต. -ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ภายนอก - กระทรวงมหาดไทย - สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	หนังสือถึงกระทรวงมหาดไทยและสภาพัฒน์	จัดทำงบประมาณเสนอกระทรวงมหาดไทย และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	- ผอ.ลงนามหนังสือข้อมูลประมาณการรายได้-รายจ่ายประมาณการงบลงทุนผ่านพิจารณาจากคณะกรรมการอต.	- กระทรวงมหาดไทย -สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	-มกราคม -มีนาคม (ภายในปีงบประมาณ)
ภายใน -ผู้อำนวยการอต. -รองผู้อำนวยการอต. -เลขานุการอต. -ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ภายนอก - กระทรวงมหาดไทย - คณะกรรมาธิการของ (สส.)	-เอกสารประมาณการงบทำการและประมาณการงบลงทุน -เอกสารชี้แจงกระทู้	รวมประชุมชี้แจงงบประมาณต่อคณะกรรมาธิการวิสามัญพิจารณาศึกษาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ สส.วาระที่๒-๓	- ผอ.ลงนามหนังสือเอกสารประกอบการชี้แจง - เอกสารประกอบการชี้แจง ๘๐ ชุด	- กระทรวงมหาดไทย - คณะกรรมาธิการของ (สส.)	-พฤษภาคม -มิถุนายน -กันยายน (ภายในปีงบประมาณ)
ภายใน -ผู้อำนวยการอต. -รองผู้อำนวยการอต. -เลขานุการอต. -ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ภายนอก - กระทรวงมหาดไทย - คณะกรรมาธิการของ(สว.)	-เอกสารประมาณการงบทำการและประมาณการงบลงทุน -เอกสารชี้แจงกระทู้	รวมประชุมชี้แจงงบประมาณต่อคณะกรรมาธิการวิสามัญพิจารณาศึกษาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ สว.	- ผอ.ลงนามหนังสือเอกสารประกอบการชี้แจง - เอกสารประกอบการชี้แจง ๘๐ ชุด	- กระทรวงมหาดไทย - คณะกรรมาธิการของ (สว.)	-พฤษภาคม -มิถุนายน -กันยายน (ภายในปีงบประมาณ)

รูปภาพที่ 25 : กระบวนการจัดทำงบประมาณการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC) (ต่อ)
ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

กระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาด (SIPOC)



รูปภาพที่ 26 : กระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปี ขององค์การตลาด

ที่มา : ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

การวางแผนวิสาหกิจ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่ต้องบรรลุตามเป้าหมายและกำหนดแนวทางในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้บนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการให้เกิดจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงอย่างรอบด้าน จึงได้ประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลต่อการพัฒนาพัฒนาองค์กร เพื่อให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจองค์การตลาด (อต.) ปีงบประมาณ 2566-2570 ประจำปีงบประมาณ 2569 ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมถึงแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ อต. โดยมีปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

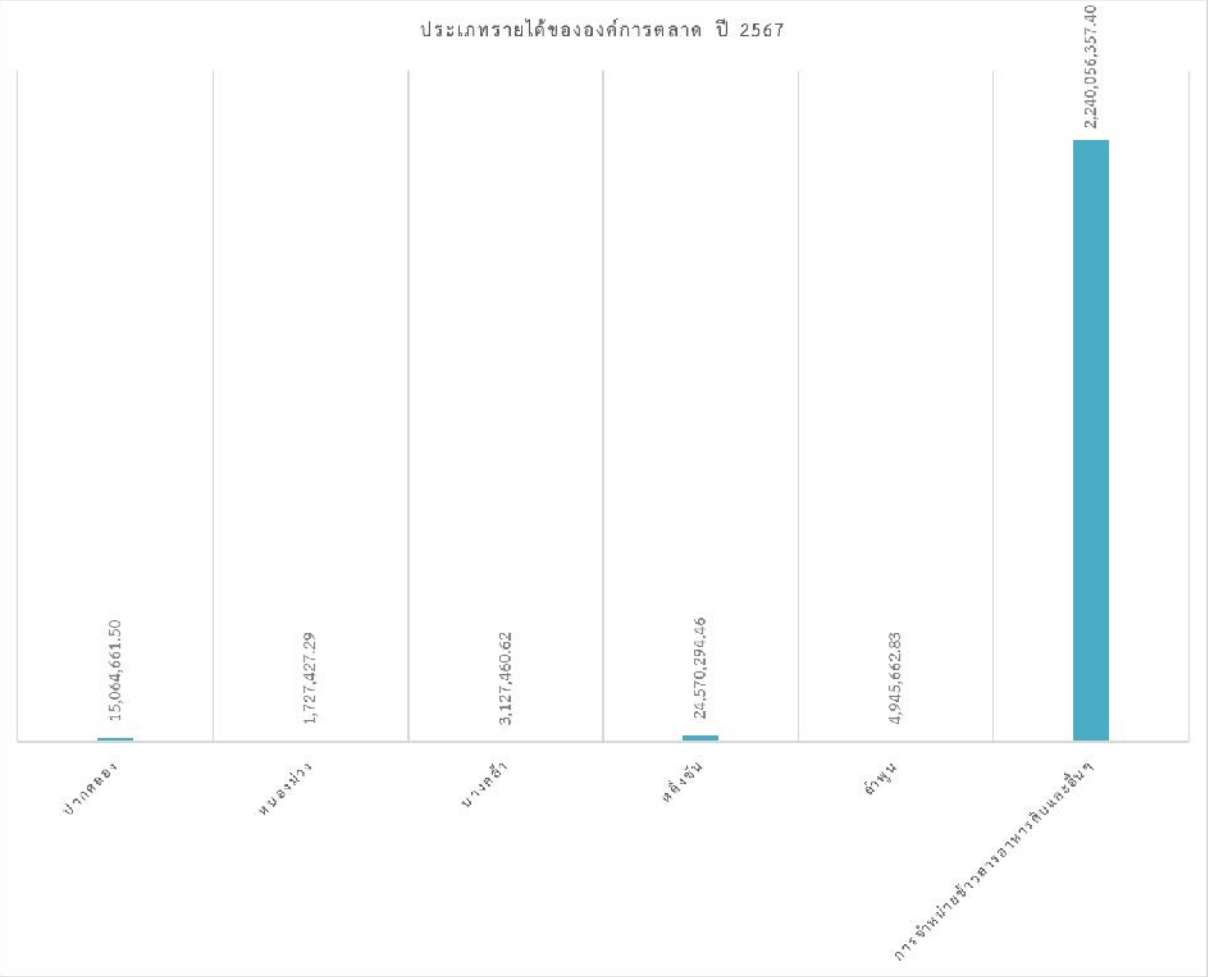
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) โดยใช้หลักการ Functional Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรตามหน้าที่การปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ ด้านผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ด้านการเงิน ด้านบริการ ด้านบริหารจัดการ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

3.1.1 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

องค์การตลาด เป็นรัฐวิสาหกิจหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ และอำนาจที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย โดยใช้งบประมาณจากเงินทุนหมุนเวียนขององค์การตลาด ไม่ได้ขอใช้งบประมาณแผ่นดิน และนำเงินส่งเป็นรายได้แผ่นดินในอัตราร้อยละ 55-60 ของกำไรสุทธิประจำปี ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน

ในปี 2567 องค์การตลาด มีรายได้รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,289,491,864.10 บาท ประกอบด้วย มีรายได้หลักมาจากการดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ เป็นเงินจำนวน 2,232,564,922.17 บาท และจากการดำเนินงานของตลาดสาขา 5 สาขา ได้แก่ ตลาดสาขาปากคลองตลาด มีรายได้ 15,064,661,50 บาท ตลาดสาขาตลิ่งชัน มีรายได้ 24,731,500.00 บาท ตลาดสาขาบางคล้า

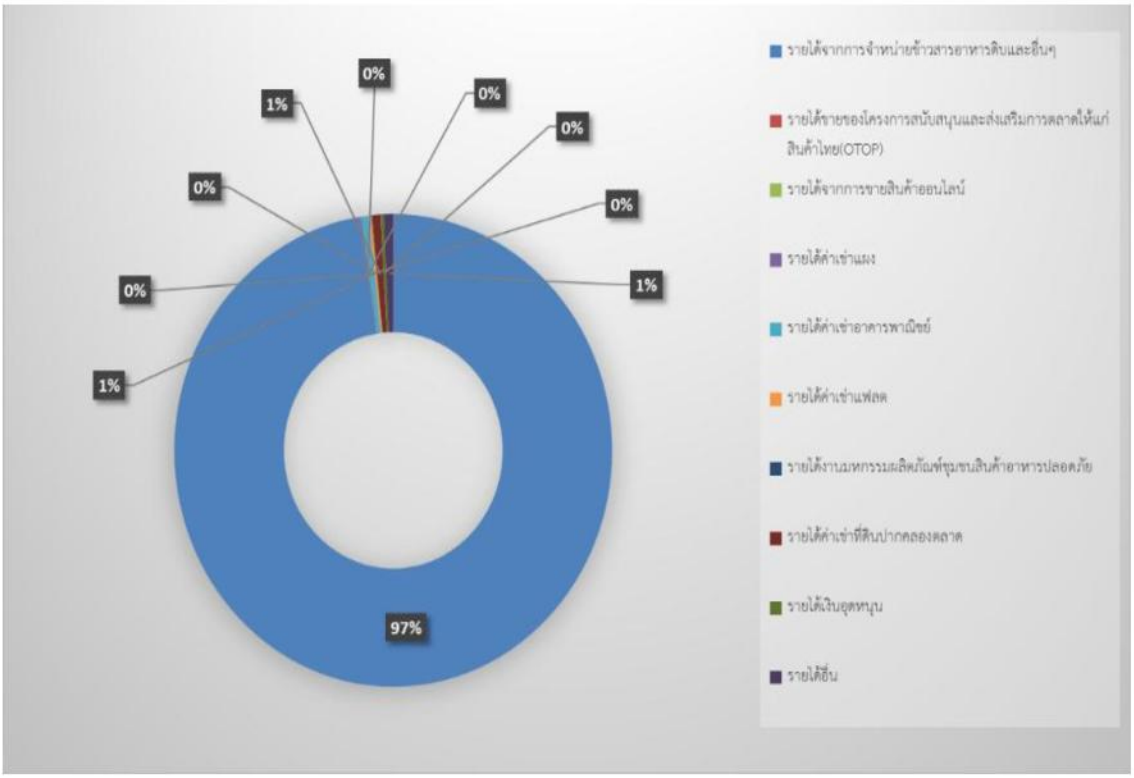
มีรายได้ 3,127,460.62 บาท ตลาดสาขาลำพูน มีรายได้ 4,945,662.83 บาท และตลาดสาขาหนองม่วง มีรายได้ 1,727,427.29 บาท



รูปภาพที่ 27 : ประเภทรายได้ขององค์การตลาด ปี 2567

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

สัดส่วนรายได้ขององค์การตลาดปี 2567



รูปภาพที่ 28 : สัดส่วนรายได้ขององค์การตลาดปี 2567

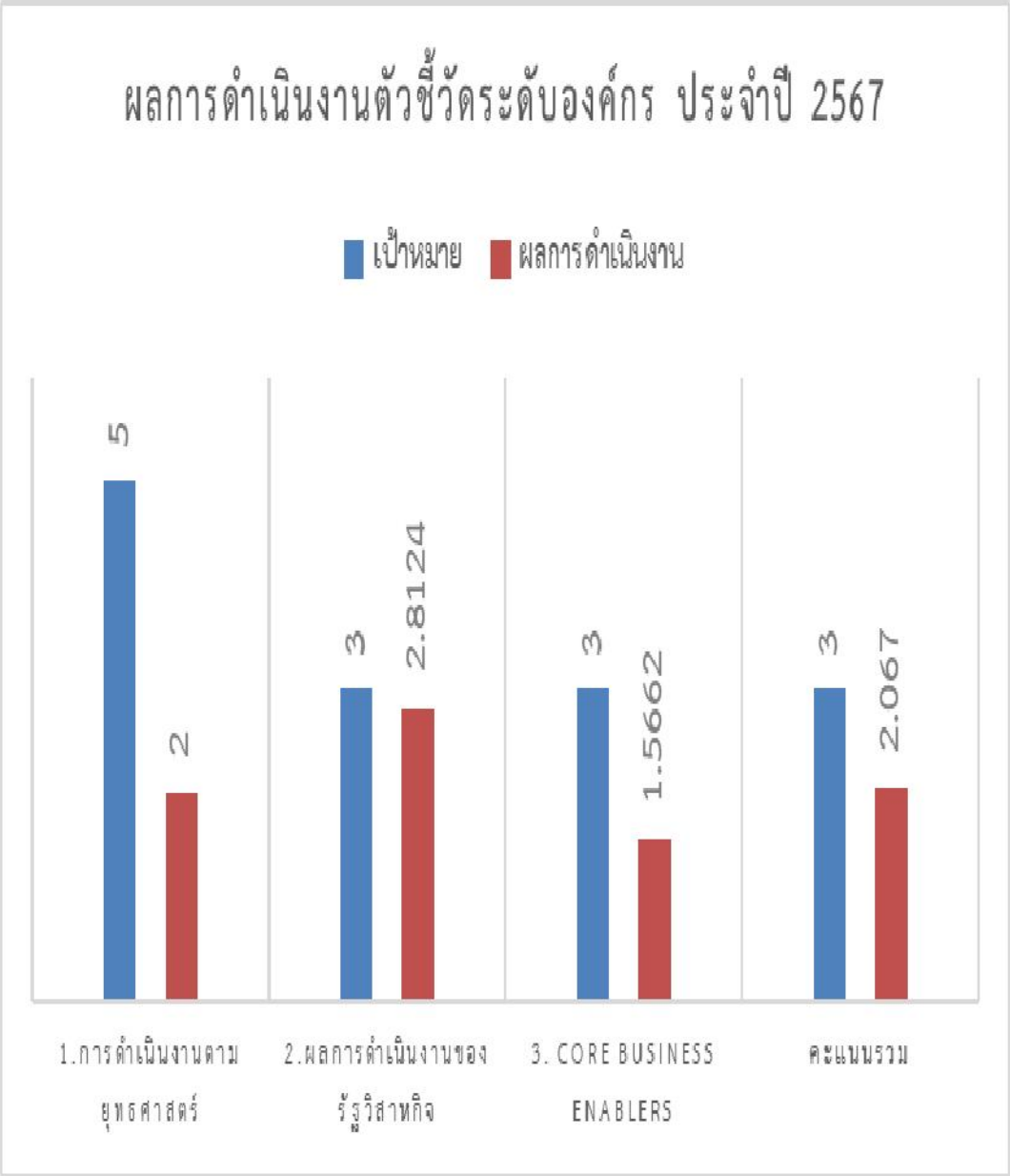
นอกจากนี้ยังมีรายได้จากการดำเนินโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย (OTOP) เป็นเงินจำนวน 764,192.76 บาท รายได้งานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชนสินค้าอาหารปลอดภัย เป็นเงินจำนวน 1,260,000 บาท รายได้เงินอุดหนุน เป็นเงินจำนวน 5,875,466.49 บาท และรายได้อื่นๆ เป็นเงินจำนวน 15,729,704.37 บาท จากผลการดำเนินงานในปี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

- **สรุปผลการดำเนินงานตัวชี้วัดระดับองค์กร ประจำปี 2567**

การดำเนินงานขององค์การตลาด ประจำปี 2567 ยังไม่สามารถดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ทั้ง 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1.การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ มีเป้าหมาย ระดับ 5 องค์การตลาดสามารถดำเนินการได้ในระดับ 2 ส่วนที่ 2.ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ มีเป้าหมายที่ระดับ 3 องค์การตลาดสามารถดำเนินงานได้ในระดับ 2.8124 และส่วนที่ 3. Core Business Enablers ตั้งเป้าหมายไว้ที่ระดับ 3 องค์การตลาดสามารถดำเนินการได้ในระดับ 2.067 ดังนั้น องค์การตลาด

ยังไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายในทั้ง 3 ส่วนของการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับองค์กร ประจำปี 2567

ผลประเมินการดำเนินงานตัวชี้วัดระดับองค์กร ประจำปี 2567



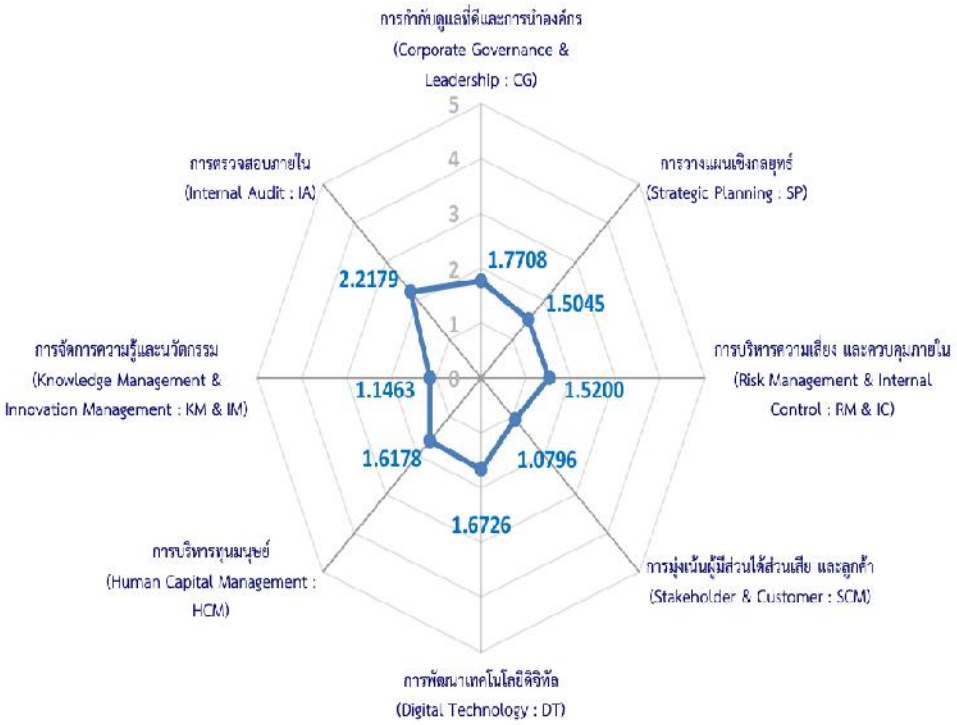
รูปภาพที่ 29 : ผลประเมินการดำเนินงานตัวชี้วัดระดับองค์กร ประจำปี 2567

ที่มา : https://www.sepo.go.th/

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

- **ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567**

ผลประเมินการดำเนินงานขององค์การตลาด ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567



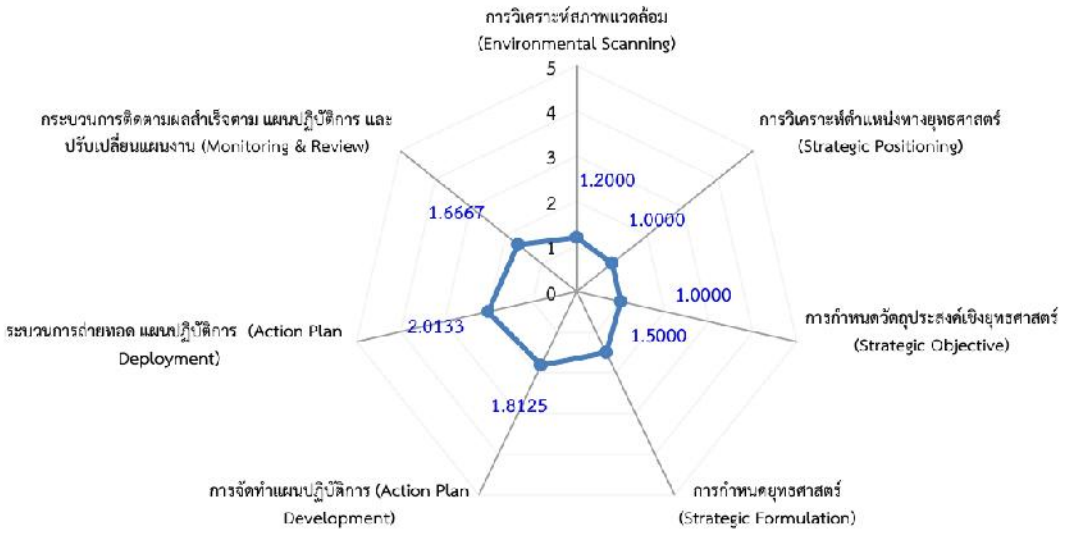
รูปภาพที่ 30 : ผลประเมินการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567

ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ขององค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2567

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

ผลประเมินสถานการณ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ส่วน Core Business Enablers ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปี 2567 ขององค์การตลาด

กราฟสรุปผลการประเมิน	หัวข้อ "การวางแผนเชิงกลยุทธ์"	อยู่ที่ระดับคะแนน 1.5045



รูปภาพที่ 31 : ผลประเมินสถานการณ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ส่วน Core Business Enablers ในด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปี 2567

ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ขององค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2567

- **สรุปผลการดำเนินงานโครงการในปี 2567**

ตารางที่ 1 แสดงสรุปผลการดำเนินงานโครงการในปี 2567

ผลการดำเนินงานโครงการในปี 2567					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ศาสตร์	**ชื่อโครงการ**	**เป้าหมาย**	**ตัวชี้วัด**	**เป้าหมาย**	**ผลการดำเนินงาน**
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)					
SO1 :ยกระดับตลาดเป็นตลาดต้นแบบ Go Green 6G เพื่อมุ่งสู่การเป็น Zero	1.โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go Green ๖G	ความสำเร็จในการพัฒนาตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง	ความสำเร็จในการพัฒนาตลาดสาขาทั้ง 5 แห่งของ อต.ให้เป็น	100	71

ผลการดำเนินงานโครงการในปี 2567					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ศาสตร์	ชื่อโครงการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
food waste และ Neutrality carbon		ขององค์การตลาด	ต้นแบบ Go Green 6G		
SO1 :ยกระดับตลาดเป็นตลาดต้นแบบ Go Green 6G เพื่อมุ่งสู่การเป็น Zero food waste และ Neutrality carbon	2.โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go Green ๖G (นอก)	ความสำเร็จในการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go Green 6G ภายนอก	ความสำเร็จในการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go Green 6G วัดจากจำนวนตลาดที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 6 ภูมิภาค	100	100
SO2 : มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	3.โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากฐานปีก่อน	รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	100	86
SO2 : มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	4.โครงการบริหารจัดการพื้นที่เช่าตลาดสาขาขององค์การตลาด	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากฐานปีก่อน	รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	100	94
SO2 : มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	5.โครงการสร้างรักษาฐานรายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากฐานปีก่อน	รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	100	100

ผลการดำเนินงานโครงการในปี 2567					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ศาสตร์	ชื่อโครงการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
SO2 : มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	6.โครงการ E-Commerce	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากฐานปีก่อน	รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	100	71
SO2 : มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	7.โครงการ Life DD Market Roadshow by อต.	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากฐานปีก่อน	-รายได้รวมทั้งปี 600,000.-บาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน)	100	89
SO2 : มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	8.โครงการมหกรรมสินค้า	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากฐานปีก่อน	1.จัดงานได้ไม่น้อยกว่า 10 ครั้ง 2.มีรายได้ไม่น้อยกว่า 1 ล้านบาท	100	85
SO3 : จัดให้ตลาด มีมาตรฐาน สะอาด มั่นคง	9.โครงการพัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐานตลาดสาขาตลิ่งชัน	ตลาดขององค์กรมีมาตรฐานสุขอนามัย	ตลาดได้รับมาตรฐานสุขอนามัยในระดับดีมาก	100	83
SO3 : จัดให้ตลาด มีมาตรฐาน สะอาด มั่นคง	10.โครงการพัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐานตลาดสาขาบางคล้า	ตลาดขององค์กรมีมาตรฐานสุขอนามัย	ตลาดได้รับมาตรฐานสุขอนามัยในระดับดีมาก	100	87
SO3 : จัดให้ตลาด มีมาตรฐาน สะอาด มั่นคง	11.โครงการพัฒนาตลาดสาขาและ	ตลาดขององค์กรมีมาตรฐานสุขอนามัย	ตลาดได้รับมาตรฐาน	100	96

ผลการดำเนินงานโครงการในปี 2567					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ศาสตร์	ชื่อโครงการ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
	มาตรฐานตลาดสาขาหนองม่วง		สุขอนามัยในระดับดีมาก		
SO3 : จัดให้ตลาด มีมาตรฐาน สะอาด มั่นคง	12โครงการพัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐานตลาดสาขาลำพูน	ตลาดขององค์กรมีมาตรฐานสุขอนามัย	ตลาดได้รับมาตรฐานสุขอนามัยในระดับดีมาก	100	95
SO3 : จัดให้ตลาด มีมาตรฐาน สะอาด มั่นคง	13.โครงการพัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐานตลาดสาขาปากคลองตลาด	ตลาดขององค์กรมีมาตรฐานสุขอนามัย	ตลาดได้รับมาตรฐานสุขอนามัยในระดับดีมาก	100	93
SO3 : จัดให้ตลาด มีมาตรฐาน สะอาด มั่นคง	14โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด	ความสามารถในการดำเนินการตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	ร้อยละความสามารถในการดำเนินงานตามแผนในการวัดและประเมินผล Eco-Efficiency ขององค์กรได้	100	92
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re- inventing, Re-image)					
SO1:องค์การตลาดมีภาพลักษณ์ด้านการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชนโดยรอบ	1.โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	การประเมินทัศนคติของกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่	ความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	100	100

ผลการดำเนินงานโครงการในปี 2567					
วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ศาสตร์	**ชื่อโครงการ**	**เป้าหมาย**	**ตัวชี้วัด**	**เป้าหมาย**	**ผลการดำเนินงาน**
SO2:องค์การตลาดมีภาพลักษณ์ด้านการบริการที่รวดเร็วและมีสินค้าเกษตรปลดภัยต่อผู้บริโภค	2.โครงการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและตลาด	มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กร	มีการประชาสัมพันธ์สร้างภาพลักษณ์องค์กรในแต่ละช่องทาง จำนวน 20 ครั้ง	100	100
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)					
SO1:องค์การตลาดมีภาพลักษณ์ด้านการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชนโดยรอบ	1.โครงการสานฝันปันรอยยิ้น คืนคนดีสู่สังคม	ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ	ความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	100	0
SO1:องค์การตลาดมีภาพลักษณ์ด้านการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชนโดยรอบ	2.โครงการปลูก ปันเปลี่ยน เพื่อชุมชน	ความเข้าใจในหลักปรัชญเศรษฐกิจพอเพียง	ร้อยละของผู้เข้าร่วมอบรมโครงการมีความเข้าใจในหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ร้อยละ 85	100	0
SO2:พันธมิตรเชื่อถือไว้วางใจมาตรฐานและคุณภาพสินค้า	3.โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า	จำนวนพื้นที่ในการสุ่มตรวจ	จำนวนพื้นที่ในการสุ่มตรวจ ไม่น้อยกว่า 20 แห่ง2/ปี	100	100

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานโครงการปี 2567 จากฝ่ายติดตามและประเมินผล

- **ผลการทบทวนกระบวนการวางแผนเชิงยุทธxศาสตร์**

ตารางที่ 2 แสดงผลการทบทวนกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปี 2569

ที่	กระบวนการ	ประเด็นการปรับปรุงที่สำคัญ
Module 1 : กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์		
1	**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)**	**มีการทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามรูปแบบ SIPOC Model ซึ่งระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผนและงบประมาณประจำปี 2569**
1.1	การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์	มีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) อาทิ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ด้านการเงิน ด้านบริการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า ขององค์การตลาด และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามโมเดล 7s McKinsey และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technologies) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law) ปัจจัยด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer) และนำมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis ที่ส่งผลต่อองค์การตลาด และสัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการองค์กร โดยการวิเคราะห์ Five Forces Analysis
1.2	การวิเคราะห์ SWOT	มีการทบทวนการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT Analysis ประจำปี 2569
1.3	การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร	มีการทบทวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร โดยใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือการในการวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge :

ที่	กระบวนการ	ประเด็นการปรับปรุงที่สำคัญ
		SC) และการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) เพื่อนำไปวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC)
2	**การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)**	**มีการทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามรูปแบบ SIPOC Model ซึ่งระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผนและงบประมาณประจำปี 2569**
2.1	การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	มีการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และ Intelligent Risksในปี 2569
2.2	การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)	มีการวิเคราะห์ Business Model Canvasภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)
2.3	การวิเคราะห์ Scenario Planning	มีการวิเคราะห์ Scenario Planning โดยกำหนดสมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Best Case และสมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Worst Case รวมถึงการตั้งสมมติฐานด้านผลการดำเนินงาน ที่มีการวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis จากการเชื่อมโยงจาก Intelligent Risks
3	**การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)**	**มีการทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามรูปแบบ SIPOC Model ซึ่งระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผนและงบประมาณประจำปี 2569**
3.1	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์	มีการทบทวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ประจำปี 2569
3.2	การตรวจสอบความสมดุลและความสอดคล้องระหว่าง	มีการตรวจสอบความสมดุลและความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ ประจำปี 2569

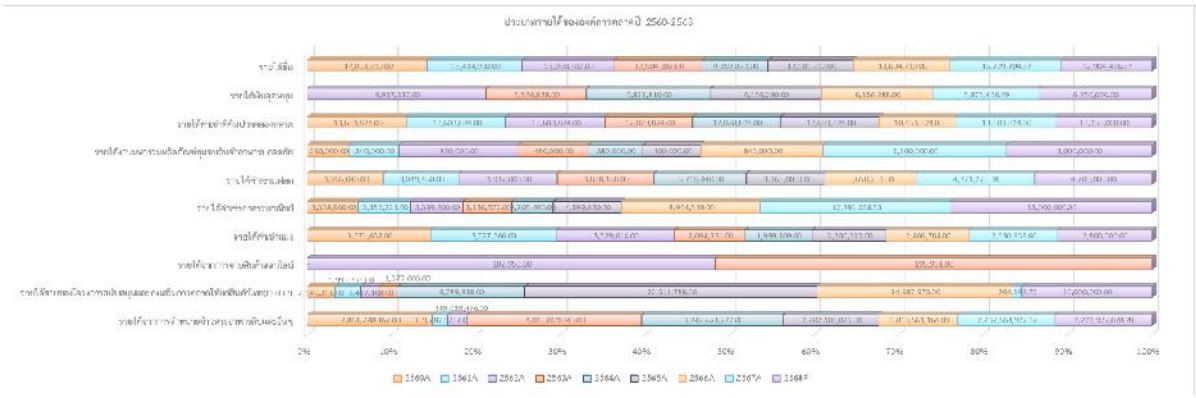
ที่	กระบวนการ	ประเด็นการปรับปรุงที่สำคัญ
	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ	
3.3	การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives	มีการการทบทวนระบบงาน (Work System) ระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผนและงบประมาณประจำปี 2569
4	**การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic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

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

3.1.2 ด้านการเงิน

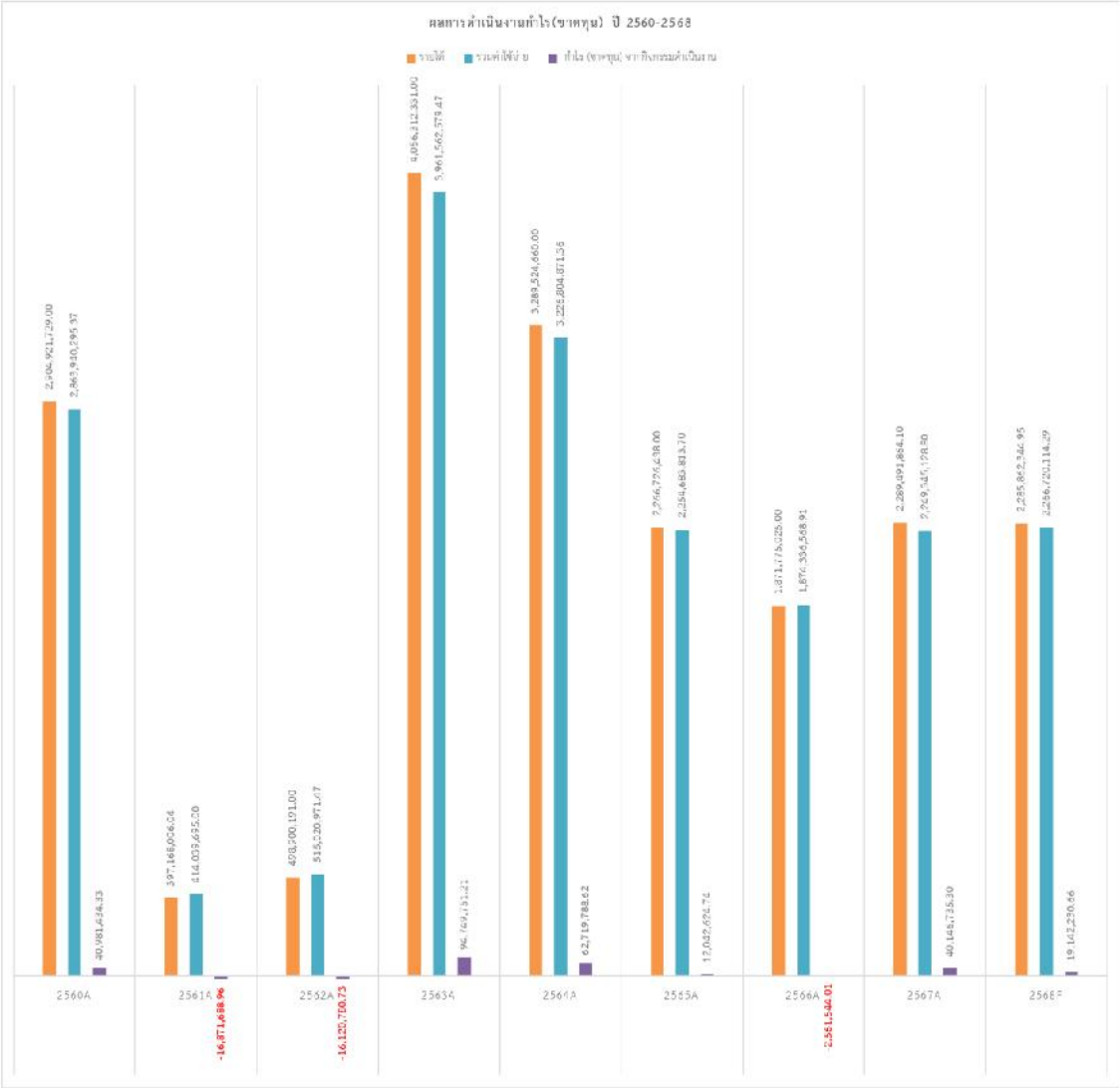
- **ภาพรวมผลการดำเนินงานประจำปี 2560-2568**

ในปีบัญชี 2567 อต. มีงบกำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา (EBITDA) รายได้รวมทั้งสิ้น 58,637,920.51 บาท เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2566 จำนวน 42,970,308.84 บาท โดยรายได้ที่สำคัญมาจากรายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ จำนวน 2,232,564,922.17บาท คิดเป็นร้อยละ 97 รายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด 13,603,824.00 คิดเป็นร้อยละ 1 และรายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ 12,291,538.33บาท คิดเป็นร้อยละ 16.07 เมื่อเทียบกับปีบัญชี 2566 รายได้จากค่าบริการสาธารณูปโภคลดลง 30 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1 รายได้อื่นๆ 15,729,704.37 คิดเป็นร้อยละ 1 ส่วนรายได้ค่าเช่าแผง 2,630,939.6บาท รายได้ค่าเช่าแฟลต 4,771,276.38 บาท รายได้เงินอุดหนุน 5,875,466.49 บาท และรายได้ขายของโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OTOP) 764,192.76 บาท มีค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น จำนวน 2,249,345,128.80 บาท เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2566 จำนวน 375,008,559.89 บาท โดยค่าใช้จ่ายที่สำคัญ คือ ต้นทุนอาหารดิบ ต้นทุนข้าวสาร และถุงยังชีพ 2,149,793,247.55 บาท และต้นทุนขายสินค้า OTOP 711,290.00 บาท ซึ่งในปี 2568 เป็นการประมาณการ รายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ 2,221,977,878.28 บาท รายได้ขายของโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OTOP) 10,000,000.00 บาท รายได้ค่าเช่าแผง 2,800,000.00 บาท รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ 13,000,000.00 บาท รายได้ค่าเช่าแฟลต 4,700,000.00 บาท รายได้งานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชนสินค้าอาหารปลอดภัย 1,000,000.00 บาท รายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด 13,230,000.00 บาท รายได้เงินอุดหนุน 6,250,000.00 บาท รายได้อื่น 12,904,466.67 บาท



รูปภาพที่ 32 : ประเภทรายได้ขององค์การตลาดปี 2560-2568

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



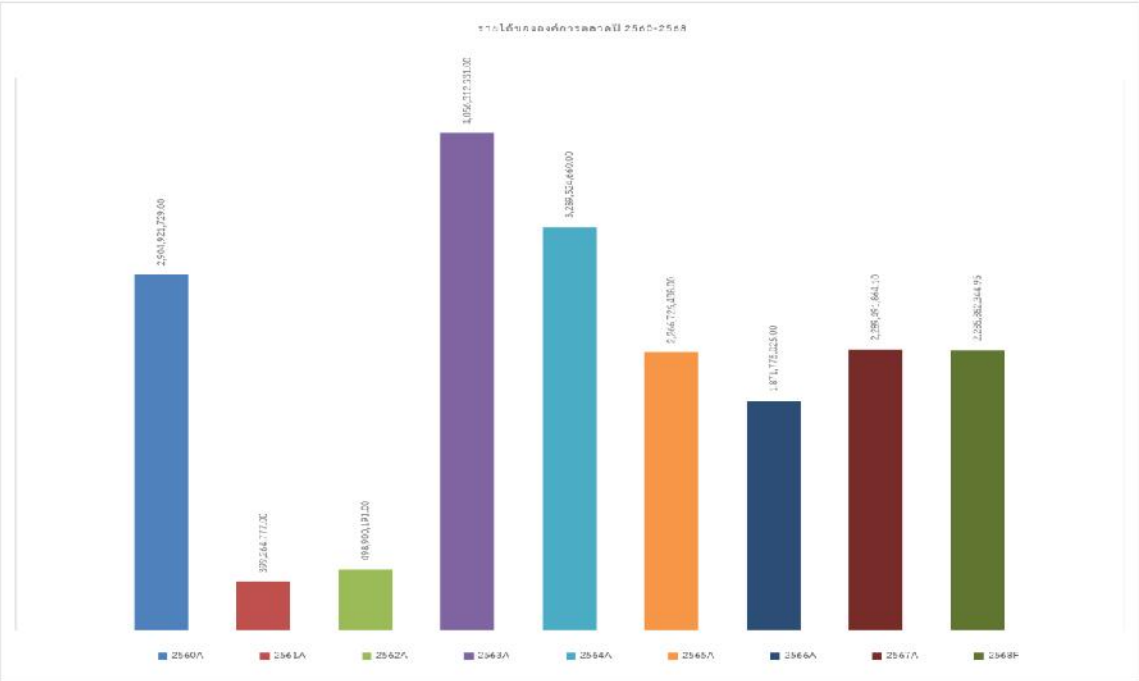
รูปภาพที่ 33 : กราฟแสดงผลการดำเนินงานกำไร (ขาดทุน) สุทธิ ปี 2560-2568

- **การวิเคราะห์รายได้ขององค์การตลาดปี 2560-2567**

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

ในปี 2560 องค์การตลาดมีรายได้รวม 2,904,921,729.00 บาท ส่วนรายได้ในปี 2561 จำนวน 399,264,777.00 บาท ในปี2562 จำนวน 498,900,191.00 บาท ในปี2563 จำนวน 4,056,312,331.00 บาท ในปี 2564 จำนวน 3,289,524,660.00 บาท ในปี2565 จำนวน 2,266,726,438.00 บาท ในปี 2566 จำนวน 1,871,775,025.00 บาท ในปี2567 จำนวน 2,289,491,864.10 บาท ทั้งนี้ยังไม่หักค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด

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

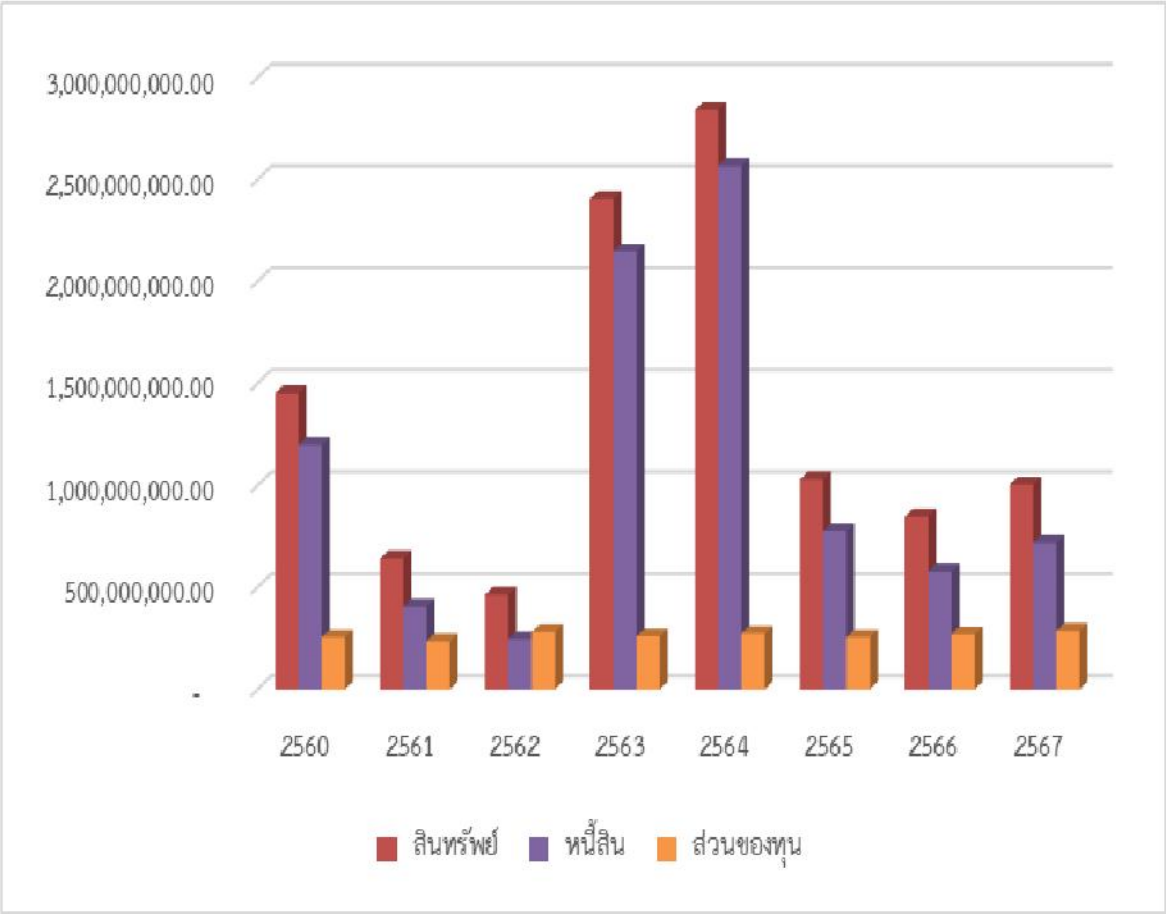


รูปภาพ 34 : รายได้ขององค์การตลาดปี 2560-2568

- **ฐานะการเงิน**

ณ วันที่ 30 กันยายน 2567 องค์การตลาด มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 1,005,331,729.00บาท เพิ่มขึ้น จากปีบัญชี 2566 จำนวน 158,320,123.00 บาท คิดเป็นร้อยละ15.748 หนี้สินของ องค์การตลาด รวมทั้งสิ้น 718,366,602.00 บาท เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2566 จำนวน 141,688,819.00 บาท เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 19.723 ส่วนของทุนขององค์การตลาด รวมทั้งสิ้น 286,965,127.00 บาท เพิ่มขึ้นจากบัญชี 2566 จำนวน 16,631,304.00 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.795 ทั้งนี้ องค์การตลาด มีการสรุปฐานะการเงินของ องค์การตลาด ปี 2560-2567 มีรายละเอียดดังนี้

ฐานะการเงินขององค์การตลาด ปี 2560-2567

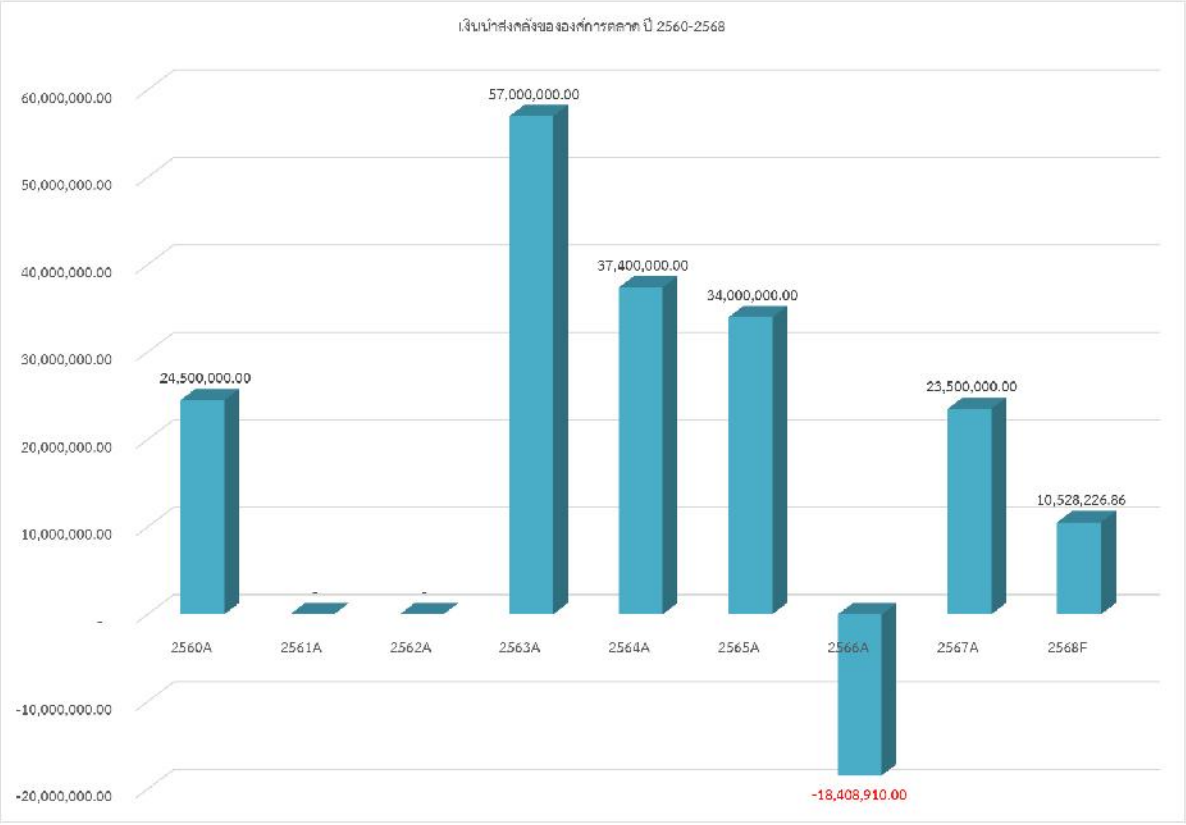


รูปภาพที่ 35 : กราฟแสดงฐานะการเงินขององค์การตลาด ปี 2560-2567

ที่มา : ข้อมูลงบการเงินที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว

- **เงินนำส่งรายได้แผ่นดิน ประจำปี 2560-2568**

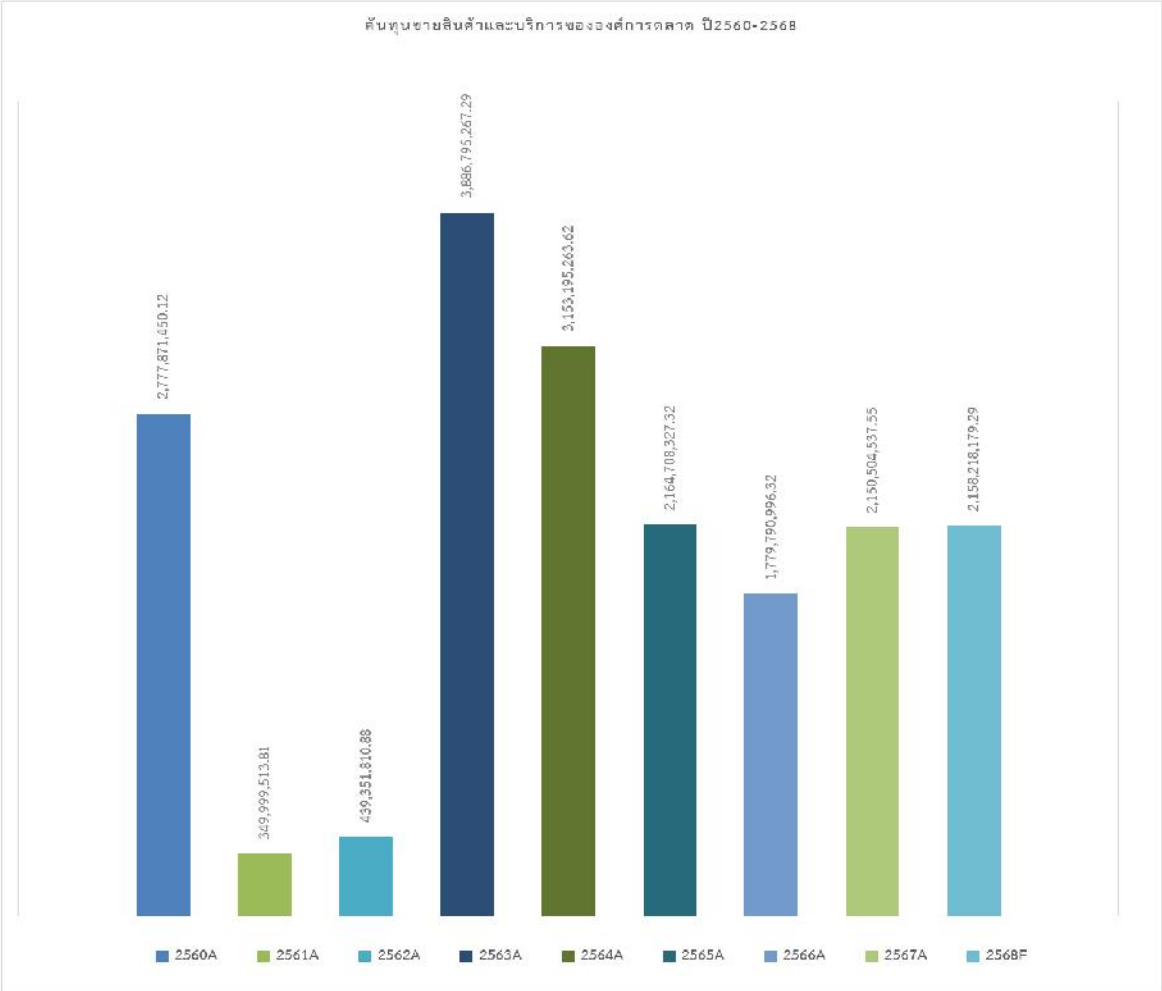
จากรายงานของผู้สอบบัญชีและงบการเงิน ประจำปี 2560-2567 มีการนำส่งรายได้แผ่นดินร้อยละ 55 ของกำไรสุทธิขององค์การตลาด และข้อมูลงบการเงินประจำปี 2567 ณ สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2567 ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว ส่วนปี 2568 เป็นประมาณการที่องค์การตลาดคาดการณ์ว่าจะมีเงินนำส่งรายได้แผ่นดินประมาณ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



รูปภาพที่ 36 : เงินนำส่งรายได้แผ่นดินขององค์การตลาด ประจำปี 2560-2568

- **การวิเคราะห์ต้นทุน**

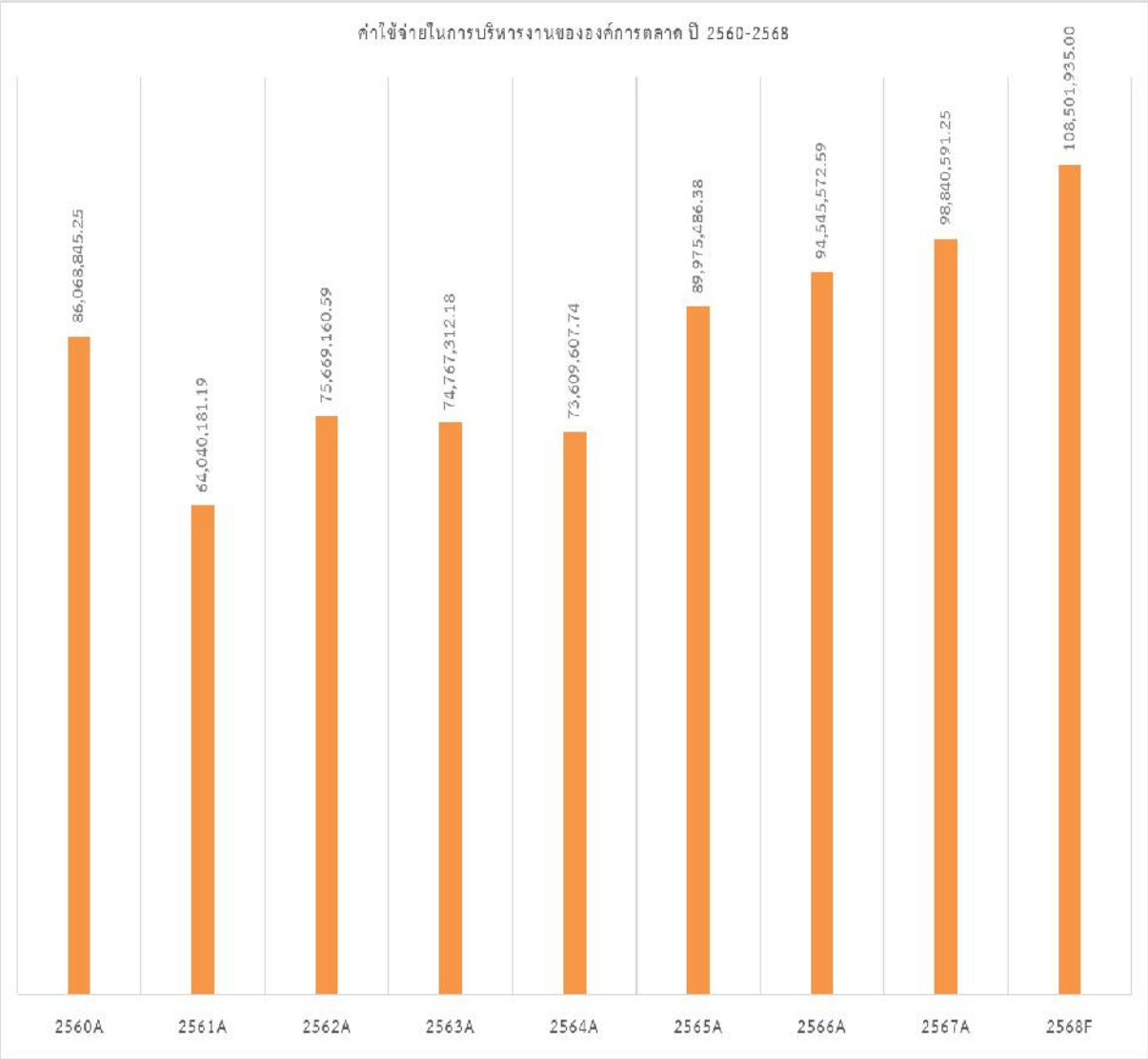
รายงานของผู้สอบบัญชีและงบการเงิน ประจำปี 2560-2567 มีต้นทุนจากการจำหน่ายอาหารดิบ ข้าวสาร ถุงยังชีพ ค่าสิ่งของ ต้นทุนการขายสินค้าออนไลน์ ต้นทุนโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทยขายสินค้า OTOP Midyear และต้นทุนขายสินค้า OTOP ขององค์การตลาด โดยมีรายละเอียดของต้นทุนแต่ละประเภทดังนี้



รูปภาพที่ 37 : ต้นทุนขายสินค้าและบริการขององค์การตลาด ปี 2560-2568

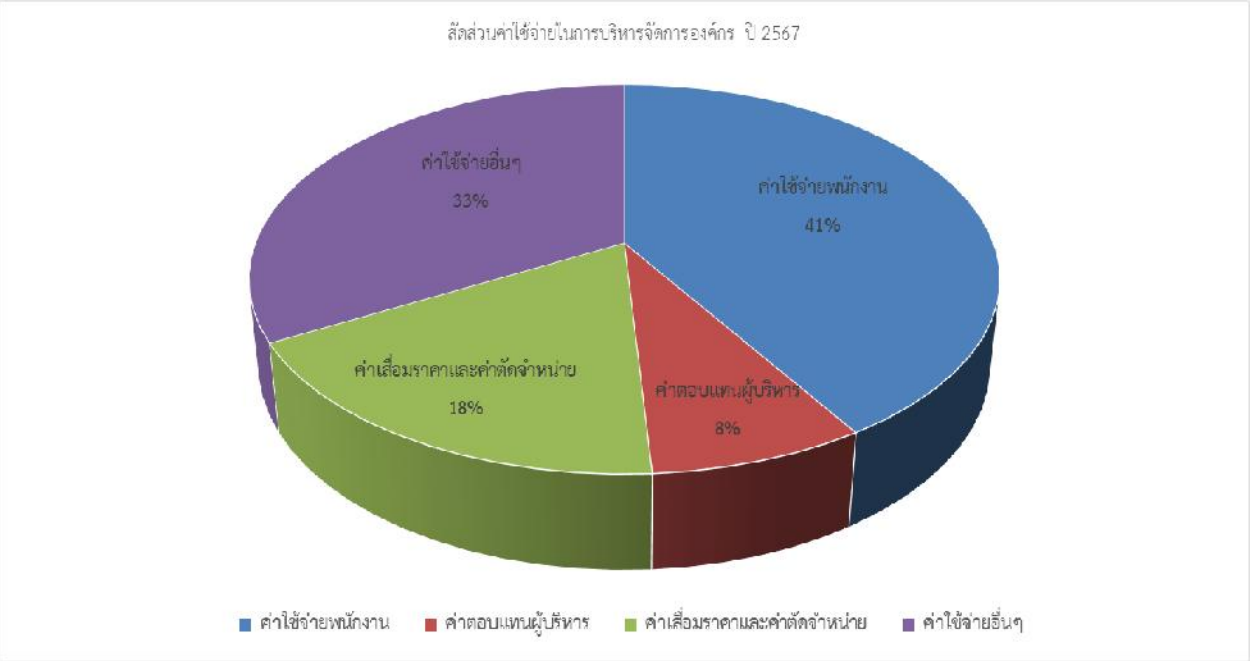
- **ค่าใช้จ่ายในการบริหาร**

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



รูปภาพที่ 38 : ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานขององค์การตลาด ปี 2560-2568

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



รูปภาพที่ 39 : สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการองค์กร ปี 2567

- **ความสามารถในการทำกำไร**

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

ความสามารถในการทำกำไรขององค์การตลาดปี 2560-2567

รูปภาพที่ 40 : ความสามารถในการทำกำไรขององค์การตลาดปี 2560-2567

- **ความสามารถในการดำเนินงานร่วมกับบริษัทเอกชน**

❖ ภาคเอกชนที่องค์การตลาดทำร่วมกันในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค ทั้งหมด 52 แห่ง ในปี 2567 แบ่งเป็นการจัดส่งอาหาร จำนวน 36 แห่ง และการจัดส่งข้าวสาร จำนวน 16 แห่ง

❖ ภาครัฐที่องค์การตลาดทำร่วมกับภาครัฐในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่ ทั้งหมด 134 แห่ง ในปี 2567 แบ่งเป็นการจัดส่งอาหาร เรือนจำ 56 แห่ง หน่วยงานราชการ 3 แห่ง การจัดส่งข้าวสาร เรือนจำ 68 แห่ง หน่วยงานราชการ 7 แห่ง

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

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

❖ ภาครัฐที่องค์การตลาดทำร่วมกับภาครัฐในโครงการมหกรรมสินค้าทั้งหมดใน ปี 2567 จำนวน 10 แห่ง ได้แก่ จังหวันครสวรรค์ จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดอุดรธานี จังหวัดสระบุรี จังหวัดสกลนคร จังหวัดเลย จังหวัดชลบุรี จังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดศรีสะเกษ

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

3.1.3 ด้านการบริการ

- **ความพึงพอใจในการบริการขององค์การตลาด**

องค์การตลาดมีการสำรวจแบบสอบถามความพึงพอใจในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค ให้แก่เรือนจำ ทัณฑสถาน สถานกักขังในสังกัดกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานราชการ ประจำปี 2567 ทั้งหมด 88 แห่ง และมีหน่วยงานตอบรับแบบสอบถามจำนวน 81 แห่ง ซึ่งฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้าได้รวบรวมแบบสอบถามและสรุปภาพรวมความพึงพอใจในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่เรือนจำ ทัณฑสถาน สถานกักขังในสังกัดกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานราชการ ประจำปี 2567 ในระหว่างวันที่ 5 มิถุนายน 2567 ถึง 15 กรกฎาคม 2567 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบส่วนใหญ่เป็น เพศชาย ร้อยละ 76.54 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50

ปี คิดเป็นร้อยละ 51.84 มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 67.91 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเจ้าพนักงานระดับชำนาญงาน โดยระดับความพึงพอใจต่อการให้บริการ ด้านการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่เรือนจำ ทัณฑสถาน สถานกักขังในสังกัดกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานราชการ ประจำปี 2567 ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมากที่สุด ร้อยละ 94.81 และความพึงพอใจต่อการให้บริการการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่เรือนจำ ทัณฑสถาน สถานกักขังในสังกัดกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานราชการ ประจำปี 2567 ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 5.19 สามารถสรุปผลความพึงพอใจแต่ละด้านได้ดังนี้

การสำรวจความพึงพอใจในการบริการขององค์การตลาด ประจำปี 2567

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

รูปที่ 41 : สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจในการบริการขององค์การตลาด

ที่มา : การสำรวจความพึงพอใจในการบริการขององค์การตลาด ปี 2567

3.1.4 ด้านการบริหารจัดการ

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

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

2.คณะกรรมการองค์การตลาด สามารถแต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการร่วมเป็นคณะอนุกรรมการเพื่อช่วยกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร และกลั่นกรองงานด้านต่างๆขององค์กร อย่าง

น้อยประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ คณะอนุกรรมการสรรหาผู้อำนวยการ (ถ้ามี) คณะอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานผู้อำนวยการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการด้านดิจิทัลและนวัตกรรม คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กร คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจ

องค์การตลาด ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล โดยมีคณะกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล และขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเน้นการนำมาปรับให้เป็นรูปธรรม ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การตลาดเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ โปร่งใส และเป็นธรรม กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยเฉพาะพนักงาน หน่วยงานภาคีครือข่าย และองค์กรของรัฐด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียมโดยอยู่ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ได้ประกาศคณะกรรมการองค์การตลาด เรื่อง นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ขององค์การตลาดประจำปี 2568 เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2567

โดยยึดถือและให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน ดังนั้นเพื่อให้หลักการและแนวปฏิบัติดังกล่าวมีความสอดคล้องตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงได้พิจารณาทบทวนแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การตลาด เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการ อนุกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานขององค์การตลาดทุกคน

- **ทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายด้านการบริหารจัดการองค์กร**

ทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายด้านการบริหารจัดการองค์กร ในมิติต่างๆ สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กรในประเด็น***การพัฒนาบุคลากร*** ด้านธุรกิจขององค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตาม นโยบายผู้อำนวยการองค์การตลาดที่มาจากการสัมภาษณ์ คือ ***"ส่งเสริมกิจการอาหารดิบ ผลักดันจากแหล่งผลิตชุมชน การประสานขยายช่องทางภาครัฐ มุ่งเน้นการต่อยอดของภาคเอกชน และขยายทุกช่องทางพันธมิตรธุรกิจ"*** ตามนโยบายหลักขององค์การตลาด ที่นายบูรณิศ ยุกตะนันทน์ ผู้อำนวยการองค์การตลาด ได้แถลงไว้ในการประชุมผู้บริหารองค์การตลาด เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2567

นโยบายหลักผู้อำนวยการองค์การตลาด (นายบูรณิศ ยุกตะนันทน์ ผู้อำนวยการองคากรตลาด)

รูปภาพที่ 42 : นโยบายหลักผู้อำนวยการองค์การตลาด

ที่มา : การประชุมผู้บริหารองค์การตลาด เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2567

ตามนโยบายของผู้อำนวยการและการดำเนินงานขององค์การตลาดสามารถสรุปทิศทางการดำเนินงาน ปัจจัยสู่ความสำเร็จ มีความท้าทายที่เชื่อมโยงกับจุดแข็งและจุดอ่อนได้ ดังนี้

ทิศทางการดำเนินงานและปัจจัยสู่ความสำเร็จ ความท้าทายที่เชื่อมโยงกับจุดแข็งและจุดอ่อน

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

รูปภาพที่ 43 : สรุปทิศทางการดำเนินงาน ปัจจัยสู่ความสำเร็จ ความท้าทายที่เชื่อมโยงกับจุดแข็งและจุดอ่อน

3.1.5 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ด้านเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยเทคโนโลยีสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุน และปรับปรุงการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีดังนี้:

ระบบฐานข้อมูล: องค์การตลาดมีการจัดเก็บและจัดการข้อมูลขององค์การตลาดสำหรับโครงการปรับปรุงระบบบัญชี (Smart Finance) และระบบสมาร์ทออฟฟิศ (Smart Office) มูลค่าการลงทุน 2,977,095.99 บาท และค่าบำรุงรักษารายปี 296,925.00 บาท/ปี สำหรับโครงการปรับปรุงระบบบัญชี (Smart Finance) ประกอบด้วยระบบ ERP มาใช้ในกระบวนงานด้านบัญชี (*ระบบบัญชีแยกประเภท ระบบลูกหนี้ เจ้าหนี้ ระบบสินทรัพย์และค่าเสื่อมราคา ระบบเช็คและเงินฝากธนาคาร ระบบเงินทดรองจ่ายและเงินสดย่อย ระบบขายและวิเคราะห์การขาย ระบบซื้อและวิเคราะห์การซื้อ ระบบรายงานวิเคราะห์สำหรับผู้บริหาร)* ส่วนระบบสมาร์ทออฟฟิศ (Smart Office) จะประกอบไปด้วย ระบบบุคคล มี Database Management System ที่ทันสมัยและปลอดภัยสูง *ซึ่งระบบมีความสามารถรองรับการออกรายงานการวิเคราะห์บุคลากรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองรับการบันทึกเวลาเข้า-ออกของพนักงาน โดยใช้เทคโนโลยีตรวจจับใบหน้า เพื่อยืนยันการเข้าปฏิบัติงานได้ รองรับการกำหนดโครงสร้างได้หลายสาขา หลายลำดับการบังคับบัญชา รองรับการบันทึกประวัติของพนักงานบุคลากรได้อย่างครบถ้วนและสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ และสามารถตรวจสอบประวัติการเข้าใช้งานในระบบได้* โดยมีฐานข้อมูล MS SQL Server 2008[1] องค์การตลาดมีทิศทางการพัฒนาระบบฐานข้อมูลโดยการร่วมบูรณาการกับหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ เพื่อลดทรัพยากรด้านการลงทุนโครงการต่างๆ

ระบบเครือข่าย: องค์การตลาดได้ใช้งานระบบย่านความถี่ Microwave เป็นหลัก[2] นอกจากนี้ยังคงมี ระบบ wi-fi เพื่อสำรองการใช้งานฉุกเฉิน และเพื่อให้บริการสำหรับประชาชนที่เข้ามาใช้บริการในพื้นที่องค์การตลาด

ระบบคลาวด์: เริ่มต้นจากการใช้คลาว์ภาครัฐ (GDCC) ต่อมาในปี 2564 ถึงปัจจุบัน ต่อมามีนโยบายให้ปลี่ยนแปลงการจัดเก็บข้อมูลจากคลาว์ภาครัฐ (GDCC) เป็นการเช่าในรูปแบบ Cloud Server (IaaS) เพื่อใช้บริการจากภาคเอกชนและบริการบำรุงรักษาระบบ For Cloud Server จาก บริษัท มัลติซอฟท์ โซลูชั่นส์ จำกัด โดยมีค่าใช้จ่าย 359,520.00 บาท/ปี เพื่อรองรับการเก็บข้อมูลของโครงการปรับปรุงระบบบัญชี (Smart Finance) และระบบสมาร์ทออฟฟิศ (Smart Office) ที่มีมูลค่าการลงทุน 2,977,095.99 บาท และค่า

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

[2] โครงระบบเครือข่ายหลักระบบเครือข่ายไร้สายระยะไกล ทดแทนระบบการสื่อสารเดิมที่เชื่อมโยงเครือข่ายผ่านสายเคเบิลใยแก้ว (Fiber Optic) โดยพัฒนามาเป็นระบบย่านความถี่ Microwave ของกระทรวงมหาดไทย

บำรุงรักษารายปี 296,925.00 บาท/ปี[3] องค์การตลาดมีทิศทางการพัฒนามุ่งการบูรณาการฐานข้อมูลกับกระทรวงมหาดไทยภายใต้ โครงข่ายเสมือนระบบ Cloud ของกระทรวงมหาดไทย

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

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

ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์: การใช้ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ช่วยลดความยุ่งยากในการชำระค่าบริการ โดยการรับชำระผ่านระบบ QR Code สำหรับลูกค้าที่ใช้บริการที่ตลาดสาขาขององค์การตลาดเป็นหลัก

การฝึกอบรมบุคลากร: การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ช่วยให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดอบรมทั้งในส่วนของผู้บริหาร พนักงาน และผู้รับผิดชอบ/ดูแลงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

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

ทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาด ปี2566-2570

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

รูปภาพที่ 44 : แผนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ปี2566-2570 ขององค์การตลาด

ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์การตลาด ประจำปี 2566-2570

3.1.6 ความต้องการและคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ผู้มีส่วนได้เสียนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งกับต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนั้น ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงเป็นข้อมูลสำคัญ ที่ใช้ในการกำหนดระบบการบริหาร การกำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง แผนการดำเนินงาน และ แนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาดังกล่าวมีส่วนร่วม ซึ่งมิใช่เพียงการสร้างผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ยังตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดด้วย องค์การตลาด จึงได้สรุปความต้องการและคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ดังนี้

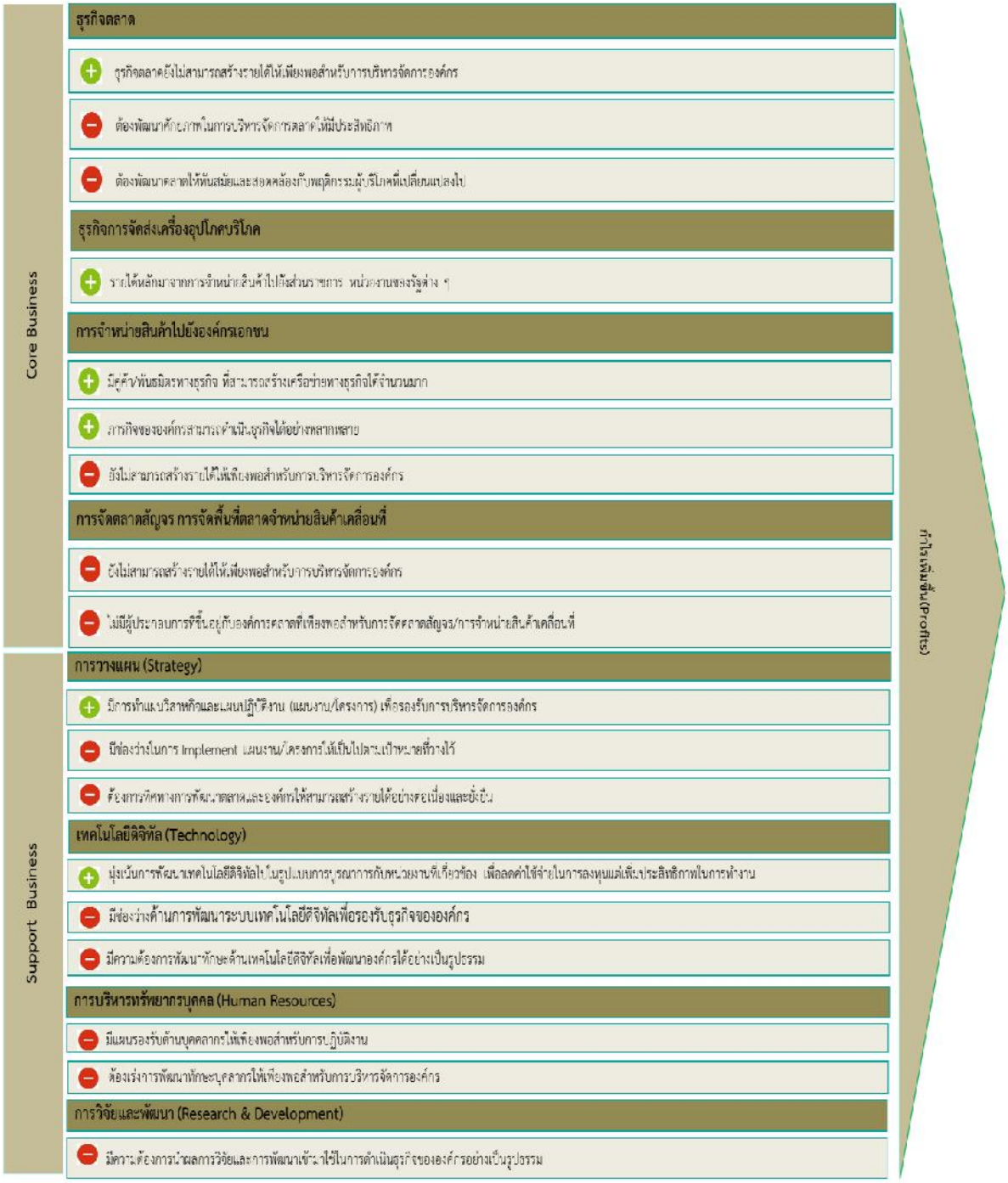
ความต้องการและคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรขององค์การตลาด

ความต้องการ/ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร	
หน่วยงานกำกับดูแล	▪ มีการบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพ ▪ เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน และสร้างรายได้อย่างยั่งยืน ▪ สนับสนุนและส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากของประเทศได้อย่างเป็นรูปธรรม
คู่ค้าทางธุรกิจ/คู่สัญญาต่างๆ	▪ ดำเนินการธุรกิจอย่างซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ▪ ติดตั้นตามข้อตกลงต่างๆอย่างจริงใจ ▪ มีการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
ลูกค้า/ประชาชนทั่วไป	▪ พัฒนาธุรกิจให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง
สังคมและชุมชน	▪ มีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม ▪ มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ▪ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
สื่อมวลชน	▪ มีการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้
ความต้องการ/ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร	
ผู้บริหารองค์กร	▪ มีการบริหารองค์กรภายใต้มีธรรมาภิบาล ▪ มีการกำหนดทิศทางองค์กรให้ชัดเจน ▪ มีการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ (HRM และ HRD) ▪ สร้างฐานรายได้ที่มั่นคงให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน ▪ สนับสนุนและส่งเสริมนโยบายด้านเศรษฐกิจฐานรากของประเทศได้อย่างเป็นรูปธรรม
พนักงาน	▪ บุลากรมีอัตรากำลังที่เพียงพอสำหรับการพัฒนาองค์กร ▪ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาขององค์กร ▪ สร้างจิตสำนึกในการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้มีการปฏิบัติตามหน้าที่ ความรับผิดชอบและมีจริยธรรมที่ดี ▪ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีภายในองค์กร

รูปภาพที่ 45 : ความต้องการและคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

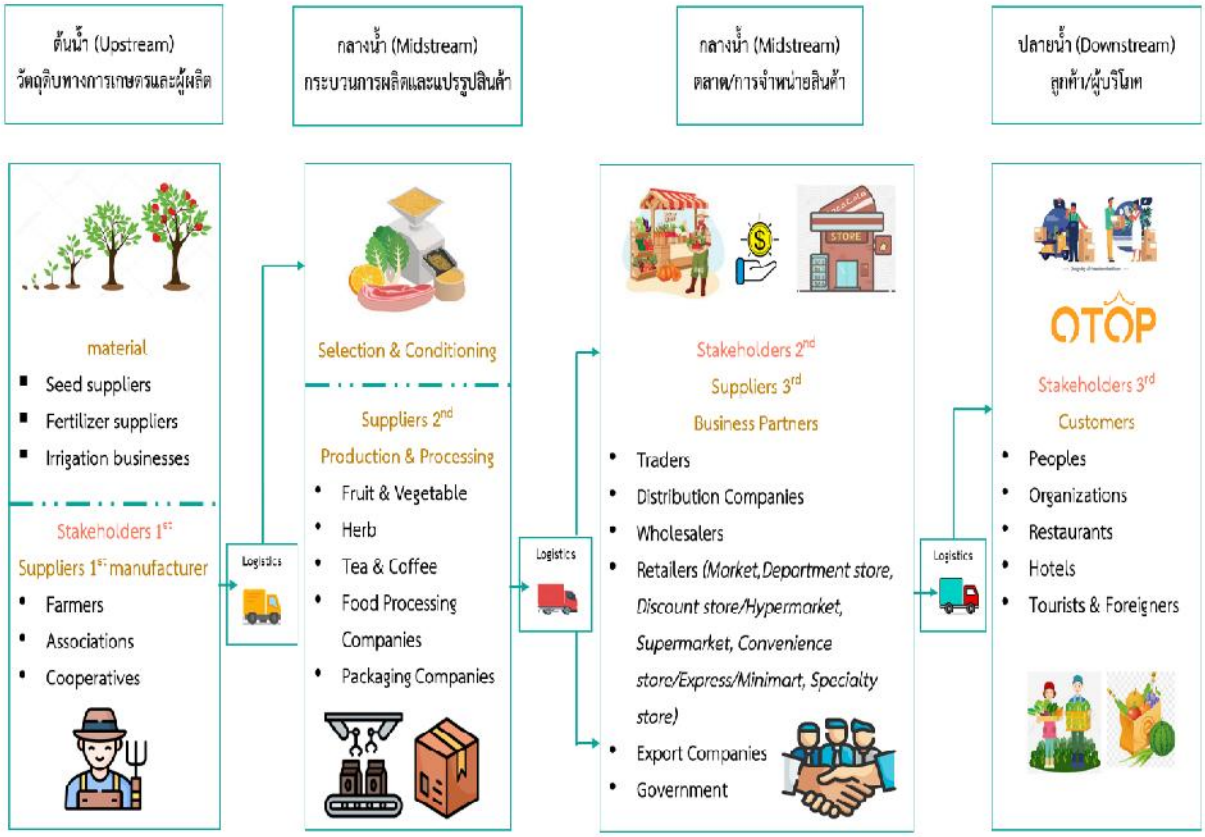
3.1.7 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าขององค์การตลาด

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รูปภาพที่ 46 : การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าขององค์การตลาด

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) กระบวนการผลิตสินค้าด้านเกษตรและสินค้า OTOP ไปสู่กระบวนการจัดจำหน่ายให้กับลูกค้า

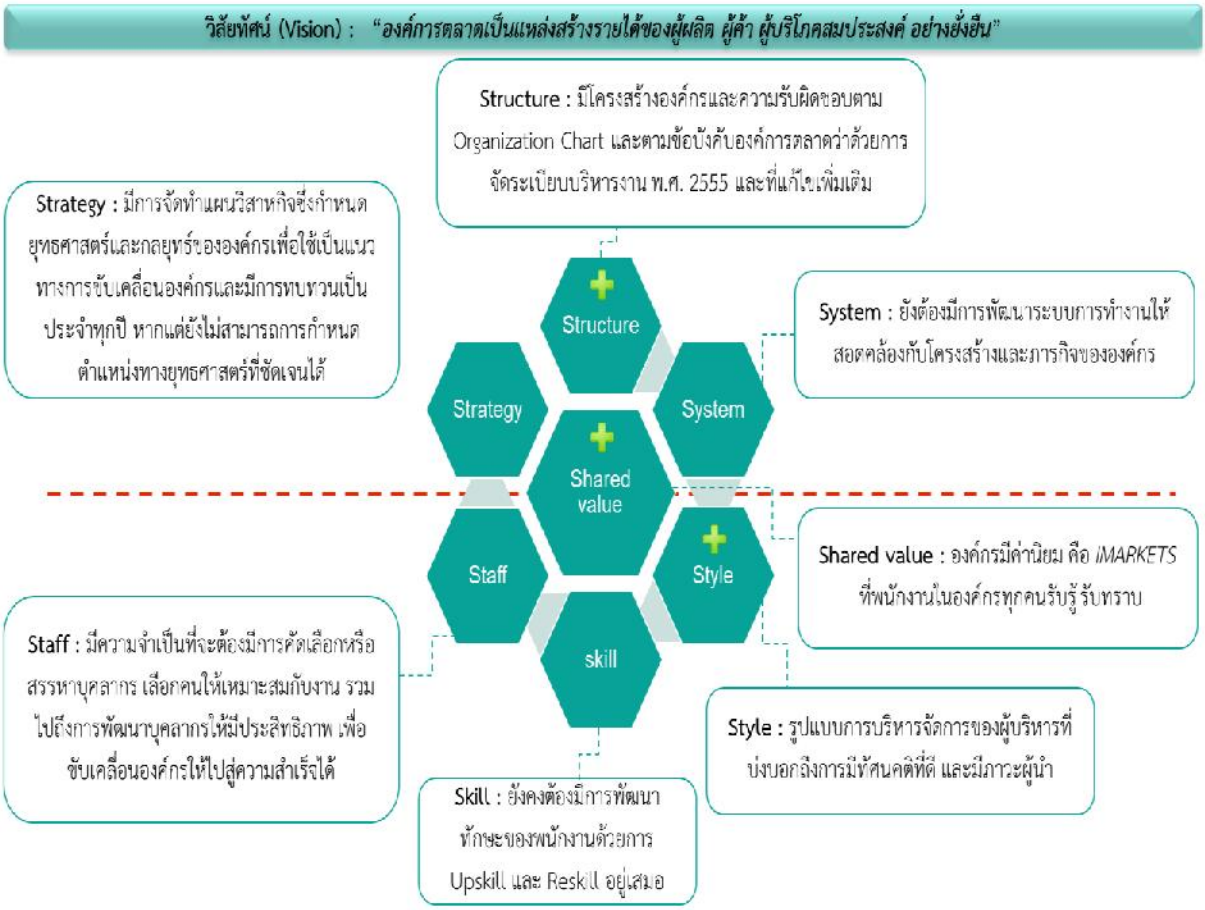


รูปภาพที่ 47 : การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) กระบวนการผลิตสินค้าด้านเกษตรและสินค้า OTOP ไปสู่กระบวนการจัดจำหน่ายให้กับลูกค้า

ที่มา : ประยุกต์จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่าของนายมาริษ หัสชู

3.1.8 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามโมเดล 7s McKinsey

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



รูปภาพที่ 48 : การวิเคราะห์ 7S McKinsey ขององค์การตลาด

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)

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

3.2.1 ปัจจัยด้านนโยบาย (Politics)

กรอบในการจัดทำองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนวิสาหกิจ โดยนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่นำมาพิจารณาประกอบด้วย

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

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. (2561-2580) เป็นแผนการพัฒนาประเทศ ที่กำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทยที่ว่า“**ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง**” เพื่อให้ประเทศสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

รูปที่ 49 : วิสัยทัศน์ประเทศไทยตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

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

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

ความมั่งคั่ง หมายถึง ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืน จนเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรมีความอยู่ดีมีสุข ได้รับ ผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น และมีการพัฒนาอย่างทั่วถึงทุกภาคส่วน มีคุณภาพชีวิตตามมาตรฐานขององค์การสหประชาชาติ ไม่มีประชาชนที่อยู่ในภาวะความยากจน เศรษฐกิจในประเทศมีความเข้มแข็ง ขณะเดียวกันต้องมีความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ทั้งในตลาดโลกและตลาด

ภายในประเทศเพื่อให้สามารถสร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ตลอดจนมีการสร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคตเพื่อให้สอดรับกับบริบทการพัฒนา ที่เปลี่ยนแปลงไป และประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญในเวทีโลก และมีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ และการค้าอย่างแน่นแฟ้นกับประเทศในภูมิภาคเอเชีย เป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาค ทั้งการ คมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน และการทำธุรกิจ เพื่อให้เป็นพลังในการพัฒนา นอกจากนี้ ยังมีความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่องไป ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ความยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตของ ประชาชนให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่อยู่บนหลักการใช้ การรักษา และการฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติจนเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะ ต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศ การผลิตและการบริโภค เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ทรัพยากรธรรมชาติมี ความอุดมสมบูรณ์มากขึ้น และสิ่งแวดล้อมมีคุณภาพดีขึ้น คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความ เอื้ออาทร เสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม รัฐบาลมีนโยบายที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน และทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตาม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืน

ดังนั้น การสร้างความมั่งคั่งและยั่งยืน จึงมียุทธศาสตร์ชาติที่เชื่อมโยงกับภารกิจขององค์การตลาด จำนวน 3 ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด ๓ ประการ ได้แก่

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

(2) "**ปรับปัจจุบัน**" เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ

(3) "**สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต**" ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับ อนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุน ในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลาง และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก "ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม" โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาท หน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และ โปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริต

ประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนั้น กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลด ความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความยุติธรรมตามหลักนิติธรรม

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

เป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดแนวทางการขับเคลื่อนประเทศในมิติต่าง ๆ ของยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่จะทำให้การขับเคลื่อนดำเนินงานต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานของรัฐ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมีการเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ประกอบด้วย (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยน ค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

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

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

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็น (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ มี 4 แผนย่อย ดังนี้ 1) การสร้างความเข้มแข็งผู้ประกอบการอัจฉริยะ 2) การสร้าง

โอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน 3) **การสร้างโอกาสเข้าถึงตลาด** และ4) การสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่

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

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็น (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มี 5 แผนย่อย ดังนี้ 1) **การพัฒนาบริการประชาชน** 2) การบริหารจัดการการเงินการคลัง 3) การปรับสมดุลภาครัฐ 4) **การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ** และ5) **การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ**

- **แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)**

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

- **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570**

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

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

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

ที่มา : www.globalcompact-th.com

ทั้งนี้ หมุดหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การตลาดโดยตรง คือ หมุดหมายที่ 1 : ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาดและการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร และเป็นหน่วยงานหลักในการร่วมกันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ และหมุดหมายที่ 9 : ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร เพื่อสนับสนุนผู้ด้อยโอกาส/ผู้มีรายได้น้อย / ผู้ด้อยโอกาส ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร นอกจากนี้ยังมีหมุดหมายที่ 7 : ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ โดยการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและรายใหม่ที่เริ่มต้นธุรกิจภายใต้ภารกิจขององค์การตลาดเป็นหลัก ทั้ง 3 หมุดหมายองค์การตลาดมีบทบาทในการดำเนินการภารกิจเชิงส่งเสริม ส่วนหมุดหมายที่ 13 : ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน เนื่องจากองค์การตลาด ได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินการอย่างรอบด้าน โดยมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันทั้งในส่วนของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ส่วนนโยบายถึงการปฏิบัติการ เพื่อให้องค์การตลาดสามารถมุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำที่มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากลตามนโยบายของภาครัฐด้วย

- **แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570**

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

สาขาเกษตร

<u>บทบาทของสาขาเกษตร</u>

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

<u>หมายเหตุ</u> : *เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรมแต่นำมาพิจารณาร่วมกับรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร

กรอบภารกิจของสาขาเกษตร

การเพิ่มมูลค่าและขีดความสามารถการแข่งขันทางการเกษตร โดยเสริมสร้างศักยภาพด้านการผลิตและตลาดสินค้าเกษตร เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้กับเกษตรกรและชุมชน รวมถึงสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความยั่งยืน

จากบทบาทและกรอบภารกิจข้างต้นพบว่า รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรมีความสำคัญในการผลักดันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุเป้าหมายใน 1 หมุดหมายหลัก ดังนี้ หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง (กยท. อ.ส.ค. อสป. อ.ต.ก. อคส. และ **อต.**) สามารถสนับสนุนหมุดหมายอื่นๆ ได้แก่ หมุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน ทั้งนี้ สามารถสรุปความสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรกับทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ดังนี้

รสค.	๑ สินค้าเกษตรมูลค่าสูง	๒ การท่องเที่ยว	๓ ยานยนต์ไฟฟ้า	๔ การแพทย์/สุขภาพ	๕ การค้าการลงทุนโลจิสติกส์	๖ อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ	๗ SME	๘ พื้นที่/เมืองอัจฉริยะ	๙ ความชาญฉลาดข้ามรุ่น	๑๐ เศรษฐกิจหมุนเวียน/carbon ต่ำ	๑๑ ภัยธรรมชาติ	๑๒ กำลังคนสมรรถนะสูง	๑๓ ภาครัฐทันสมัย
กยท.	หลัก จัดการอย่างครบวงจร วิจัยและแปรรูปเพิ่มมูลค่าให้ตรงกับความต้องการของตลาด												
กสป.	หลัก พัฒนาสะพานปลาและท่าเทียบเรือที่มีมาตรฐานและช่วยประมงพื้นบ้าน	สนับสนุน ตลาดปลาเชิงท่องเที่ยว											
อ.ส.ค.	หลัก ผลิตภัณฑ์นมที่หลากหลายและมูลค่าสูง	สนับสนุน ท่องเที่ยวฟาร์มโคนม											
อ.ต.ก.	หลัก/Synergy การบริหารจัดการสินค้าเกษตรตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ												
อคส.													
อต.													

รูปภาพที่ 51 : บทบาทองค์การตลาด(สาขาเกษตร)ตามหมุดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

ที่มา : แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

1. การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด และการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร

1.1 <u>วัตถุประสงค์</u>

การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด โดยการวิจัยพัฒนาและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มผลิตภาพการผลิต (Productivity) และการแปรรูปผลผลิต รวมทั้งการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

อย่างครบวงจร โดยสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนส่งเสริมศักยภาพของเกษตรและอุตสาหกรรมในภาพรวม

1.2 <u>แนวทางการพัฒนา</u>

1.2.1 การวิเคราะห์ความต้องการของตลาด เพื่อให้เกษตรกรผลิตสินค้า/บริการได้ตรงตามความต้องการของตลาด (Demand Driven)

1.2.2 การเพิ่มผลิตภาพการผลิต (Productivity) ในด้านการเพิ่มปริมาณผลผลิต การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร และการวิจัยและพัฒนาคุณภาพ

1.2.3 การส่งเสริมศักยภาพเกษตรกร โดยการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่เกษตรกร

1.2.4 การเพิ่มช่องทางการกระจายและจำหน่ายสินค้าโดยร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน

1.2.5 การบูรณาการของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรเพื่อส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมสินค้าเกษตรอย่างครบวงจรและให้การบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพและลดความทับซ้อนระหว่างกัน โดยปรับปรุงการดำเนินงานให้มีความเชื่อมต่อและส่งเสริมซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

1.3 <u>เป้าหมาย/ตัวชี้วัด</u>

1.3.1 รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือที่มีอยู่หรือพัฒนาขึ้นใหม่ และสามารถนำข้อมูลไปใช้ส่งเสริมเกษตรในการผลิตสินค้าเกษตรให้ตรงตามความต้องการได้ภายในปี 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. และ**อต.)**

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. และ**อต.)**

1.3.5 การกระจายและจำหน่ายสินค้าเกษตรเพิ่มขึ้นเฉลี่ยจำนวน ๓ รายต่อปี (อ.ส.ค. กยท. อสป. อ.ต.ก อคส. และ**อต.)**

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

1.4 <u>รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง</u> อ.ส.ค. กยท. อสป. อ.ต.ก. อคส. **อต.** ยสท. และ องค์การสุรา

2) การดำเนินการภายใต้ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร

เพื่อให้การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรสามารถบรรลุทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

ตามหมุดหมายหลักและสนับสนุน 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) อตก. อคส. และ **อต**. ร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อเป็นการส่งเสริมสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร และให้การบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพและลดความทับซ้อนระหว่างกัน โดยปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเชื่อมต่อและส่งเสริมซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

2.2.2) นำโมเดลเศรษฐกิจ BCG มาใช้ในการส่งเสริมเกษตรกรและพัฒนาสินค้าเกษตร ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ในการสร้างมูลค่าสินค้าเกษตร

2.2.3) เร่งแก้ไขปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งบริหารทรัพย์สินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและใช้ประโยชน์จากโครงการที่ลงทุนไปให้คุ้มค่า อาทิ โครงการปรับปรุงสุขอนามัยท่าเทียบเรือประมงระนองของ อสป. เป็นต้น

2.2.4) ดำเนินการตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมายหลักและหมุดหมายสนับสนุน

2.2.5) ดำเนินการการลงทุนโครงการต่างๆ ภายใต้แนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามแผน พร้อมทั้งเพิ่มสัดส่วนการใช้แหล่งเงินทุนทางเลือกในการลงทุนโครงการต่างๆ

2.2.6) ในการบูรณาการระหว่างรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งนั้น รัฐวิสาหกิจอาจพิจารณาแนวทางความร่วมมือระหว่างกันโดยอาจเป็นความร่วมมือในการผลักดันการดำเนินงานหรือการให้ความช่วยเหลือรัฐวิสาหกิจอื่นที่ขาดความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ

สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม

กระทรวงมหาดไทย :อต. (นำไปพิจารณาร่วมกับรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร)

<u>บทบาทของอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม</u>

บทบาท	สำนักงานสลากฯ	ยสท.	โรงงานไพ่	องค์การสุรา	สรท.	บอท.	โรงพิมพ์ฯ	อต.*
ภารกิจเชิงส่งเสริม								✔

หมายเหตุ : *เป็นบทบาทตามการจัดตั้ง แต่ปัจจุบันอาจมีการพิจารณาทบทวนบทบาท

กรอบภารกิจของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม

การพิจารณาภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ และบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

จากบทบาทและกรอบภารกิจข้างต้นพบว่า รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรมมีความสำคัญ ในการผลักดันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุเปูาหมายใน 1 หมุดหมายหลัก ดังนี้ หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง (ยสท. องค์การสุราฯ และ อต.) และสามารถสนับสนุนหมุดหมายอื่นๆ ได้แก่ หมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม ทั้งนี้ สามารถสรุปความสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรมกับทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ดังนี้

รส.	๑ สินค้าเกษตรมูลค่าสูง	๒ การท่องเที่ยว	๓ ยานยนต์ไฟฟ้า	๔ การแพทย์/สุขภาพ	๕ การค้าการลงทุนโลจิสติกส์	๖ อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ	๗ SME	๘ พื้นที่/เมืองอัจฉริยะ	๙ ความยากจนข้ามรุ่น	๑๐ เศรษฐกิจหมุนเวียน/carbon ต่ำ	๑๑ ภัยธรรมชาติ	๑๒ กำลังคนสมรรถนะสูง	๑๓ ภาครัฐทันสมัย
สำนักงานสลาฯ									สนับสนุนผู้ด้อยโอกาส/ผู้มีรายได้น้อย				
ยสท.	หลัก นโยบายช่วยเหลือเกษตรกร												
โรงงานไพ่ฯ													
องค์การสุราฯ	หลัก ธุรกิจเอทานอล												
สรท.													
บอท.													
โรงพิมพ์ฯ													
อต.*	หลัก การบริหารจัดการสินค้าเกษตร												

<u>หมายเหตุ</u> : * นำไปพิจารณาร่วมกับรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร

รูปภาพที่ 52 : บทบาทองค์การตลาด(สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม)ตามหมุดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

ที่มา : แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม

แนวนโยบายภาพรวมสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม (Umbrella statement)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสังคมโลกในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ในหลายๆ ด้าน ทั้งสภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม ตลอดจนการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนที่เปลี่ยนแปลงไปท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น ประกอบกับการพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ได้เข้ามามีส่วนสำคัญใน การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ ซึ่งรวมถึงกระบวนการด้านการผลิตสินค้าและบริการ ดังนั้นจึงมุ่งเน้นให้ รัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรมพิจารณาถึงการทบทวนบทบาทและภารกิจขององค์กรให้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป และบริบทของประเทศในปัจจุบัน โดยเหตุผลและความจำเป็นในการคงบทบาทเดิมหรือปรับเปลี่ยนบทบาทของรัฐวิสาหกิจ จะต้องคำนึงถึงการ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์โดยรวมของประเทศ ซึ่งควรมีการดำเนินการหารือและวิเคราะห์บทบาทและภารกิจ ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ กระทรวงเจ้าสังกัด สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น รวมถึงการเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อสนับสนุนการให้บริการต่างๆ มีการบริหารจัดการการผลิตอย่างมี ประสิทธิภาพ พร้อมทั้งบริหารจัดการต้นทุนเพื่อสร้างรายได้และเพิ่มกำไรจากการดำเนินงาน

และพัฒนาด้านการ ลงทุนด้วยการจัดลำดับความสำคัญ การวิเคราะห์โครงการการลงทุน พร้อมทั้งจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมของตนเองทั้งนี้ ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการผูกขาดโดยนโยบายของ ภาครัฐก็จะต้องพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกัน เพื่อให้สามารถเทียบเคียงกับคู่เทียบทั้งในและ ต่างประเทศ นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีความทันสมัย โดยอยู่ บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล ภายใต้แนวคิด **"พิจารณาบทบาทและภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อ สนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ เพิ่มศักยภาพในการดำเนิน**"

ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้าน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 มีบทบาทที่ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

<u>แนวทางการพัฒนา</u>

1) ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ

2) แยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการเป็น Regulator และ Operator **โดยปรับบทบาทให้รัฐวิสาหกิจเป็น Operator อย่างเดียว**

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

รัฐวิสาหกิจต้องทบทวนบทบาทและภารกิจขององค์กรร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาว่าสถานะและบทบาทขององค์กรในปัจจุบันให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันซึ่งการคงบทบาทเดิมหรือการปรับบทบาทของรัฐวิสาหกิจจะต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติได้ **ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินงานในบทบาทขององค์กรที่เป็น *Operator* เท่านั้น**

ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

<u>แนวทางการพัฒนา</u>

1) จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และทิศทางตามยุทธศาสตร์

2) มีแหล่งเงินที่เหมาะสมในการลงทุน

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

รัฐวิสาหกิจจะต้องกำหนดให้มีการลงทุนที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสมกับบริบทปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ โดยจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการลงทุน และการลงทุนทำให้เกิดการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุน และจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมซึ่งจะต้องไม่ก่อให้เกิดภาระทางการเงินต่อรัฐวิสาหกิจในระยะยาวหรือก่อให้เกิดหนี้สาธารณะในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

<u>แนวทางการพัฒนา</u>

1) รัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่องให้จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะองค์กรเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้ เพียงพอที่จะดำเนินงานตามภารกิจและการลงทุน

2) สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์หรือธุรกิจต่อยอด

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

1) ในกรณีที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จะต้องกำหนดให้มีการจัดทำแผนเพื่อฟื้นฟูฐานะองค์กรและกำหนดระยะเวลาดำเนินการไว้ให้ชัดเจน อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีความแข็งแกร่งทางการเงินเพียงพอที่จะดำเนินการตามภารกิจ และการลงทุนตามบทบาทภารกิจที่ได้พิจารณาทบทวนแล้ว

2) ในกรณีที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรและหารายได้ให้รัฐ ยังคงต้องรักษาสัดส่วนการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น รวมถึงการบริหารทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น และรวมถึงการดำเนินการต่อยอด ธุรกิจเดิมโดยไม่ได้อยู่นอกเหนือจากบทบาทภารกิจที่สามารถกระทำได้ และมีศักยภาพในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE

<u>แนวทางการพัฒนา</u>

1) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในการผลิตและการบริการทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ

2) รัฐวิสาหกิจจะต้องมีการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพอุตสาหกรรมได้

3) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากล

4) ให้รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวเนื่องร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคส่วนอื่นในการพัฒนางานตามบทบาท

5) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณชนได้ใช้ร่วมกัน (Open Data) สนับสนุนระบบสารสนเทศ รวมถึงการวิจัยด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 มีระบบธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และมีคุณธรรม

<u>แนวทางการพัฒนา</u>

1) รัฐวิสาหกิจทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล

2) รัฐวิสาหกิจกำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือให้มีกรตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และสามารถอธิบายความจำเป็นในการตัดสินใจได้

3) รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง และสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ

4) รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางในการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ รวมทั้งนำระบบ Integrity and Transparency Assessment (ITA) มาปรับใช้และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอแก่สาธารณะ ทั้งนี้ กระทรวงการคลังจะจัดทำฐานข้อมูลกลางของรัฐวิสาหกิจเพื่อกำกับกับและติดตามการดำเนินการและเผยแพร่แก่สาธารณะ

5) รัฐวิสาหกิจมีการทบทวนปรับปรุงระบบและกระบวนในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส รัดกุม และเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง มีการตรวจสอบติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจนำระบบที่สนับสนุนความโปร่งใสมาใช้ เช่น Integrity Pact (IP) COST เป็นต้น

6) รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรและมีความโปร่งใส และยุติธรรม

7) รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำสมรรถะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุดที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

8) รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร รวมทั้งมีกลไกกำกับ ติดตาม และส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรมและจริยธรรม

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

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

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

(1) แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในภาพรวม เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

(2) แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม 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
- ก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งปัญญาด้านการค้าในชุมชน ในระยะนี้จะรวมถึงการพัฒนาศูนย์บริหารจัดการข้อมูลราคา พร้อมทั้งให้บริการด้านส่งเสริมตลาดและวิสาหกิจแบบครบวงจร อาทิเช่น เผยแพร่องค์ความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน

- **แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย**

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

รูปภาพที่ 53 : ยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย

ที่มา : แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย พศ 2566-2570

- **นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง**

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) มีเป้าหมาย การพัฒนาที่มองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้มีความเชื่อมโยงกัน ภายใต้การสนับสนุนของสหประชาชาติต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนใน ประเทศไทยว่า "การไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง"ซึ่งเป็นหลักการที่ใช้ในทุกภาระกิจของสหประชาชาติในประเทศไทย เมื่อเดือนมกราคม 2565 ทีมสหประชาชาติประจำประเทศไทยได้ลงนามในกรอบความร่วมมือว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน วาระปี พ.ศ. 2565-2569 (UNSDCF) กับรัฐบาลไทย กรอบความร่วมมือฯ นี้แจกแจงการสนับสนุนด้านการพัฒนาที่ระบบสหประชาชาติมอบให้กับประเทศไทยเพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายอันสูงส่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใน ค.ศ. 2030 และก้าวขึ้นเป็นประเทศรายได้สูง มีการพัฒนาที่ครอบคลุม ยั่งยืน และมีภูมิคุ้มกันต่อวิกฤต กรอบความร่วมมือฯ ได้รับการออกแบบโดยอิงหลักการของสหประชาชาติที่จะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง หลักสิทธิมนุษยชน หลักความเสมอภาคทางเพศ หลักความยั่งยืน และหลักภูมิคุ้มกันต่อวิกฤต จึงมีความสอดคล้องในระดับสูงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีของประเทศไทย และร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนใน ประเทศไทย 17 เป้าหมาย โดยเน้นความสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืนเชิงพื้นที่ (SDG localization) เพื่อนำวาระการพัฒนาระดับโลกสู่ชุมชนท้องถิ่นให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

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

รูปที่ 54 : เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

ที่มา : เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

- **นโยบายรัฐบาลของคณะรัฐมนตรี (นางสาวแพทองธาร ชินวัตร นายกรัฐมนตรี)**

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

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

รูปภาพที่ 55 : นโยบายรัฐบาลของคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับองค์การตลาด

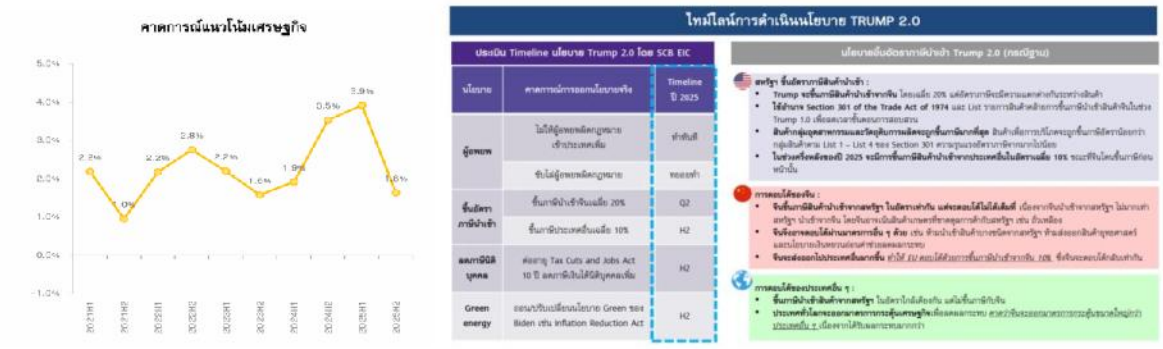
ที่มา : คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี โดยนางสาวแพทองธาร ชินวัตร นายกรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 12 กันยายน 2567

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

3.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economics)

ภาวะเศรษฐกิจโลก

ภาวะเศรษฐกิจโลกในปี 2568 มีแนวโน้มเติบโตระดับ 3% ท่ามกลางความไม่แน่นอนเชิงนโยบาย เศรษฐกิจโลกปี 2568 จะมีอัตราการเติบโตใกล้เคียงกับปี 2567 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากพัฒนาการด้านเทคโนโลยี และนโยบายการเงินที่ผ่อนคลายลงในช่วงที่ผ่านมา อย่างไรก็ดี มาตรการกีดกันทางการค้าโดยเฉพาะนโยบายขึ้นภาษีนำเข้าของสหรัฐฯต่อจีนเป็น 60% และต่อประเทศอื่นประมาณ 10-20% ตลอดจนมาตรการตอบโต้ของบรรดาประเทศคู่ค้า เป็นความเสี่ยงสำคัญต่อเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะในช่วงครึ่งหลังของปี 2568 เป็นต้นไปที่คาดว่าจะเป็นช่วงเริ่มต้นของมาตรการ นอกจากนี้ ยังต้องติดตามความขัดแย้งด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่อาจทำให้ราคาพลังงานในตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้น รวมถึงความผันผวนของตลาดเงินและตลาดทุนจากความไม่แน่นอนของนโยบายการเงินสหรัฐฯ เนื่องจาก Trump 2.0 มาตรการกีดกันการค้าเร่งขึ้น เศรษฐกิจจีนชะลอตัวคากว่าจะกระทบการส่งออกและการผลิตในประเทศ ดังนั้น แนวโน้มธุรกิจไทยยังมีความเสี่ยงอยู่มาก ทั้งความผันผวนของเศรษฐกิจโลก นโยบาย Trump 2.0 ปัญหาเชิงโครงสร้างของไทย การแข่งขันรุนแรง และแรงกดดันจาก Mega trends แต่ขนาดของผลกระทบขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวของแต่ละธุรกิจ และมีความเสี่ยงที่ต้องติดตาม อาทิ การบริโภคในประเทศเปราะบาง Demand โลกผันผวน ปัญหา Geopolitics การกลับมาของทรัมป์ที่ส่งผลกระทบหลายด้าน ทั้งการค้าการลงทุน โครงสร้างการผลิตปรับตัวช้า การแข่งขันรุนแรง ทั้งภายในและภายนอกประเทศ และแรงกดดันจาก Mega trend อาทิ Digital Disruption Climate change & Transition Risk เป็นต้น



รูปที่ 56 : นโยบายการดำเนินงานของ TRUMP 2.0 ที่เริ่มส่งผลในวงกว้างตั้งแต่ช่วงครึ่งหลังของปี 2568

ที่มา: SCB EIC (As of 25 November 2024)

ภาวะเศรษฐกิจไทยในปี 2568 มีแนวโน้มขยายตัว 3.0% (เพิ่มขึ้นจาก 2.6% ในปี 2567) โดยมีแรงขับเคลื่อนหลักมาจากภาคบริการ (+4.0%) โดยเฉพาะการท่องเที่ยว ขณะที่ภาคเกษตรและอุตสาหกรรมฟื้นตัวเล็กน้อยที่ 1.6% และ 1.5% ตามลำดับ โดยกรุงเทพฯ และปริมณฑล จะเป็นภูมิภาคที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ คาดว่าจะขยายตัวได้ที่ 3.3% (สูงกว่าค่าเฉลี่ยประเทศ) เนื่องจากมีสัดส่วน 46.6% ของ GDP รวม โดยได้แรงหนุนจากภาคบริการที่คาดว่าจะเติบโต 4.0% และความเชื่อมั่นผู้บริโภคที่ปรับตัวดีขึ้น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคตะวันออกจะเป็นภูมิภาคที่มีการฟื้นตัวโดดเด่น โดยคาดว่าจะขยายตัวได้ที่ 3.1% และ 2.6% ตามลำดับเพราะได้อานิสงส์จากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว การบริโภคภายในประเทศ และการลงทุนในภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจทุกภูมิภาค โดยคาดว่าจะขยายตัวในช่วง 2.8-4.7% ทั่วประเทศ ส่วนภาคเกษตรและอุตสาหกรรมจะฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป สะท้อนการเปลี่ยนผ่านโครงสร้างเศรษฐกิจไทยที่พึ่งพาภาคบริการมากขึ้น หากแต่มีประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องติดตาม ได้แก่ (1) ความไม่แน่นอนของมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจภาครัฐ (2) โอกาสที่ไทยอาจถูกสหรัฐฯ ขึ้นภาษี 10-15% และ (3) ความเสี่ยงจากสงครามที่อาจขยายตัวเป็นวงกว้าง ซึ่งอาจทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยต่ำกว่ากรณีฐาน

ตารางสรุปประมาณการ GDP ด้านการผลิตในปี 2567-2568 (ณ พ.ย. 2567)

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

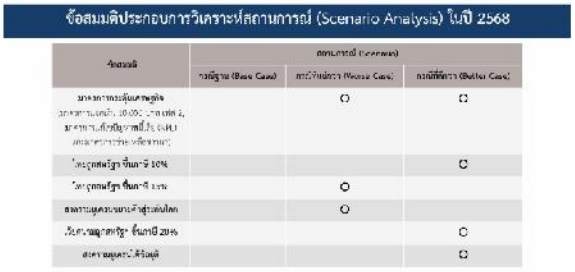
ตารางสรุปประมาณการเศรษฐกิจภูมิภาคในปี 2567-2568

เครื่องชี้ทางเศรษฐกิจ	หน่วย	2564	2565	2566F	2567F (ณ พ.ย. 67)	2568F* (ณ พ.ย. 67)
ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)	%	1.6	2.5	1.9	2.6	3.0
- GDP ภาคเกษตร	%	2.2	2.5	2.0	-0.8	1.6
- GDP นอกภาคเกษตร	%	1.5	2.5	1.9	2.9	3.2
GDP ของกรุงเทพฯ และปริมณฑล	%	0.5	3.6	2.4	3.1	3.3
GDP ของภาคเหนือ	%	4.9	-2.3	1.5	1.3	2.5
GDP ของภาคตะวันออก	%	4.4	3.2	0.1	2.5	2.6
GDP ของภาคตะวันตก	%	2.5	2.6	1.5	2.7	2.8
GDP ของภาคใต้	%	1.2	1.4	2.9	0.7	2.8
GDP ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	%	5.6	0.9	2.5	1.7	3.1
GDP ของภาคใต้	%	-3.2	3.2	1.4	2.0	2.7

รูปภาพที่ 57 : แสดงประมาณการ GDP การผลิต ปี 2567-2568 และรายภูมิภาค

ที่มา : ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ ม.หอการค้าไทย

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



ข้อสมมติประกอบการวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ในปี 2568

ข้อสมมติ	สถานการณ์ (Scenario)		
	กรณีฐาน (Base Case)	กรณีเลวร้าย (Worse Case)	กรณีที่ดีกว่า (Better Case)
มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ [illegible]		O	O
[illegible] ขึ้นภาษี 10%			O
[illegible] ขึ้นภาษี [illegible]		O	
[illegible]		O	
[illegible] ขึ้นภาษีปี 2568			O
[illegible]			O

สรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สำหรับเศรษฐกิจภูมิภาคในปี 2568

รูปภาพที่ 58 : แสดงการวิเคราะห์สถานการณ์สำหรับเศรษฐกิจปี 2568

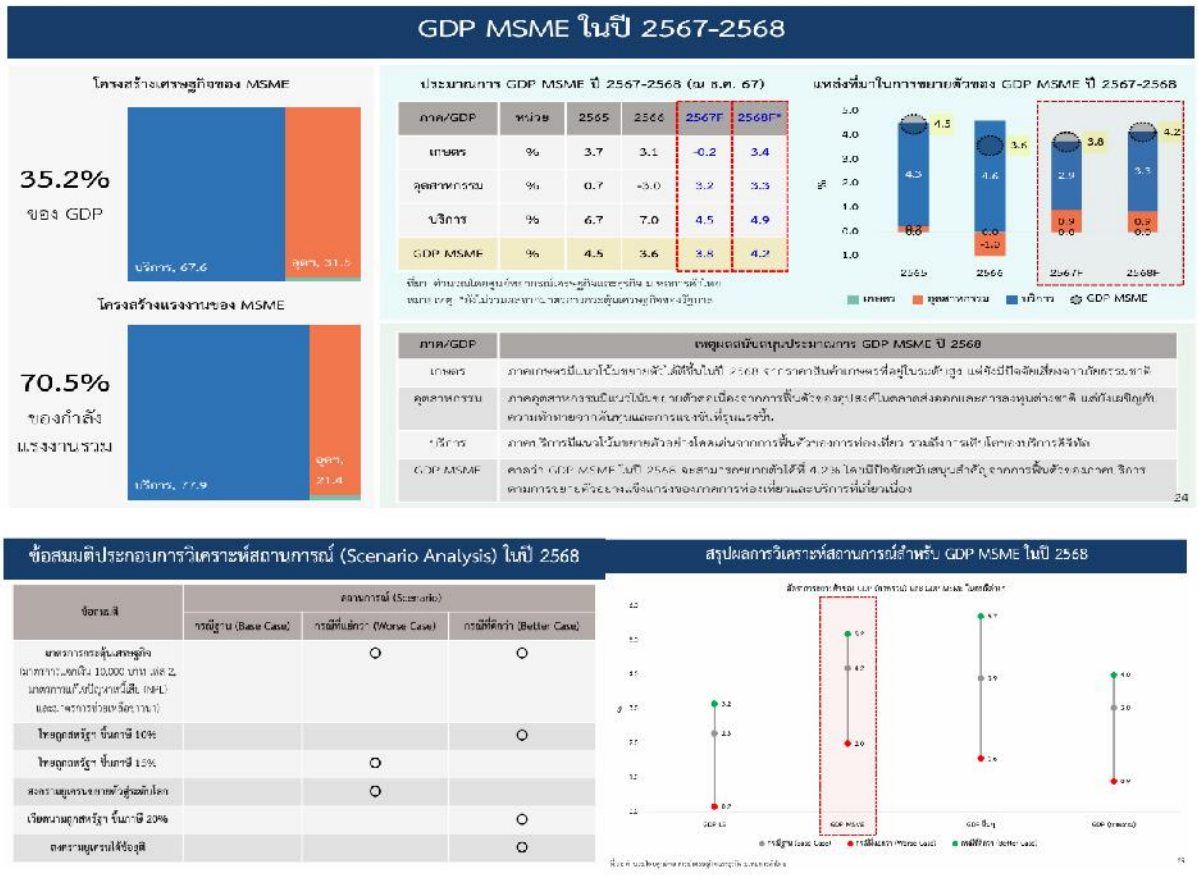
ที่มา : ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ ม.หอการค้าไทย

ภาวะเศรษฐกิจไทยได้แรงสนับสนุนสำคัญจากการฟื้นตัวต่อเนื่องภาคการท่องเที่ยว โดยคาดว่าจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจะเพิ่มขึ้นจาก 27.7 ล้านคนในปี 2566 เป็น 35.6 ล้านคนในปี 2567 และ 40 ล้านคนในปี 2568 ซึ่งเป็นระดับเดียวกับช่วงก่อนเกิดโควิดในปี 2562 และการเติบโตของการบริโภคภาคเอกชนจากการฟื้นตัวของภาคท่องเที่ยวและการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งปัจจัยบวกจากนโยบายของรัฐบาลที่จะสนับสนุนการใช้จ่ายให้เร่งตัวขึ้นโดยเฉพาะในปี 2567 รวมถึงการขยายตัวของการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมภายในประเทศ การลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และการส่งเสริมการลงทุนของธุรกิจอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิด BCG

ในปี 2568 มีแนวโน้มขยายตัวได้ที่ 2.4-3.0% (เพิ่มขึ้นจาก 2.6% ในปี 2567) โดยมีแรงขับเคลื่อนหลักมาจากภาคบริการ (+4.0%) ขณะที่การส่งออกจะขยายตัว 1.5-2.5% ซึ่งต่ำกว่าปี 2567 ส่วนภาคเกษตรและอุตสาหกรรมฟื้นตัวเล็กน้อยที่ 1.6% และ 1.5% ตามลำดับส่วนอัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มอยู่ในระดับต่ำที่ 0.8-1.2% โดยเศรษฐกิจไทยยังอาศัยภาคการท่องเที่ยวเป็นเครื่องยนต์หลัก จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจะเพิ่มขึ้นเป็น 39.0 ล้านคน ประกอบกับมาตรการของภาครัฐที่จะทยอยในช่วงครึ่งแรกของปี ทั้งการกระตุ้นเศรษฐกิจระยะที่2 และ3 แต่ GDP ยังเติบโตต่ำกว่าศักยภาพ เนื่องมาจากปัญหาเชิงโครงสร้าง เช่น หนี้ครัวเรือนที่สูงถึง 104% ของ GDP เมื่อรวมหนี้นอกระบบ เศรษฐกิจนอกระบบที่มีสัดส่วนถึงเกือบครึ่งหนึ่งของ GDP แต่ GDP MSME[4] คาดว่าจะขยายตัวที่ 4.2% ในปี 2568 (สูงกว่าค่าเฉลี่ยประเทศ) เทียบกับ 3.8% ในปี 2567 โดยมีปัจจัยสนับสนุนหลักจากการฟื้นตัวของภาคบริการ (+4. %) โดยเฉพาะธุรกิจท่องเที่ยวและ

[4] MSME (Micro, Small and Medium Enterprises) หมายถึง ประเภทของกิจการ และการแบ่งตามขนาดของวิสาหกิจ ซึ่งในปัจจุบันนั้น สสว. ได้กำหนดขนาดของวิสาหกิจเป็น 3 ขนาด (MSME) คือ วิสาหกิจรายย่อย (Micro) วิสาหกิจขนาดย่อม (Small) และวิสาหกิจขนาดกลาง (Medium) ธุรกิจ SME มี 3 ประเภท ได้แก่จึงถือเป็นธุรกิจที่เป็นรากฐานสำคัญของระบบเศรษฐกิจในประเทศไทย

บริการที่เกี่ยวเนื่องกัน ซึ่ง MSME มีสัดส่วนถึง 35.2% ของ GDP รวม และครองสัดส่วนการจ้างงาน 70.5% ของกำลังแรงงานทั้งประเทศ เนื่องจากธุรกิจ SME ขาดความสามารถในการปรับตัวและการแข่งขัน ที่จะรับมือกับการตีตลาดของสินค้านำเข้าทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไทย อาทิ ผันเศรษฐกิจเข้าสู่ในระบบ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการและก้าวทันกระแสโลกและลดอุปสรรคในการทำธุรกิจ ดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ แก้ไขปัญหาหนี้ครัวเรือนอย่างเป็นระบบ และเติมเครื่องมือให้ SME ปรับตัวได้ และให้ความสำคัญกับภาคบริการที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน MSME โดยมีสัดส่วนสูงถึง 67.6% ของ GDP MSME รวม ทั้งนี้ การเติบโตของ MSME มีแนวโน้มแข็งแกร่งกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่ (LE) ที่คาดว่าจะขยายตัวเพียง 2.3% ในปี 2568 สะท้อนบทบาทสำคัญของ MSME ในการฟื้นฟูเศรษฐกิจไทย (ที่มา : ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย)



รูปภาพที่ 59 : การวิเคราะห์สถานะการณ์ GDP MSME ในปี 2568

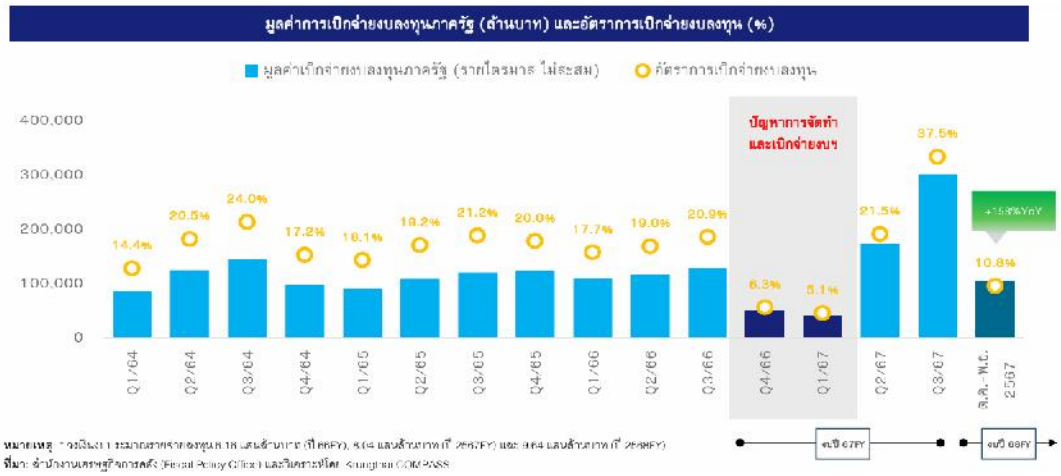
ที่มา : ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ ม.หอการค้าไทย

นอกจากนี้ยังมีมาตรการกีดกันการค้าส่งผลโดยตรงต่อประเทศไทย แม้ว่านักท่องเที่ยวมีการขยายตัวดีขึ้นในกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง ทั้งภาครัฐยังสนับสนุนการลงทุนจากต่างประเทศ แต่เศรษฐกิจโลกยังได้รับผลกระทบจากสงครามการค้ารุนแรง ส่งผลให้เงินเฟ้อปรับตัวสูงขึ้น นโยบายการตึงตัว ตลาดการเงินผันผวน มีการบริโภคขยายตัวต่ำจากความเชื่อมั่นและหนี้ที่สูงขึ้น แต่ยังคงต้องเผชิญกับปัญหาที่ส่งผลให้การเติบโตมีแนวโน้มต่ำกว่าศักยภาพ (ที่มา : คณะกรรมการร่วมสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย) อาทิ ปัญหาหนี้ครัวเรือน & SMEs จะพบว่า ร้อยละ 63 ของครัวเรือนไทยขาดรายได้ ร้อยละ 40 ไม่มีการวางแผนการเก็บออมเงิน ทั้งยังมีปัญหาการเข้าถึงและ affordability ของบริการพื้นฐาน นำไปสู่การพึ่งพาหนี้นอกระบบทำให้มีหนี้ครัวเรือน 89.6% ต่อ GDP ร้อยละ27 ของครัวเรือนเข้าไม่ถึงสินเชื่อในระบบ มี SMEs เพียง ร้อยละ17 ที่เข้าถึงสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ส่วนปัญหาเศรษฐกิจนอกระบบสูง คือ เศรษฐกิจนอกระบบคิดเป็น 48% ของ GDP ร้อยละ51 ของกำลังแรงงานอยู่นอกระบบ เกิดจาก Rule of law & enforcement ขาดประสิทธิภาพ จนทำให้เกิดหลุมรายได้กว่า 2 ล้านล้านบาท กว่า 1 ใน 5 ของผู้มีงานทำนอกภาคเกษตร ซึ่งรายได้ยังต่ำกว่าก่อนโควิด มีการว่างงานจริง 4-5% เมื่อนับรวมคนทำงานไม่เต็มศักยภาพ และรายใหญ่ดูแลคู่ค้ารายเล็กใน ecosystem ไม่เพียงพอ (ที่มา : Krungthai COMPASS)

ด้านการผลิตของภาคเกษตร ขยายตัวร้อยละ 1.2 ปรับตัวดีขึ้นจากการลดลงร้อยละ1.0 ในไตรมาสก่อนหน้า ปัจจัยสำคัญมาจากการเพิ่มขึ้นของปริมาณผลผลิต ข้าวเปลือก มันสำปะหลัง ผลไม้ สุกร ไก่เนื้อ และประมงขณะที่ผลผลิตปาล์มน้ำมัน และยางพารา ลดลง ส่วนภาคนอกเกษตร ขยายตัวร้อยละ 3.5 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 3.2 ในไตรมาสที่ 3/2567 ประกอบด้วย กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ขยายตัวร้อยละ 1.0 ชะลอลงจากไตรมาสก่อนหน้า และกลุ่มบริการ ขยายตัวร้อยละ 4.7 เร่งขึ้นจากร้อยละ 4.1 ในไตรมาสก่อนหน้า เป็นผลจากการเร่งตัวขึ้นของสาขาการก่อสร้าง สาขาข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร สาขาที่พักแรมและบริการด้านอาหาร และสาขาการขายส่งและขายปลีกฯ การใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคขั้นสุดท้ายของเอกชนขยายตัวร้อยละ 3.4 ต่อเนื่องจากร้อยละ 3.3 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยการอุปโภคบริโภคประเภทสินค้ากึ่งคงทน สินค้าไม่คงทน และบริการขยายตัว ขณะที่การอุปโภคสินค้าคงทนลดลง การใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคขั้นสุดท้ายของรัฐบาล ขยายตัวร้อยละ 5.4 ชะลอลงจากร้อยละ 6.1 จากไตรมาสก่อนหน้า ตามการชะลอตัวของการโอนเพื่อสวัสดิการสังคมที่ไม่เป็นตัวเงินสำหรับสินค้าและบริการในระบบตลาด ส่งผลให้

ดุลการค้าและบริการ ณ ราคาประจำปี เกินดุล 207.4 พันล้านบาท โดยดุลการค้าและดุลบริการเกินดุล 182.3 พันล้านบาท และ 25.1 พันล้านบาท ตามลำดับ (ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

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



รูปที่ 60 : มูลค่าการเบิกจ่ายงบลงทุนภาครัฐ (ล้านบาท) และอัตราการเบิกจ่ายงบลงทุน (%)

ที่มา : สรุปภาวะเศรษฐกิจไทยรายเดือน โดยชมรมนักวิเคราะห์เศรษฐกิจ สมาคมธนาคารไทย

ดังนั้น การนำเศรษฐกิจนอกระบบเข้าสู่ในระบบโดยการกระตุ้นให้เกิดการลงทุนจากต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจในภูมิภาค แก้ปัญหาหนี้ครัวเรือน เพื่อลดหนี้ที่ชัดเจน รวมถึงการการจัดหนี้นอกระบบ และเพิ่มเติมเครื่องมือเพื่อช่วยให้ SMEs ปรับตัวได้ เพิ่ม Financial inclusion[5] และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด เนื่องจากการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาวขึ้นอยู่กับระดับการเติบโตเต็มศักยภาพที่ต้องมีการใช้ทรัพยากรทั้ง

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

แรงงานและทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมควบคู่กับการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมในการยกระดับผลิต

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมค้าส่งค้าปลีกซึ่งมีมูลค่ารวม 2.8 ล้านล้านบาทในปี 2566 คิดเป็นสัดส่วน 15.7% ของ GDP สูงเป็นอันดับสองรองจากภาคอุตสาหกรรมการผลิตที่มีสัดส่วน 24.9% ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นนายทุนรายใหญ่ที่มีเครือข่ายสาขาจำนวนมากและเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ จึงมีอำนาจต่อรองเหนือผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายสินค้า[6] มีการบริหารจัดการร้านค้าอย่างเป็นระบบซึ่งรวมถึงระบบขนส่งและกระจายสินค้าที่ทันสมัย ตลอดจนการเพิ่มช่องทางการค้าออนไลน์และการนำเทคโนโลยีด้านต่างๆ มาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาด ทำให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในไทยเติบโตอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพฯ และเมืองหลักที่มีความเป็นสังคมเมืองสูงรวมถึงเมืองท่องเที่ยว โดยมีปัจจัยหนุนจาก (1) นโยบายรัฐเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการต่างชาติซึ่งมีเทคโนโลยีบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาลงทุนธุรกิจค้าปลีกได้ (2) ลักษณะร้านค้าตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบาย และมีค่าใช้จ่ายเพื่อซื้ออาหารและเครื่องดื่มประมาณ 40% ของค่าใช้จ่ายเพื่อซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งหมด โดยผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าหลายประเภทในที่แห่งเดียวตั้งแต่อาหาร ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน อีกทั้งราคาสินค้ามักต่ำกว่าร้านค้าปลีกดั้งเดิม (Traditional trade) และ (3) การลงทุนขยายสาขาต่อเนื่องเพื่อขยายฐานลูกค้า ประกอบกับผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ส่วนใหญ่เป็นทุนไทยรายใหญ่ มีฐานะกิจการมั่นคง มีศักยภาพและความสามารถในการสร้างรายได้ ซึ่งเป็นผลจากความได้เปรียบด้านขนาด เงินทุน เครือข่ายสาขา และมีการขยายธุรกิจต่อเนื่องหลายรูปแบบ อาทิ กลุ่ม Central กลุ่ม Charoen Pokphand (CP) กลุ่ม Thai Charoen Corporation (TCC) และกลุ่ม The Mall ซึ่งมีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงใน Community mall และสถานีบริการน้ำมัน หรือในทำเลที่มีหมู่บ้านจำนวนมาก มีการจราจรคับคั่ง ตลอดจนมีการปรับรูปแบบและขนาดของร้านค้าให้เหมาะสมกับพื้นที่และกลุ่มลูกค้า ส่งผลให้ปี 2566 จำนวนสาขาของร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีมากกว่า 20,000 สาขา ซึ่งกว่า 90% เป็นสาขาของร้านสะดวกซื้อ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังใช้กลยุทธ์การลดราคาสินค้าเพื่อดึงดูดลูกค้าและทำ

[6] ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่รายใหญ่สามารถใช้กลยุทธ์ขายสินค้าได้ในราคาต่ำกว่าร้านค้าปลีกดั้งเดิม เนื่องจากมีอำนาจกำหนดเงื่อนไขและเรียกเก็บค่าใช้จ่ายจากผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายที่ต้องการวางสินค้าจำหน่ายในร้านค้า อาทิ (1) ค่าแรกเข้าเมื่อวางสินค้าครั้งแรก (2) ค่าสนับสนุนกิจกรรมการตลาดและบริการ อาทิ ค่าเช่าที่วางของ ค่าหิ้งวาง ค่าติดป้าย ค่าธรรมเนียมพิเศษจากยอดขายรายเดือนกรณีขายได้ตามเป้า ค่าจัดส่งและกระจายสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าไปสาขาของห้าง (3) ค่าใช้จ่ายการส่งเสริมการขายที่พบในแผ่นพับ ใบปลิว ฯลฯ รวมทั้งขอสินค้าแถมและส่วนลดเพิ่มตามโอกาส เช่น ครบรอบปี เปิดสาขาใหม่ ปรับโฉมกิจการ เทศกาล (4) เครดิตชำระค่าสินค้า 90-120 วัน และ (5) มีสัญญาบอกเลิกธุรกิจฝ่ายเดียว

ธุรกิจแบบ O2O[7] โดยนำสาขามาเป็นฐานการจัดส่งสินค้าออนไลน์แก่ผู้บริโภคในทำเลใกล้เคียง ทำให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วซึ่งช่วยกระตุ้นยอดขายได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นการเติบโตของคู่แข่งทางธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันหากแต่รูปแบบการดำเนินการมีการพัฒนาสู่การค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) ซึ่งยอดขายของค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) น่าจะโตสูงกว่าภาพรวมของตลาด โดยในปี 2568 คาดว่าจะขยายตัว 4.8% แต่การเติบโตดังกล่าวอาจไม่ได้ทำให้ตลาดในภาพรวมโตสูงเมื่อเทียบกับอดีต แต่เป็นการดึงแชร์มาจากผู้เล่นอื่นๆ โดยเฉพาะกลุ่มค้าปลีกดั้งเดิม(Traditional trade) สะท้อนจากส่วนแบ่งตลาดของค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) คาดว่าจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็น 45% ในปี 2568 จาก 5 ปีก่อนที่มีสัดส่วนอยู่ที่ 40% (ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย) ซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาดของการค้าปลีกสมัยใหม่แต่ละประเภทในปี 2567-2569 มีรายละเอียดดังนี้

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

ดิสเคาท์สโตร์/ไฮเปอร์มาร์เก็ต: คาดรายได้เติบโตเฉลี่ย 2.0-3.0% ต่อปี จาก 2.0% ปี 2566 ผลจากกำลังซื้อผู้บริโภคระดับกลางลงมามีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ขณะที่ผู้ประกอบการขยายเครือข่ายสาขาหลากหลายรูปแบบ (Multi-format) กระจายไปในแหล่งชุมชนทั่วประเทศ ซึ่งรวมถึงระดับพรีเมี่ยมเพื่อขยายฐานสู่กลุ่มลูกค้าระดับบน ทำให้เข้าถึงลูกค้าครอบคลุมหลายกลุ่มมากขึ้น รวมถึงมีการพัฒนาช่องทางแพลตฟอร์มดิจิทัลต่อเนื่อง และยังจำหน่ายสินค้าในราคาต่ำกว่าร้านค้าประเภทอื่น อย่างไรก็ตาม ธุรกิจจะเผชิญการแข่งขันรุนแรง เนื่องจากสินค้าที่จำหน่ายส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างหรือเป็นสินค้าใกล้เคียงกับที่วางขายในร้านค้าปลีกรูปแบบอื่น

ซูเปอร์มาร์เก็ต: คาดรายได้เติบโตเฉลี่ย 6.5-7.0% ต่อปี จาก 6.5% ปี 2566 เป็นอัตราการเติบโตสูงสุดเมื่อเทียบกับร้านค้าปลีกประเภทอื่น ผลจากลูกค้าเป็นกลุ่มกำลังซื้อสูง ขณะที่ผู้ประกอบการมีกลยุทธ์การตลาดที่สอดรับกับพฤติกรรมผู้บริโภค อาทิ (1) การปรับรูปแบบร้านค้าให้ทันสมัยและเน้นสินค้าระดับไฮเอนด์มากขึ้นเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (เช่น เพิ่มสินค้าคุณภาพสูงจากทั่วโลก สินค้าสุขภาพ และสินค้า

[7] O2O Marketing หมายถึง โมเดลธุรกิจแบบ Online to Offline เป็นการผสมผสานข้อดีของการขายออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อยกระดับการให้บริการ เพิ่มยอดขายและฐานลูกค้า

ออร์แกนิค) (2) การขยายสาขาในแหล่งชุมชนใหญ่และจังหวัดที่มีกำลังซื้อสูง และ (3) การพัฒนารูปแบบการขายผ่านออนไลน์ต่อเนื่องเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภค นอกจากนี้ ซูเปอร์มาร์เก็ตยังมีความได้เปรียบจากขนาด จึงมีผลประกอบการดีต่อเนื่อง

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

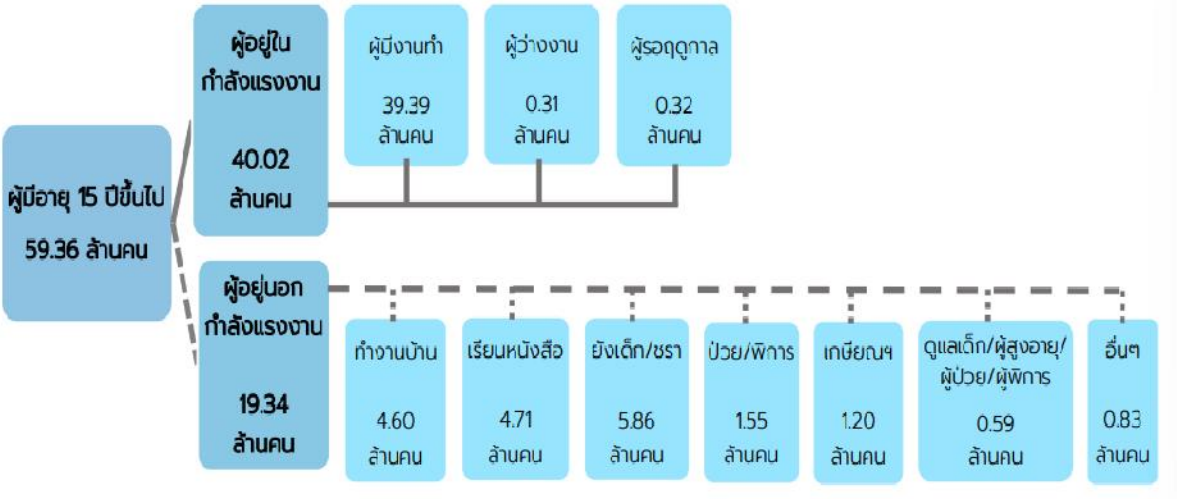
ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในไทยเติบโตอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพฯ และเมืองหลักที่มีความเป็นสังคมเมืองสูง รวมถึงเมืองท่องเที่ยว โดยมีปัจจัยหนุนจาก (1) นโยบายรัฐเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการต่างชาติซึ่งมีเทคโนโลยีบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาลงทุนธุรกิจค้าปลีกได้ (2) ลักษณะร้านค้าตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบาย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

ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่เดินหน้าขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงใน Community mall และสถานีบริการน้ำมัน หรือในทำเลที่มีหมู่บ้านจำนวนมาก มีการจราจรคับคั่ง ตลอดจนมีการปรับรูปแบบและขนาดของร้านค้าให้เหมาะสมกับพื้นที่และกลุ่มลูกค้า ส่งผลให้ปี 2566 จำนวนสาขาของร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีมากกว่า 20,000 สาขา ซึ่งกว่า 90% เป็นสาขาของร้านสะดวกซื้อ นอกจากนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังใช้กลยุทธ์การลดราคาสินค้าเพื่อดึงดูดลูกค้าและทำธุรกิจแบบ O2O[8] โดยนำสาขามาเป็นฐานการจัดส่งสินค้าออนไลน์แก่ผู้บริโภคในทำเลใกล้เคียง ทำให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วซึ่งช่วยกระตุ้นยอดขายได้เพิ่มขึ้น

[8] O2O Marketing คือ โมเดลธุรกิจแบบ Online to Offline เป็นการผสมผสานข้อดีของการขายออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อยกระดับการให้บริการ เพิ่มยอดขายและฐานลูกค้า

3.2.3 ปัจจัยด้านสังคม (Socials)

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

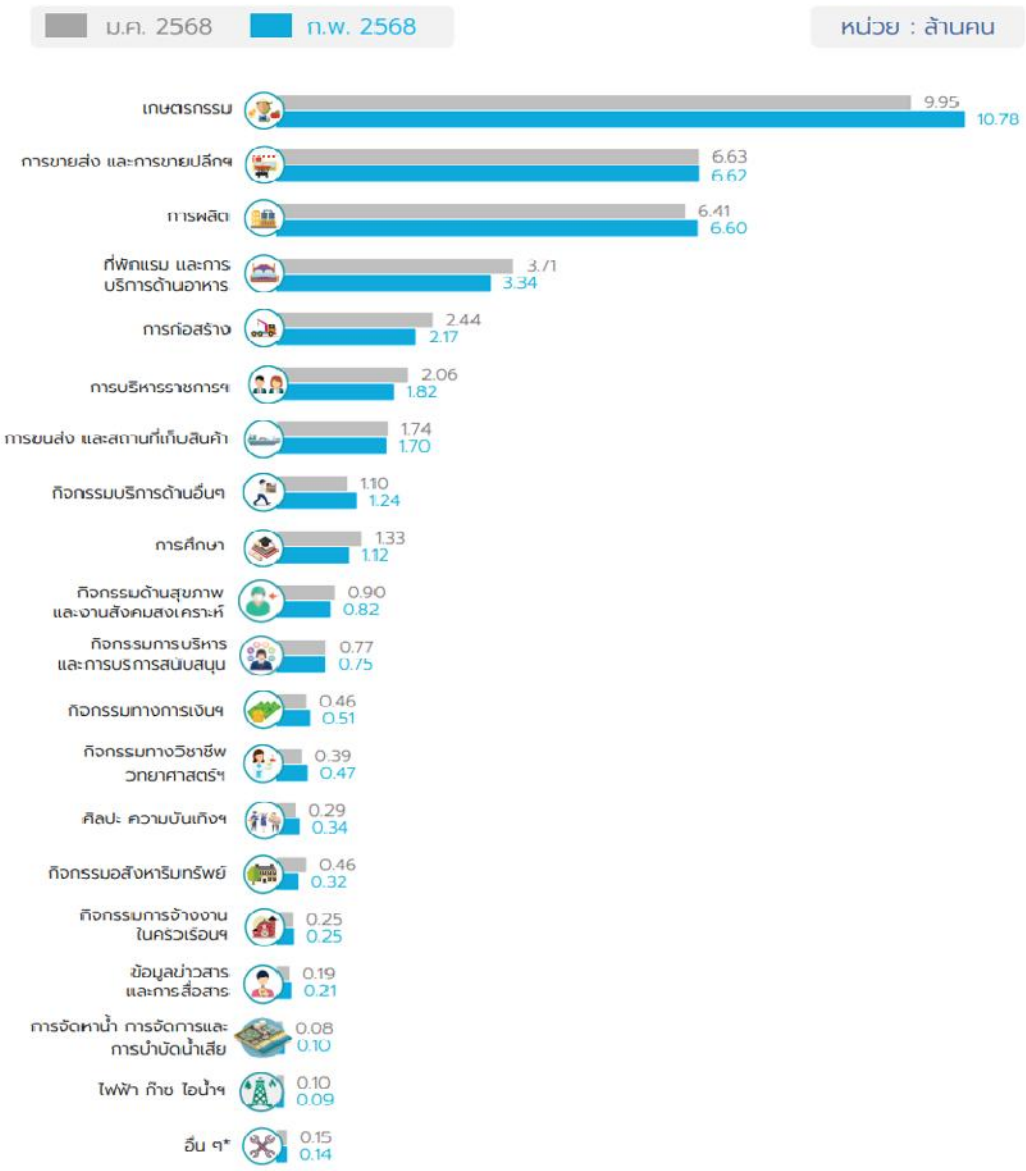


รูปภาพที่ 61 : โครงสร้างกำลังแรงงานของประชากรในประเทศไทย ณ กุมภาพันธ์ 2568

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ

จากการสำรวจภาวะการทำงานของประชากรในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 พบว่าผู้มีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปจำนวน 59.36 ล้านคน เป็นผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงานหรือผู้ที่พร้อมจะทำงาน 40.02 ล้านคน ซึ่งประกอบด้วยผู้มีงานทำ 39.39 ล้านคน ผู้ว่างงาน 0.31 ล้านคน และผู้ที่รอฤดูกาล 0.32 ล้านคน ส่วนผู้ที่อยู่นอกกำลังแรงงานหรือผู้ที่ไม่พร้อมทำงาน 19.34 ล้านคน เช่น แม่บ้าน นักเรียน ยังเด็ก/ชรา ป่วย/พิการ เป็นต้นเมื่อเปรียบเทียบกับเดือนมกราคม พ.ศ. 2568 พบว่าผู้มีงานทำลดลง 0.02 ล้านคน (จาก 39.41 ล้านคน เป็น 39.39 ล้านคน) ผู้มีงานทำในภาคเกษตรกรรมมีจำนวน 10.78 ล้านคน (เพิ่มขึ้นจากเดือนมกราคม จำนวน

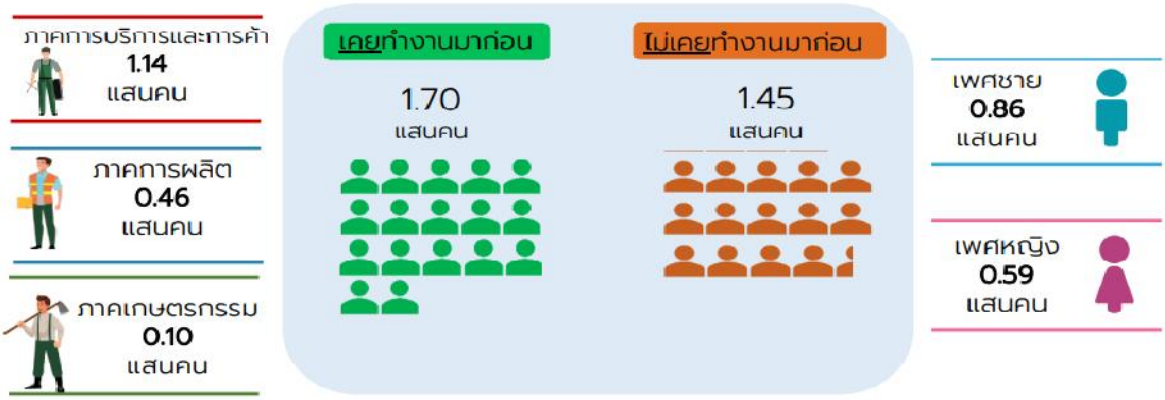
0.83 ล้านคน) และผู้มีงานทำนอกภาคเกษตรกรรมมีจำนวน 28.61 ล้านคน (ลดลงจากเดือนมกราคม จำนวน 0.85 ล้านคน) โดยผู้ทำงานนอกภาคเกษตรกรรมลดลง 3 ลำดับแรกในสาขาที่พักแรมและบริการด้านอาหาร (ลดลง 3.7แสนคน) สาขาการก่อสร้าง (ลดลง 2.7 แสนคน) และสาขาการบริหารราชการการป้องกันประเทศและการประกันสังคมภาคบังคับ (ลดลง 2.4 แสนคน) ส่วน 3 ลำดับแรกที่มีผู้ทำงานเพิ่มขึ้น คือสาขาการผลิต (เพิ่มขึ้น 1.9 แสนคน) รองลงมาเป็นสาขากิจกรรมบริการด้านอื่นๆ (เพิ่มขึ้น 1.4 แสนคนสาขากิจกรรมทางวิชาชีพ วิทยาศาสตร์ และเทคนิค (เพิ่มขึ้น0.8 แสนคน)



รูปภาพที่ 62 : จำแนกผู้มีงานทำตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ประจำเดือน กุมภาพันธ์ 2568

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ส่วนประสบการณ์การทำงานของผู้ว่างงาน พบว่า เป็นผู้ว่างงานที่เคยทำงานมาก่อน 1.70 แสนคน (ร้อยละ 54.0) โดยเป็นผู้ว่างงานจากนอกภาคเกษตรมากกว่าในภาคเกษตร (จำนวน 1.60 แสนคน และ 0.10แสนคน ตามลำดับ) ส่วนผู้ว่างงานที่ไม่เคยทำงานมาก่อน 1.45 แสนคน (ร้อยละ 46.0)



รูปภาพที่ 63 : จำนวนผู้ว่างงานจำแนกตามประสบการณ์ทำงานประจำเดือน กุมภาพันธ์ 2568

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ในภาคเกษตรกรรมพบว่ามีจำนวนแรงงานลดลงในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่ในปัจจุบันยังคงมีแรงงานประมาณ 12.7 ล้านคน หรือคิดเป็นประมาณร้อยละ 30 ของกำลังแรงงานทั้งหมดในประเทศไทยอยู่ในภาคเกษตร ทั้งนี้ภาคเกษตรยังคงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของไทยโดยภาคเกษตรกรรม การป่าไม้และการประมงคิดเป็นร้อยละ 8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ เพราะในขณะที่เศรษฐกิจของไทยเติบโตและคนมีระดับการศึกษาสูงขึ้น แรงงานไทยเริ่มหันไปสู่อาชีพที่มีทักษะสูงขึ้น ทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานในภาคเกษตรกรรม (ที่มา : Internation Labour Organization) ส่งผลให้ต้องมีการจ้างแรงงานข้ามชาติแทนที่เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ในปี 2562 ร้อยละ 11.4 ของแรงงานข้ามชาติที่ขึ้นทะเบียน (317,996 คน) เป็นแรงงานในภาคเกษตรจำนวน 11.4 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 5.42 โดยยังไม่นับรวมแรงงานข้ามชาติที่ไม่มีเอกสารในภาคการผลิตที่เรียกว่าแรงงานนอกระบบซึ่งจะไม่ได้รับความคุ้มครองหรือไม่มีหลักประกันทางสังคมจากการทำงานเช่นเดียวกับแรงงานในระบบอีกร้อยละ 94.6 การขาดแคลนแรงงานในภาคการเกษตรมีลักษณะเป็นการขาดแคลนเฉพาะช่วงฤดูกาลเพาะปลูกและเก็บเกี่ยว เช่น ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีแรงงานไม่เพียงพอหรือมีการขาดแคลนแรงงาน มีความต้องการจ้างแรงงานเพียงบางช่วงฤดูการผลิต (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร) เกษตรกรจึงมีความจำเป็นต้องใช้แรงงานรับจ้าง โดยส่วนใหญ่เป็นการจ้างเหมาแรงงานผ่านตัวแทนจัดหาแรงงานในหมู่บ้าน และมีการกำหนดเวลาล่วงหน้าซึ่งมักเป็นแรงงานต่างด้าว รวมถึงในบางครั้งมีการแย่ง

ชิงแรงงานในพื้นที่โดยเฉพาะแรงงานที่มีทักษะ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงแรงงานของภาคเกษตรที่มีประชากรแรงงานเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมากขึ้น ประกอบกับคนรุ่นใหม่ขาดแรงจูงใจในการเข้าสู่ภาคการเกษตรและแรงงานภาคการเกษตรโดยส่วนใหญ่เป็นแรงงานนอกระบบที่ไม่ได้รับความคุ้มครองหรือไม่มีหลักประกันทางสังคมจากการทำงานเช่นเดียวกับแรงงานในระบบ ล้วนส่งผลต่อวิกฤติการขาดแคลนแรงงานภาคการเกษตรในอนาคต จึงจำเป็นต้องพัฒนาความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะและคุณภาพของประชากรวัยแรงงานการปรับทัศนคติในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมให้มีความภูมิใจในการเป็นเกษตรกร สร้างเกษตรกรหรือแรงงานภาคการเกษตรให้มีความรู้มีการนำเทคโนโลยีภูมิปัญญา และวิธีการปฏิบัติที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ พร้อมทั้งพัฒนาเทคโนโลยีหรือเครื่องจักรกลทางการเกษตรให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงได้สะดวก ราคาประหยัด ใช้งานง่าย และส่งเสริมให้เกษตรกรมีความรู้ในการบำรุงรักษาเครื่องจักรกล รวมถึงสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานในการประกอบอาชีพ เช่น การพัฒนาแหล่งน้ำ การเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบโลจิสติกส์ด้านการเกษตร ตลอดจนการพัฒนาระบบประกันความเสี่ยงทางการเกษตรและระบบสวัสดิการ เพื่อสร้างความภูมิคุ้มกันให้กับเกษตรกรในการรองรับความเสี่ยงที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของรายได้ เช่น ความคุ้มครองความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติระบบสวัสดิการในยามชราภาพ ทุพพลภาพ หรือเสียชีวิต ตลอดจนสวัสดิการค่าใช้จ่ายสนับสนุนการศึกษาของบุตร เป็นต้น เพื่อเป็นหลักประกันในการประกอบอาชีพและสร้างความมั่นคงในการประกอบอาชีพเกษตรกรรมให้ยั่งยืนต่อไป (ที่มา : สุภัทร คำมุงคุณ)

3.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technologies)

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

นอกจากนี้ยังมีการสำรวจพบว่าคนไทยใช้อินเทอร์เน็ตผ่านโทรศัพท์มือถือมากถึง 98.6% ซึ่งถือเป็นสัดส่วนมากที่สุด รองลงมาคือการใช้อินเทอร์เน็ตผ่านคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ (Desktop) คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Laptop) และแทบเล็ต (Tablet) ที่ 81.3% ใช้อินเทอร์เน็ตไปกับช่องทาง Social มีเดียถึง 88.9% มีการดูหนัง Streaming กว่า 76.3% อ่านบทความและคอนเทนต์ออนไลน์ต่างๆ 76.9% ฟัง

Broadcast Radio ที่ 54.1% ฟังเพลง Streaming ที่ 61.3% และ Podcst อยู่ที่ 62.4% มีการใช้อินเทอร์เน็ตต่อวันเฉลี่ยอยู่ที่ 7 ชั่วโมง 58 นาที โดยใช้เวลาไปกับการดูโทรทัศน์และ Streaming ต่อวันกว่า 3 ชั่วโมง 23 นาที ใช้เวลาไปกับการเล่น Social Media ต่อวันที่ 2 ชั่วโมง 31 นาที อ่านข่าวสาร ความรู้ และบทความต่างๆ ต่อวันที่ 2 ชั่วโมง 20 นาที และใช้เวลาในการฟังเพลงอยู่ที่ 1 ชั่วโมง 34 นาทีต่อวัน ดังนั้น จำนวนคนไทยที่ใช้อินเทอร์เน็ตอยู่ที่ 63.21 ล้านคน ซึ่งนับเป็น 88% ของประชากรทั้งหมด เพิ่มขึ้นมา 0.1% (84,000 คน) จากปีที่ผ่านมา (ที่มา : ปรีดี นุกุลสมปรารถนา)

รูปภาพที่ 64 : สถิติการใช้ Digital และ Social Mediaของคนไทย ปี 2024

ที่มา : www.popticles.com

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

3.2.5 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law)

ตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 "ตลาด" หมายถึง สถานที่ซึ่งปกติจัดไว้ให้ผู้ค้าใช้เป็นที่ชุมนุม เพื่อจำหน่ายสินค้าประเภทสัตว์ เนื้อสัตว์ ผัก ผลไม้ หรืออาหารอื่นที่มีสภาพเป็นของสดประกอบ หรือปรุงแล้ว หรือของเสียง่าย ทั้งนี้ไม่ว่าจะมีการจำหน่ายสินค้าประเภทอื่นด้วยหรือไม่ก็ตาม และหมายความรวมถึง บริเวณซึ่งจัดไว้สำหรับให้ผู้ผ้าใช้เป็นที่ชุมนุม เพื่อจำหน่ายสินค้าประเภทดังกล่าวเป็นประจำ หรือเป็นครั้งคราว หรือตามวันที่กำหนด

สำหรับการจัดประเภทของตลาดสดนั้น ได้แบ่งประเภทตลาดสดเป็น 3 ประเภท โดยตลาดสดประเภทที่ 1 คือ ตลาดที่มีโครงสร้างอาคาร และดำเนินกิจการเป็นการประจำ หรืออย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้งตลาดสดประเภทที่ 2 ได้แก่ ตลาดที่ไม่มีโครงสร้างอาคารและดำเนินกิจการเป็นการประจำหรืออย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ตลาดสดประเภทที่ 3 ได้แก่ ตลาดที่ไม่มีโครงสร้างอาคาร และดำเนินกิจการชั่วคราวเป็นครั้งคราว หรือตามวันที่กำหนด

กรมอนามัย ได้มีการออก**กฎกระทรวงวาดวยสุขลักษณะของตลาด พ.ศ. 2551 ตามความในพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535** เพื่อควบคุมดูแลกำกับ ให้เกิดการพัฒนาตลาด ให้ถูกสุขลักษณะ เพื่อให้ราชการส่วนท้องถิ่นทุกระดับนำไปบังคับใช้ทั้งนี้จุดประสงค์เพื่อให้ตลาดเป็นสถานที่ที่สะอาด ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ ไม่เป็นแหล่งก่อมลพิษและไม่เป็นแหล่งแพร่กระจายของเชื้อโรคต่างๆ และได้มีการออกประกาศกระทรวงสาธารณสุขเพื่อควบคุมอาหารปลอดภัยอย่างเข้มงวด โดยกำหนดให้ตลาดสดทั่วประเทศ ซึ่งมีจำนวนประมาณ 1,505 แห่ง ล้างทำความสะอาดใส่ยาฆ่าเชื้อเป็นประจำทุกวันอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้งโดยเฉพาะช่วงหน้าร้อน ให้ล้างสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หากพบการฝ่าฝืน จะได้รับโทษปรับไม่ เกิน 10,000 บาท ตลาดสดที่ฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตาม นอกจากจะมีโทษปรับหรือจำคุกแล้ว อาจถูกสั่งปิดตลาดหรือแผงจำหน่ายอีกด้วยจนกว่าจะมีการปรับปรุงให้เกิดความปลอดภัย

นอกจากนี้ ทางกระทรวงสาธารณสุขยังมีการประสานแผนยุทธศาสตร์ด้านอาหารและกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด ให้ตลาดสดต้องปรับปรุงด้านสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมให้สะอาดถูกสุขสักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดอย่างน้อย 13 ข้อ และตลาดสดที่พัฒนาปรับปรุงได้มาตรฐานตลาดสดน่าซื้อนั้นจะต้องมีป้ายรับรอง "ตลาดสดน่าซื้อ" โดยโครงการตลาดสดน่ซื้อจะจัดให้มีการประชุมชี้แจงแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานพัฒนาตลาดสด การผลิตเอกสารวิชาการและสื่อต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ทำหน้าที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุง ยกระดับตลาดตลอดจนมีการตรวจประเมินตลาดสด โดยเทียบกับมาตฐานและแบ่งประเภทตลาดที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพ 3 ระดับ คือ ตลาดสดที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ตลาดสดขั้นดี และตลาดสดขั้นยอดเยี่ยม และประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภครู้จักตราสัญลักษณ์และป้ายรับรองตลาดสดน่าซื้อ เพื่อให้ผู้บริโภคเลือกซื้อสินค้าจากตลาดสดที่ผ่านการพัฒนาปรับปรุงได้รับการรับรองแล้ว

กฎกระทรวงสุขลักษณะของสถานที่จำหน่ายอาหาร พ.ศ. 2561 ออกตามความในพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยหมวด 4 สุขลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบกิจการและผู้สัมผัสอาหาร ข้อ 22 (2) ผู้ประกอบกิจการและผู้สัมผัสอาหารต้องผ่านการอบรมตามตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่รัฐมนตรีโดยคำแนะนำคณะกรรมการประกาศกำหนดข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง สถานที่จ าหน่ายอาหารและสถานที่สะสมอาหาร พ.ศ. 2565

พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 เพื่อใช้บังคับแก่ธุรกรรมในทางแพ่งและพาณิชย์ที่ดำเนินการโดยใช้ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

พระราชบัญญัติมาตรฐานสินค้าเกษตร พ.ศ. ๒๕๕๑ พระราชบัญญัติมาตรฐานสินค้าเกษตร (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๖ และพระราชบัญญัติมาตรฐานสินค้าเกษตร (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๖๑ เนื่องจากประเทศไทยกำลังเร่งพัฒนาสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐาน และโดยที่ในปัจจุบันสินค้าเกษตรหลายชนิดทั้งที่ผลิตขึ้นในประเทศและนำเข้าจากต่างประเทศยังไม่มีมาตรฐานใช้บังคับเป็นเหตุให้สินค้าเกษตรด้อยคุณภาพและไม่ปลอดภัยต่อผู้บริโภค ประชาชนขาดความเชื่อถือ และส่งผลกระทบต่อการประกอบกิจการค้าสินค้าเกษตรของไทย ทำให้ไม่สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ อันก่อให้เกิดความเสียหายแก่เศรษฐกิจของประเทศโดยรวม สมควรมีกลไกในการกำหนดมาตรฐานและการตรวจสอบและรับรองมาตรฐานสินค้าเกษตรขึ้นเพื่อส่งเสริมสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐาน เพื่อความปลอดภัยหรือป้องกันความเสียหายอันอาจจะเกิดแก่ประชาชนหรือแก่กิจการค้าสินค้าเกษตรหรือเศรษฐกิจของประเทศ และเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกรณีระหว่างประเทศจึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ แบ่งเนื้อหาเป็น 9 หมวด พร้อมบทเฉพาะกาลประกอบด้วยบทบัญญัติ 80 มาตรา และก าหนดอัตราค่าธรรมเนียมท้ายพระราชบัญญัติพระราชบัญญัตินี้ สาระสำคัญสรุปได้ดังนี้ หมวด 1 คณะกรรมการมาตรฐานสินค้าเกษตร หมวด 2 การกำหนดมาตรฐาน หมวด 3 ผู้ผลิต ผู้ส่งออกหรือผู้นำเข้าสินค้าเกษตรตามมาตรฐานบังคับ หมวด 4 การตรวจสอบและรับรองมาตรฐาน หมวด 5 การประกอบการตรวจสอบมาตรฐาน หมวด 6 การควบคุม หมวด 7 เครื่องหมายรับรองมาตรฐาน หมวด 8 การอุทธรณ์ หมวด 9 บทกำหนดโทษ

นอกจากนี้ยังมี มีสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ (มกอช.) ได้รับมอบหมายจาก กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2546 ให้ทำหน้าที่เป็นหน่วยรับรองระบบงาน (Accreditation Body :AB) ด้านสินค้าเกษตรและอาหาร และทำหน้าที่ในการออกใบอนุญาต พักใช้ และเพิกถอนใบอนุญาตแก่ผู้ประกอบการตรวจสอบมาตรฐาน ภายใต้พระราชบัญญัติ

มาตรฐานสินค้าเกษตร พ.ศ. 2551 นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการมาตรฐานแห่งชาติ พ.ศ. 2551 มอบหมายให้ มกอช. เป็นหน่วยงานรับผิดชอบภายใต้ คณะกรรมการการมาตรฐานแห่งชาติ (กมช.) ตามมาตรา 30 ของ พระราชบัญญัติการมาตรฐานแห่งชาติ พ.ศ. 2551 ดำเนินการรับรองระบบงานให้แก่หน่วยรับรองและหน่วยตรวจขอบข่ายความปลอดภัยของสินค้าเกษตรและอาหาร เกษตรอินทรีย์ และการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี ซึ่งหน่วยรับรองระบบงาน (Accreditation body : AB) มีหน้าที่ให้การรับรองระบบงานแก่หน่วยรับรอง (Certification Body : CB) และหน่วยตรวจ (Inspection Body :IB) ในขอบข่ายต่าง ๆ เช่น การรับรองผลิตภัณฑ์ (Product Certification) การรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System Certification) เพื่อให้หน่วยรับรอง (CB) และหน่วยตรวจ (IB) ไปตรวจสอบและรับรองมาตรฐานให้แก่ ฟาร์ม โรงงาน ผู้ประกอบการ ในขอบข่ายต่าง ๆ เช่น หลักการทั่วไปเกี่ยวกับสุขลักษณะอาหาร (GMP), การวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุม (HACCP), การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP), ด้านเกษตรอินทรีย์ (Organic Agriculture), ระบบการจัดการความปลอดภัยอาหาร (Food Safety Management System: FSMS), Preventive Control for Human Food (PCHF) และ Preventive Control for Animal Food (PCAF) เป็นต้น

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

3.2.6 ปัจจัยด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behavior)

จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจในปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริโภคในประเทศไทย ธุรกิจต่างๆ ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้และปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การคำนึงถึงความสามารถในการซื้อ คุณภาพ และการลดราคาเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ธุรกิจต่างๆ สามารถสนับสนุนผู้ซื้อได้ดีขึ้นในช่วงเวลาที่ท้าทายเหล่านี้และสามารถรับประกันถึงการมีส่วนร่วมของผู้ซื้ออย่างต่อเนื่อง จนเกิดวัฒนธรรมการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปตามช่วงวัย ดังนี้

Generation	Behavior	Social Media Platform	Popular products to buy
Gen Alpha	เป็นวัยที่เติบโตมาพร้อมกับแท็บเลต และ AI	ใช้สื่อออนไลน์ที่หลากหลายและพร้อมเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ตลอดเวลา	ขนมประเภท Plant-Based, สินค้าภายในท้องถิ่น, สินค้ามือสองคุณภาพดี และสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
Gen Z	เกิดในยุคที่เทคโนโลยีเจริญแล้ว มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในรูปแบบดิจิทัลมากกว่า 35 % มีอิทธิพลในการตัดสินใจ เลือกซื้อสินค้าของครอบครัว	YouTube, Blog, E-Sport และมักใช้ Google ในการค้นหาข้อมูลถึง 70%	สินค้าตามรสนิยมและความต้องการของตัวเองและสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
Gen Y	มีการใช้อินเตอร์เน็ตสูงถึง 75 % เมื่อเทียบกับ Gen อื่นๆ	Line , Facebook, YouTube	สินค้าที่จัดกิจกรรมกลางแจ้งและสินค้าเกี่ยวกับสุขภาพ
Gen X	มีความซื่อสัตย์ต่อแบรนด์สูง ตัดสินใจซื้อสินค้าจากการโฆษณา หรือรีวิวบน Facebook	Facebook, YouTube	สินค้ากลุ่มเทคโนโลยี และGadget ที่มีคุณภาพสูง
Gen B (Baby Boomer)	ติดตาม content สูง 54% มีความสนใจใน Tik Tok ใช้ Line เป็นหลักสำหรับการแชร์ข้อมูลข่าวสาร และใช้ Facebook ซื้อสินค้าออนไลน์ถึงถึง 90%	Line, Facebook	สินค้าเกี่ยวกับสุขภาพ

รูปภาพที่ 65 : การจำแนกพฤติกรรมของแต่ละช่วงวัย

ที่มา : กองข้อมูลธุรกิจ ส่วนประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

จากข้อมูลผู้บริโภคในแต่ละช่วงวัย พบว่า หลายช่วงวัยมีความยังคงนิยมซื้อผ่าน Social Commerce[9] มากขึ้น โดยให้ความสนใจกับประสบการณ์และความบันเทิงควบคู่ไปกับคุณค่าของสินค้าที่เน้นไปที่คุณค่าและคุณภาพของสินค้า/บริการที่จับต้องได้ (ที่มา : สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า) เป็นหลัก จึงมีอัตราการซื้อสินค้าไม่บ่อยเท่า Gen Z แต่ยอดรวมเฉลี่ยต่อเดือนที่สูงกว่า เพราะกลุ่ม Gen Z เป็นกลุ่มผู้ที่มีกำลังซื้อและเติบโตมากับเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้มีการซื้อสินค้าออนไลน์สูง และยังคงให้ความสำคัญกับการซื้อสินค้าในช่องทางดั้งเดิมด้วย ทำให้การซื้อสินค้าของ Gen Z โดยส่วนใหญ่ยอดรวมการซื้อสินค้าเฉลี่ยอยู่

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

ไม่เกิน 1,000 บาท/เดือน ซึ่งเติบโตกว่า Gen อื่น ๆ ถึงเกือบ 2 เท่า ซึ่งโซเชียลคอมเมิร์ซ (Social Commerce) เป็นช่องทางที่ตอบโจทย์รสนิยมการบริโภคมากขึ้น เพราะเน้นการได้รับประสบการณ์ที่เชื่อมโยงกับคุณค่าของผู้บริโภคมากกว่าการได้รับคุณค่าพื้นฐานทั่วไปของสินค้า/บริการ ประกอบกับโซเชียลคอมเมิร์ซเป็นการค้าที่มอบประสบการณ์ด้านความบันเทิงเพื่อสร้างความสุขให้ผู้บริโภคเพิ่มเติม (Shoppertainment) ขณะที่การซื้อสินค้าในช่องทางดั้งเดิมของ Gen Z ก็มีส่วนช่วยพยุงการบริโภคด้วยเช่นกัน เพราะ Gen Z ถือเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่น่าสนใจสำหรับภาคธุรกิจ เนื่องจากจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริโภคในระยะข้างหน้า ตามวัยที่เริ่มมีรายได้และเข้าสู่ตลาดแรงงาน โดย Gen Z เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล จึงถนัดในการซื้อสินค้า/บริการผ่านช่องทางออนไลน์เป็นพิเศษ

จากการสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันมีความต้องการความสะดวกและความน่าเชื่อถือจากบริการเก็บเงินปลายทางยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มความสะดวกสบายและความมั่นใจให้กับผู้บริโภค โดยเฉพาะผู้ที่ยังไม่คุ้นเคยกับการชำระเงินออนไลน์ หรือต้องการตรวจสอบสินค้าก่อนชำระเงิน การมีบริการนี้จึงช่วยลดความกังวลและกระตุ้นการตัดสินใจซื้อได้ นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลของ Content จาก Influencer ในการสร้างความน่าเชื่อถือและการโน้มน้าวโดย Content จาก Influencer มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อมากกว่าโปรโมชั่น โดยเฉพาะ Content ที่มีการแนะนำสินค้าอย่างจริงใจ ให้ข้อมูลและประโยชน์ของสินค้าอย่างละเอียด ซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือและกระตุ้นให้เกิดความต้องการซื้อมากกว่าการลดราคาเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค คือ ปัจจัยทางด้านอารมณ์ (Emotion) อาทิ ความน่าเชื่อถือ, แรงบันดาลใจ/เทรนด์, การซื้อเพื่อความสุขส่วนตัว และปัจจัยในการใช้งาน (Function) อาทิ ประโยชน์ใช้สอย, สินค้าใหม่ที่ดีกว่า, ความสะดวกคุ้มค่าและการจัดส่งที่น่าเชื่อถือ (ที่มา : อินไซต์TikTok Shop 2024) จึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีและน่าเชื่อถือ ควบคู่ไปกับการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพและตอบโจทย์การใช้งานจริง เพื่อเข้าถึงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนบทบาทของ Influencer ยังคงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อออนไลน์ โดยใช้กลยุทธ์ Affiliate Marketing[10] และโปรโมชั่น เป็นเครื่องมือสำคัญในการกระตุ้นยอดขาย นอกจากนี้ การจัดส่งที่รวดเร็วกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดลูกค้า และประสบการณ์ที่เชื่อมโยงระหว่างการซื้อทั้งออนไลน์และออฟไลน์มีความสำคัญมากขึ้น

[10] Affiliate Marketing คือ รูปแบบการทำการตลาดให้กับบุคคลหรือบริษัทอื่นด้วยการโปรโมตสินค้าและบริการผ่านช่องทางของเรา เช่น สื่อออนไลน์อย่าง Social Media หรือการสร้างเว็บไซต์และแอพลิเคชั่น โดยมีวัตถุประสงค์ให้กลุ่มลูกค้าเลือกซื้อสินค้าหรือสมัครสมาชิกจากแพลตฟอร์มที่สร้างขึ้น ซึ่งเราจะได้รับค่าตอบแทนจากแบรนด์ที่เราทำการตลาดให้

ส่วนพฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศไทย ในปี 2567 พบว่า ยอดขายของธุรกิจค้าปลีกในภาพรวมมาจากการใช้จ่ายของคนไทย ซึ่งคิดเป็นสัดส่วน 82% นักท่องเที่ยวต่างชาติ ที่มีสัดส่วนราว 18% ของยอดขายของธุรกิจค้าปลีกทั้งหมด (ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย) เนื่องจาก มีความกังวลด้านค่าครองชีพ อาทิ ค่าสาธารณูปโภคและค่าอาหารที่สูงขึ้น ทำให้ผู้บริโภคลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและมองหาส่วนลด ผู้บริโภคจำนวนมากมีสถานะทางการเงินที่แย่ลง ทำให้มีการวางแผนการใช้จ่ายมากขึ้น จึงให้ความสำคัญกับคุณภาพและความคุ้มค่ามากขึ้น โดยเน้นคุณภาพของสินค้ามากขึ้น และยินดีจ่ายเพื่อความสะดวกและประหยัดเวลา พร้อมทั้งเปิดรับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และนิยมการซื้อบ่อยแต่ยอดน้อยสำหรับผู้มีรายได้น้อย โดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยจะซื้อสินค้าบ่อยขึ้น แต่ยอดซื้อต่อครั้งลดลง และนิยมซื้อออนไลน์ ส่วนพฤติกรรมผู้บริโภคในสหรัฐอเมริกาเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศไทย คือ ผู้บริโภคซื้อสินค้าบ่อยขึ้น แต่ซื้อในปริมาณที่น้อยลง คือ กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไปในชีวิตประจำวัน (Consumer Packaged Goods :CPG) ได้แก่ อาหาร ของใช้ส่วนตัว ไปจนถึงสิ่งของเครื่องใช้ภายในบ้าน โดยมีปัจจัยหลักคือราคาสินค้าที่สูงขึ้น การรอสินค้าลดราคาและข้อจำกัดทางเศรษฐกิจ และหันมาซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น แต่ไม่สามารถชดเชยการลดลงของการซื้อหน้าร้านได้ทั้งหมด จึงให้ความสำคัญกับความคุ้มค่าของเงินที่เสียไปในการซื้อสินค้า/บริการมากขึ้น รวมถึงการบริโภคในอนาคตจากกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เน้นการได้รับประสบการณ์มากกว่าคุณค่าพื้นฐานของสินค้า/บริการ อาจต้องปรับเปลี่ยนช่องทางการขายให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้ามากขึ้น โดยหันมาเน้นช่องทางการขายที่ยังเติบโตได้ดีและปิดบางช่องทางเพื่อลดต้นทุน หรืออาจเปิดช่องทางโซเชียลคอมเมิร์ซเพิ่ม ซึ่งสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คือสิ่งที่ทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อ คือ “**ความคุ้มค่า**” ไม่ว่าจะเป็นราคาที่ถูกกว่า คุณภาพที่ดีกว่า หรือประสบการณ์ที่แตกต่าง

ส่วนพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อธุรกิจค้าปลีก พบว่ามีการแข่งขันที่รุนแรงทั้งจากร้านค้าที่มีหน้าร้านและธุรกิจออนไลน์ ผลจากสินค้ามีความคล้ายคลึงกัน จำนวนสาขาที่มีมาก และต้องแข่งขันกับธุรกิจการค้าออนไลน์ที่เติบโตอย่างรวดเร็วจากการเข้าถึงสมาร์ทโฟนและอินเทอร์เน็ตได้สะดวก โดยเฉพาะในช่วงแพร่ระบาดของ COVID-19 สะท้อนจากยอดขายสินค้าออนไลน์ของไทยปี 2565 เพิ่มขึ้นมากกว่า 3 เท่าจากปี 2562 ก่อนการแพร่ระบาด ขณะที่ปี 2566 สัดส่วนยอดขายสินค้าออนไลน์คิดเป็น 20.9% ของมูลค่าค้าปลีกทั้งหมด เทียบกับสัดส่วน 6.2% ปี 2562 หรือเติบโตเฉลี่ย 41.2% ต่อปี (ปี 2563-2566) โดยสินค้าที่นิยมซื้อผ่านออนไลน์มากที่สุด คือ สินค้าแฟชั่น (สัดส่วน 9.6% ของยอดขายปลีกออนไลน์ทั้งหมดในปี 2566) รองลงมา

ได้แก่ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (สัดส่วน 10.1%) สินค้าสุขภาพและเครื่องสำอาง (สัดส่วน 6.8%) และอาหาร (สัดส่วน 5.4%) (ที่มา: Euromonitor) นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้บริโภคกลุ่มรายได้ระดับกลาง-บนมีความต้องการซื้อสินค้าผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel มากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มแฟชั่น (ที่มา: เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น-CRC)) สะท้อนจากยอดใช้จ่ายเฉลี่ยที่สูงกว่าลูกค้าที่ซื้อสินค้าผ่านช่องทางเดียว (Single channel customer) 4-5 เท่า และมีการซื้อสินค้าหลากหลายประเภทมากกว่า ทำให้ผู้ประกอบการมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับการทำตลาดออนไลน์เพื่อเพิ่มสัดส่วนยอดขายกันมากขึ้น

เมื่อพฤติกรรมผู้บริโภคเริ่มเปลี่ยนแปลงไป โดยหันมาสนใจตลาดออนไลน์ จึงมีการคาดว่าในปี 2568 ธุรกิจ Commerce จะกลับมาเป็นที่ได้รับความนิยมอีกครั้ง เพราะจุดขายคือการส่งสินค้าที่รวดเร็วกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดใจผู้บริโภค ประกอบกับตลาดนี้มีแนวโน้มเติบโต 20-30% ต่อปี และสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีโอกาสครองใจลูกค้าได้ง่ายขึ้น ในขณะเดียวกันการสร้างประสบการณ์ Seamless[11] โดยใช้เครื่องมือ Social Listening ช่วยให้ค้นหาสินค้า และดึงอินฟลูเอนเซอร์ (Influencer) และการตลาดแบบพันธมิตรมาสร้างความต่อเนื่องระหว่างออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อเพิ่ม Engagement มากขึ้น ส่วนศูนย์การค้าเริ่มปรับบทบาทเป็น Social Hub โดยผู้คนเข้ามาเพื่อพบปะ ทำกิจกรรม และสัมผัสประสบการณ์ที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ นอกจากนี้ ผู้บริโภคยังมีการ

3.2.7 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis) ที่ส่งผลต่อองค์การตลาด

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

ปัจจัยภายนอก	ผลกระทบต่อ อต.
1. Politics : ▪ นโยบายรัฐบาลมุ่งผลักดัน “***ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้***” โดยต้องใช้กลไกความร่วมมือจากภาคเอกชน/ผู้ประกอบการ รวมถึงการขยายตลาดเดิม และเพิ่มตลาดใหม่ทั้งในและต่างประเทศ โดยการใช้นวัตกรรมมาเป็นจุดขายสินค้าเกษตร ผ่านแอปพลิเคชันทั้งออนไลน์และออฟไลน์	⊕

[11] Seamless Experience หมายถึงการเชื่อมโยงประสบการณ์ลูกค้าในทุกช่องทาง (Omnichannel) ให้เป็นหนึ่งเดียว ไม่ว่าจะเป็นการช้อปปิ้งในร้านค้า การสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ การรับบริการผ่านแอปพลิเคชัน หรือการติดตามข้อมูลผ่านโซเชียลมีเดีย เพื่อให้ลูกค้าสามารถโต้ตอบกับแบรนด์ได้อย่างราบรื่นโดยไม่มีความสับสนหรือความยุ่งยาก

ปัจจัยภายนอก	ผลกระทบต่อ อต.
▪ นโยบายรัฐบาลที่ส่งเสริม ปกป้องผลประโยชน์ของผู้ประกอบการไทย โดยเฉพาะ SMEs จากการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมของคู่แข่งทางการค้าต่างชาติ โดยเฉพาะผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ แก้หนี้ของ SMEs การจัดทำ Matching Fund เพื่อให้กลับมาเป็นกลไกที่แข็งแรงในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ	⊕
▪ นโยบายรัฐบาลที่เร่งกระตุ้นเศรษฐกิจ สร้างความเชื่อมั่น ควบคู่กับบรรเทาภาระค่าใช้จ่ายและเพิ่มโอกาสในการประกอบอาชีพ ให้ความสำคัญกับกลุ่มเปราะบางเป็นลำดับแรก และผลักดันโครงการดิจิทัลวอลเล็ต (Digital Wallet) เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุนเพื่อการพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนและการประกอบอาชีพ	⊕
▪ นโยบายการดำเนินงานของ TRUMP 2.0 ส่งผลให้กำลังซื้อภายในประเทศชะลอลงตามทิศทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัว กระทบต่อเนื่องไปยังภาคการผลิตและการจ้างงานในประเทศให้ชะลอลง กดดันการใช้จ่ายสินค้าในส่วนของเงินเฟ้อพื้นฐาน (core inflation)	⊖
2. Economic :	
▪ เงินเฟ้อแต่ส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงานและการขนส่งที่ได้รับผลกระทบจากเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ยที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งอัตราเงินเฟ้อเงินเฟ้อปี 2567 เฉลี่ยอยู่ที่ 0.4% มีการประมาณการเงินเฟ้อปี 2568 ขยับขึ้นมาอยู่ที่ 0.7% (ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย) โดยสาเหตุเงินเฟ้อของไทยที่ต่ำมาจากปัจจัยด้านอุปทานเป็นส่วนใหญ่ (ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย)	⊖
▪ ราคาสินค้ามีเสถียรภาพด้านราคา (Price Stability) โดยเฉพาะราคาสินค้าเกษตรหลายรายการปรับลดลงจากปัจจัยฐานของช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนหน้าที่อยู่ในระดับสูง ขณะที่ปี 2568 ราคาสินค้าปรับลดลงจากสภาพอากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเพาะปลูกมากขึ้น	⊕
▪ ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีการแข่งขันในรูปแบบ “**ตลาดแข่งขันสมบูรณ์**”[12] และมีแนวโน้มเติบโตในอัตราเฉลี่ย 5.0-5.5% ต่อปี	⊖

[12]ตลาดแข่งขันสมบูรณ์ หมายถึง ผู้ซื้อเยอะ ผู้ขายเยอะ สินค้ามีความเหมือนกัน

ปัจจัยภายนอก	ผลกระทบต่อ อต.
▪ กำลังซื้อในประเทศมีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ตามการเติบโตของเศรษฐกิจไทยที่ระดับ 2.7-3.4% ต่อปี โดยคาดว่ากำลังซื้อส่วนใหญ่มาจากภาคท่องเที่ยวจะช่วยกระตุ้นยอดขายของร้านค้าปลีกในพื้นที่ท่องเที่ยวเติบโตดีขึ้น	⊖
3. Socials :	
▪ ความหลากหลายของช่วงวัยมีเพิ่มขึ้น และทุกช่วงวัยยังมีความนิยมใช้โซเชียลมีเดียถึง 49.1 ล้านคน หรือ 68.3% ของประชากรทั้งประเทศ ซึ่งเพิ่มขึ้น 1 ล้านคน หรือ 2.1% จากปี 2566	⊕
▪ การย้ายถิ่นของแรงแรงทำให้แรงงานภาคเกษตรน้อยลง เกษตรกรต้องการช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น	⊖
▪ สังคมความคาดหวังในการดำเนินงานได้อย่างโปร่งใส และช่วยเหลือเกษตรกรได้อย่างเป็นรูปธรรม	⊕
4. Technology :	
▪ แนวโน้มการตลาดออนไลน์ ยังคงได้รับความสนใจ และมีแนวโน้มที่จะซื้อขายสินค้าผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลมากขึ้น ในปี 2566 E - Commerce ไทยมีมูลค่า 6.34 แสนล้านบาท เติบโตเฉลี่ยปีละ 6% และจะมีมูลค่าถึง 7.50 แสนล้านบาท ในปี 2568 (ที่มา :กรมพัฒนาธุรกิจการค้า) แสดงว่าตลาด E-Commerce ไทยโตขึ้นปีละ 30% ส่งผลให้มีการซื้อขายสินค้าได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ส่วน Euromonitor คาดว่ามูลค่าค้าปลีก E-commerce ของไทยจะเพิ่มขึ้นเป็น 9.1 แสนล้านบาทในปี 2569 จาก 4.2 แสนล้านบาทปี 2565 นอกจากนี้ การพัฒนาช่องทางการขายผ่านแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียหรือการขายออนไลน์ตรงสู่ผู้บริโภค (Direct to Consumer: D2C)[13] เพื่อให้สอดรับกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบาย โดยการจัดส่งสินค้าแบบ Quick commerce จะเป็นที่นิยมมากขึ้นเพื่อสนองการซื้อสินค้าแบบ On demand ซึ่งเป็นการซื้อแบบตะกร้าขนาดเล็กและจัดส่งภายในเวลาไม่เกินครึ่งชั่วโมง	⊕
▪ แนวโน้มภัยคุกคามทาง Cyber มีเพิ่มขึ้นอาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจ	⊖

[13] D2C หรือ Direct to Consumer คือ ช่องทางการขายออนไลน์ตรงถึงผู้บริโภคผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน โดยไม่ผ่านคนกลาง

ปัจจัยภายนอก	ผลกระทบต่อ อต.
▪ การพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพจะช่วยลดต้นทุนการจัดการและการกระจายสินค้าได้ดีขึ้นหากแต่มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนจำนวนมาก	⊕
▪ การเร่งผสมผสานเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้บริโภค เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อทำตลาดแบบเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เพื่อจะเข้าถึงความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า/ผู้บริโภคแต่ละราย (Personalization) มากขึ้น หรือการใช้ Big data มาวางแผนการตลาดบนพื้นฐานข้อมูลของลูกค้า/ผู้บริโภคได้อย่างเป็นรูปธรรม	⊕
▪ การใช้ Technology cloud เพื่อลดค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที และการใช้ Data science เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อน ช่วยในการเตรียมแผนงานสำหรับอนาคต	⊕
▪ คู่แข่งจากร้านค้าออนไลน์มีจำนวนเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง จากระบบนิเวศของธุรกิจค้าปลีกที่เข้าสู่ออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบ จึงมีคู่แข่งทั้งในประเทศ (รวมคู่แข่งในตลาด C2C10/) และต่างชาติบน E-marketplace (เช่น Lazada, Alibaba.com, Shopee, ebay และ amazon.com เป็นต้น) ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกส่วนใหญ่จึงมีการพัฒนา “Super App” หรือ “Everyday APP” ที่ครอบคลุมบริการทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกันเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภค ทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานของ E-commerce ให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเป็นพันธมิตรกับธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง เช่น ด้านขนส่ง เพื่อให้การส่งสินค้าเป็นไปอย่างราบรื่น	⊖
▪ ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกมีแนวโน้มจะพัฒนากลยุทธ์ Omnichannel[14] ซึ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI และ Big data เข้ามาช่วยสร้างการเติบโตของยอดขายออนไลน์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเป็นพันธมิตรกับคู่ค้าทางธุรกิจ อาทิ ผู้ให้บริการด้านการชำระเงิน เพื่อหนุนกลยุทธ์การซื้อสินค้าแบบซื้อก่อนจ่ายที่หลัง ซึ่งได้รับความนิยมมากขึ้นเป็นลำดับ	⊕
5. Environments :	
▪ ภัยธรรมชาติต่างๆ ส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพของสินค้าที่ต้องนำเข้าสู่ตลาด	⊖

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

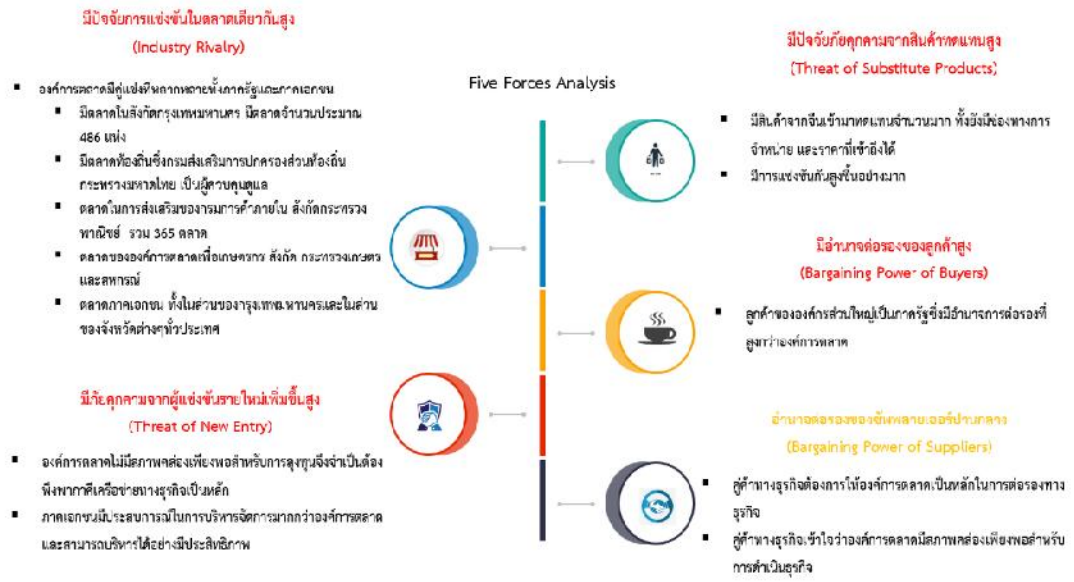
ปัจจัยภายนอก	ผลกระทบต่อ อต.
▪ กระแสความยั่งยืน (Sustainability) ถูกคาดหวังให้สนับสนุนการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อาทิ การปรับภูมิทัศน์ของธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่สู่การเติบโตแบบยั่งยืน เพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม อาทิ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การลดของเสีย และการใช้พลังงานทางเลือก ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสนใจมากขึ้นสำหรับผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ความสดใหม่ของสินค้า และใช้สารกันเสียน้อยหรือไม่ใช้เลย	⊕
6. Laws : ▪ มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตลาดที่ต้องถือปฏิบัติ ประกอบด้วย ตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และกฎกระทรวงวาดวยสุขลักษณะของตลาด พ.ศ. 2551 ตามความในพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 ▪ กฎหมายมีปรับปรุงกฎหมายเพื่อรองรับธุรกิจในปัจจุบันมากขึ้น ▪ มีกฎระเบียบควบคุมการดำเนินงานให้โปร่งใสเป็นจำนวนมาก ▪ กฎหมายด้านเกษตร/อาหาร เช่น มาตรฐานสินค้าเกษตร กฎหมายความปลอดภัย ได้แก่ พระราชบัญญัติมาตรฐานสินค้าเกษตร พ.ศ. ๒๕๕๑ ▪ กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งต้องคำนึงถึงข้อมูลสินค้าและความปลอดภัยในการบริโภค	⊕ ⊕ ⊕ ⊕ ⊕
7. Customer Behavior : ▪ ผู้บริโภคมีให้ความสำคัญกับ “ราคา” และ “ความคุ้มค่า” มากขึ้นในใช้จ่ายและเลือกใช้จ่ายเท่าที่จำเป็นมากขึ้น เนื่องจากกำลังซื้อและการใช้จ่ายของผู้บริโภคในภาพรวมยังคงถูกกดดันจากค่าครองชีพและภาระหนี้ครัวเรือนสูงโดยเฉพาะกลุ่มครัวเรือนฐานราก ▪ พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มสนใจสินค้าปลอดภัย สินค้าเกษตรอินทรีย์และแหล่งผลิตที่โปร่งใส และสินค้าที่ตอบสนองความต้องการในชีวิตประจำวัน อาทิ อาหารสด อาหารพร้อมทาน เครื่องดื่ม สินค้าสุขภาพ และสินค้า FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) ที่ต้องใช้ในชีวิตประจำวันหรือใช้แล้วหมดไป รวมถึงสินค้าแพ็คใหญ่ และต้องการพื้นที่นั่งทานอาหารซึ่งเพิ่มโอกาสการขายสินค้า FMCG ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการเพิ่มบริการต่างๆ ซึ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภค อาทิ รับชำระค่าสาธารณูปโภคและค่าบัตรเครดิต บริการ Delivery	⊖ ⊕

ปัจจัยภายนอก	ผลกระทบต่อ อต.
บริการฝากส่งพัสดุ เพิ่มจุดบริการตู้จำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ (Vending machine) บริการชำระและจองตั๋ว และบางสาขามีการติดตั้งสถานีชาร์จประจุไฟฟ้าสำหรับรถยนต์ไฟฟ้าซึ่งมีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ▪ การเปิดร้านค้าโมเดลขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นจากโมเดลปกติ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการหาทำเล และทำให้ลูกค้าเข้าถึงได้ง่าย นอกจากนี้ยังนิยมการเปิดร้านค้ารูปแบบใหม่ อาทิ Lifestyle shopping mall ที่มีขนาดไม่ใหญ่มากในอำเภอขนาดใหญ่หรือจังหวัดขนาดเล็ก หรือการเปิดร้านค้าปลีกไซส์เล็กใกล้บ้านตามพฤติกรรมผู้บริโภคที่ลดความถี่ในการซื้อสินค้าที่ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ และหันมาซื้อสินค้าจากร้านค้าใกล้บ้าน รวมถึงร้านค้าในรูปแบบ Hybrid wholesale	⛔

3.2.8 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการองค์กร

องค์การตลาด ได้วิเคราะห์จากปัจจัยข้างต้นและพบว่ามี สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กร ผ่านการวิเคราะห์ Five Forces Analysis คือ

การวิเคราะห์ Five Forces Analysis ขององค์การตลาด



รูปภาพที่ 66 : การวิเคราะห์ Five Forces Analysis ขององค์การตลาด

4. การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking Analysis)

4.1 การคัดเลือกคู่เทียบ

การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking Analysis) ขององค์การตลาด คือ หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนที่มีการประกอบธุรกิจตลาด มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและการบริหารจัดการองค์กร หรือทำธุรกรรมในรูปแบบเดียวหรือใกล้เคียงกับองค์การตลาด ซึ่งสามารถทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกับองค์การตลาดได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับธุรกิจตลาดมีคู่เทียบประกอบด้วย องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ตลาดในสังกัดกรุงเทพมหานคร ตลาดท้องถิ่นซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เป็นผู้ควบคุมดูแล และตลาดในการส่งเสริมของกรมการค้าภายใน สังกัดกระทรวงพาณิชย์ และตลาดเอกชน ส่วนธุรกิจการจำหน่ายสินค้าประเภทข้าวสารและสินค้าอุปโภคบริโภคให้กับส่วนราชการ มีคู่เทียบประกอบด้วย องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร และองค์การคลังสินค้า ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด และภาคเอกชน

หลักเกณฑ์การคัดเลือกคู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking Analysis)

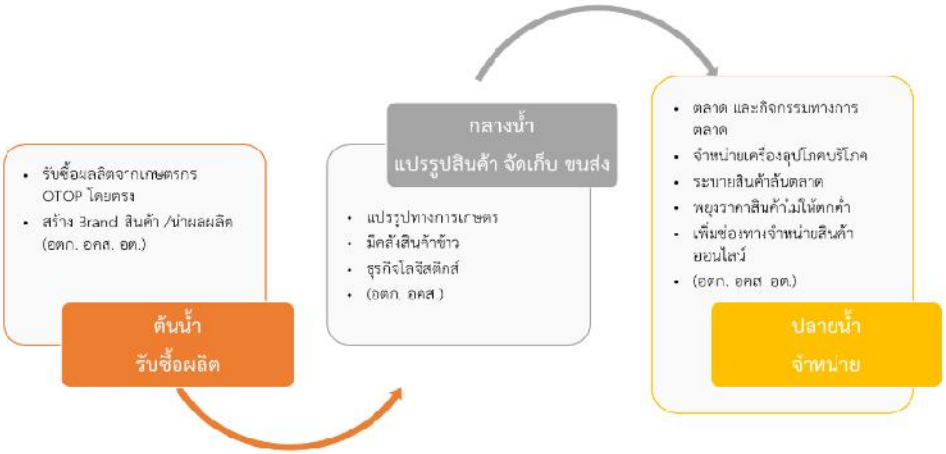
รูปภาพที่ 67 : หลักเกณฑ์การคัดเลือกคู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking Analysis)

4.2 การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ

จากการวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญสำหรับธุรกิจตลาดจะแสดงให้เห็นภาระกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานของคู่เทียบ โดยพิจารณาจาก 3 หน่วยงานภาครัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย อต อตก. อคส ที่ปัจจุบันมีภาระกิจที่ใกล้เคียงกันหรือบางภารกิจทับซ้อนกัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดการทบทวนทิศทางและบทบาท

ขององค์กรให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงควรพิจารณาบทบาทของทั้ง 3 หน่วยงาน องค์การตลาดจึงสรุปเป็นประเด็นสำหรับการพิจารณาเปรียบเทียบภารกิจเบื้องต้นพบว่าแต่ละหน่วยงานมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นแตกต่างกัน หากแต่มีเป้าหมายเดียวกัน คือ การมุ่งเน้นการพัฒนาตามหมุดหมายการพัฒนาประเทศ แผนฯ 13 ที่กำหนดมิติการพัฒนา 4 ด้าน หากแต่องค์การตลาดและคู่เทียบได้รับภารกิจให้ตอบสนองในมิติที่เกี่ยวข้องเดียวกัน ดังนี้

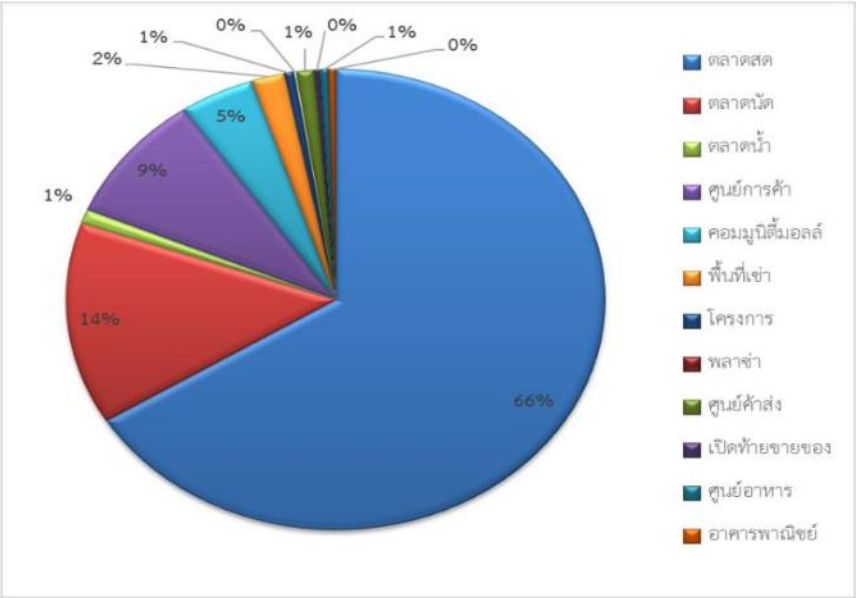
การวิเคราะห์ภารกิจเบื้องต้นคู่เทียบจาก 3 หน่วยงาน (อตก. อคส. อต)



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

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

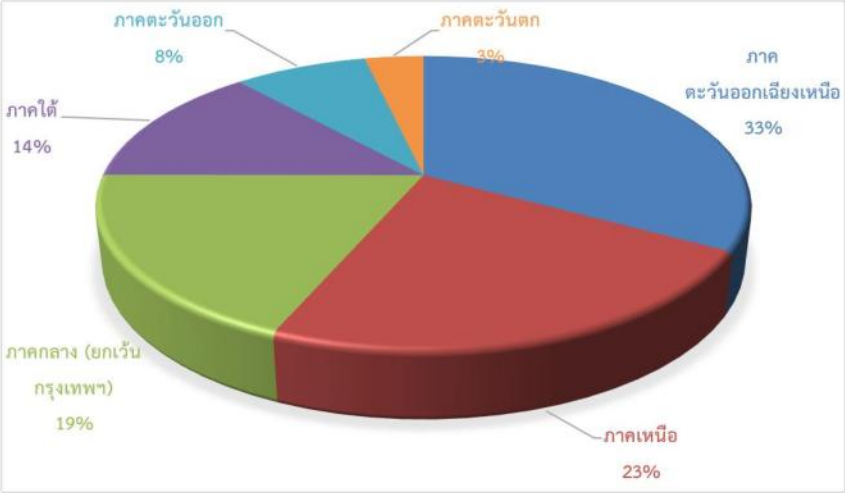
จากวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรในการบริหารตลาด จะพบว่าองค์การตลาดไม่ได้มีคู่แข่งเพียง 3 รัฐวิสาหกิจ หากแต่มีหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอีกจำนวนมากที่มีการบริการด้านตลาดในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป องค์การตลาดจึงได้วิเคราะห์คู่แข่งด้านตลาดในประเทศไทยเพิ่มเติม ซึ่งพบว่ามีตลาดในกรุงเทพมหานคร จำนวน 486 แห่ง (ที่มา : https://data.bangkok.go.th/) และส่วนภูมิภาคจะเป็นตลาดท้องถิ่น จำนวน 670 แห่ง จึงได้มีการแบ่งประเภทตลาดตามรูปแบบการจัดจำหน่าย ทั้งนี้สามารถประมาณการพื้นที่สำหรับขายสินค้าในประเทศไทย ได้ดังนี้ ตลาดในประเทศไทยจำนวน 1,156 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66 ตลาดนัด จำนวน 248 แห่งคิดเป็นร้อยละ 14 ตลาดน้ำ จำนวน 17 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.97 ศูนย์การค้า จำนวน 159 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 9 คอมมูนิตี้มอลล์ จำนวน 78 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 4.47 พื้นที่เช่า จำนวน 35 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2 ศูนย์ค้าส่ง จำนวน 19 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1 โครงการ จำนวน 10 แห่ง คิดเป็ยร้อยละ 0.57 ศูนย์อาหาร จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อบละ 0.52 อาคารพาณิชย์ จำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.4 เปิดท้ายขายของ จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.34 พลาซ่า จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.11



รูปภาพที่ 69 : จำนวนประเภทพื้นที่ค้าขาย

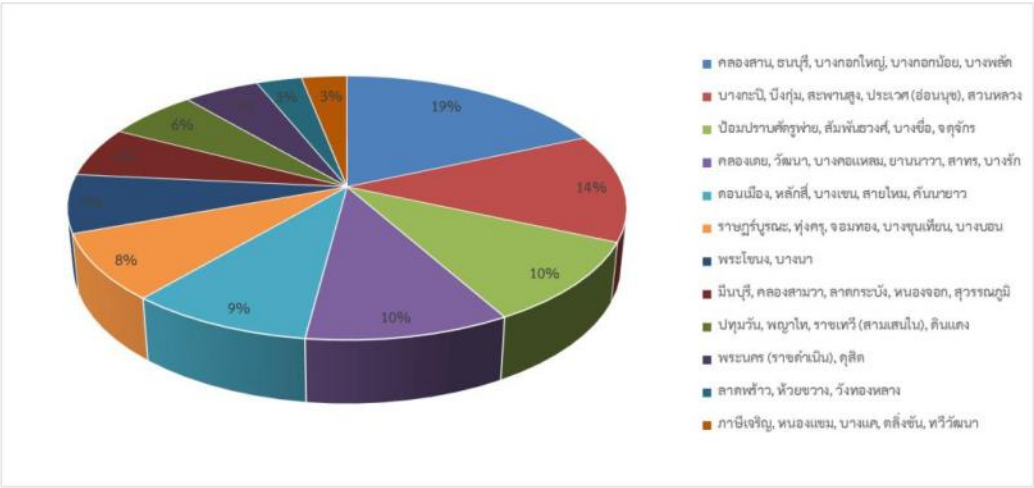
ที่มา : https://www.thaifranchisecenter.com/

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



รูปภาพที่ 70 : สัดส่วนตลาดสดในประเทศไทย

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



รูปภาพที่ 71 : สัดส่วนตลาดสดในพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานคร

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

การบริหารตลาดสิ่งสำคัญคืออัตราค่าเช่าที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และเพื่อให้มีการบริหารอัตราค่าเช่าพื้นที่ให้สอดคล้องกับตลาดที่มีลักษณะเดียวกันกับองค์การตลาดด้วย จึงได้มีการพิจารณาวิเคราะห์อัตราค่าบริการจากคู่เทียบในที่นี้ขอเทียบเฉพาะบางตลาด เนื่องจากแต่ละแห่งมีอัตราค่าบริการที่แตกต่างกัน ดังนี้

เปรียบเทียบอัตราค่าเช่าจากคู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญสำหรับธุรกิจตลาด

รูปภาพที่ 72 : เปรียบเทียบอัตราค่าเช่าจากคู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญสำหรับธุรกิจตลาด

สำหรับคู่เทียบที่มีการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกับองค์การตลาดได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ได้มีเพียงธุรกิจตลาดเท่านั้น

5. การวิเคราะห์ SWOT Analysis

5.1 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) เป็นการประเมินสถานการณ์ โดยใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและปัญหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีต่อศักยภาพในการทำงานขององค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และนำผลที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญ (Ranking) ของการประเมินสภาพแวดล้อมดังกล่าว นำมาประเมินความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอก ด้วยเครื่องมือ Internal Factors Analysis Summary : IFAS-External Factors Analysis Summary Matrix : EFAS โดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 56 คน จึงนำข้อมูลมาจัดเก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาคำนวณค่าถ่วงน้ำหนักของข้อมูล เพื่อจัดอันดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญในการทบทวนแผน

วิสาหกิจประจำปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนประจำปี 2569) พบว่า มีประเด็นที่ผ่านเกณฑ์ทั้งสิ้น จำนวน 32 ประเด็น โดยจุดแข็ง (Strengths : S) มีประเด็นสำคัญ จำนวน 8 ประเด็น มีค่าถ่วงน้ำหนัก 0.48 จุดอ่อน (Weakness : W) มีประเด็นสำคัญ จำนวน 7 ประเด็น มีค่าถ่วงน้ำหนัก 0.42 โอกาส (Opportunities : O) มีประเด็นสำคัญ จำนวน 8 ประเด็น มีค่าถ่วงน้ำหนัก0.47 และภัยคุกคาม (Threats : T) มีประเด็นสำคัญ จำนวน 9 ประเด็น มีค่าถ่วงน้ำหนัก 0.46 ทำให้สามารถสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์การตลาดได้ รวมถึงมีการแนบคำอธิบาย (Evidence-based) และที่มา/ข้อมูลที่นำมาอ้างอิง พร้อมวิเคราะห์ผลกระทบของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามต่อผลประกอบการด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการ/การดำเนินงานภายใน ภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths : S)

S ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
S1	องค์การตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยงกับ หน่วยงานในสังกัดกระทรวง ได้แก่ จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และกรมในสังกัด ได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.68	0.13	0.58	1
S2	องค์การตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหาร บุคลากรและหน่วยงานกิจการพิเศษที่มีความ คล่องตัว ทำให้สามารถบูรณาการความร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวาง เป็นประโยชน์ใน การสร้างรายได้และผลประโยชน์ให้แก่องค์การตลาด	4.14	0.13	0.52	2

S ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
S3	องค์การตลาด เป็นหน่วยงานภาครัฐ ประเภทรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง ได้กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่อย่างกว้างไว้ ทำให้องค์การตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้าการพาณิชย์ได้	4.05	0.13	0.51	3
S4	องค์การตลาดมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับชุมชนมาก มีตลาดภายในกำกับดูแลของอต. จำนวน ๕ ตลาด กระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีลูกค้าชั้นดีและเชื่อมั่นใน อต. มากในการขายอาหารดิบ เช่น เรือนจำ เป็นต้น	4.02	0.13	0.50	4
S5	โครงสร้างขององค์การตลาดมีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน กระบวนการทำงานเป็นแบบครอบครัว สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้อย่างดี	3.95	0.13	0.49	5
S6	องค์การตลาดเป็นหน่วยงานที่สามารถเลี้ยงดูตัวเองได้โดยไม่ต้องพึ่งงบประมาณกลางของรัฐบาล	3.68	0.13	0.46	6
S7	องค์การตลาดมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายที่ต้องการ (SDG/ยุทธศาสตร์ 20 ปี	3.57	0.13	0.45	7
S8	นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ องค์การตลาด มีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ อัตรากำลัง งบประมาณ ห้วงเวลาและหน่วยปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพ	2.84	0.13	0.35	8

S ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
	และสร้างรายได้ให้แก่องค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม				

จุดอ่อน (Weakness : W)

W ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
W1	รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วาง ไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือ ปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนด และจะส่งผล กระทบถึงตัวชี้วัด	4.30	0.13	0.54	1
W2	บุคลากรบางส่วนขององค์การตลาดมีสมรรถนะไม่ตรง ไม่สอดคล้องกับงาน ยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็น	3.86	0.13	0.48	2
W3	บุคลากรขององค์การตลาด จำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อมดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการคาดหวังหรือมอบหมายได้อย่างครบถ้วน	3.79	0.13	0.47	3
W4	บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออก ระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคมกับ วิสาหกิจเพื่อการพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนอง เป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้ เป็นไปตามเป้าหมาย	3.30	0.13	0.41	4

W ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
W5	บุคลากรส่วนใหญ่มีคุณวุฒิไม่ตรงสายงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยเฉพาะทักษะด้านการตลาดซึ่งเป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน ขาดทักษะการใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ นอกจากนี้ทัศนคติและความแตกต่างของช่วงอาศัยอาจส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน	3.38	0.13	0.42	5
W6	พนักงานบางส่วนขององค์การตลาดไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจที่รัฐบาลมอบหมายให้ได้	2.80	0.13	0.35	6
W7	มุมมองบางส่วนของพนักงานองค์การตลาดยังมองแคบอยู่ เช่น มองว่ามีทรัพย์สิน 5 ตลาดทั้งๆ ที่ตลาดที่เป็นนามธรรมที่สำคัญกว่า เช่น ตลาดออนไลน์ ตลาดในอินเตอร์เน็ตซึ่งขายได้ทั่วโลก	2.30	0.13	0.29	7

โอกาส (Opportunities : O)

O ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
O1	นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรง โดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่ม ให้แก่พื้นที่เช่าขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ ส่งเสริมให้องค์การ สามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่อง สนับสนุนเกษตรกร และสินค้าชุมชน	4.55	0.13	0.57	1

O ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
O2	หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทาง และใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาด ท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือ กิจกรรมพิเศษได้	4.54	0.13	0.57	2
O3	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์การตลาดไปสู่องค์กรสู่ดิจิทัลได้	4.05	0.13	0.51	3
O4	ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.98	0.13	0.50	4
O5	โอกาสในการขยายตลาดมีอยู่อีกมากในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศโดยมีกระทรวงมหาดไทยเป็นฐานสนับสนุนเครือข่าย	3.68	0.13	0.46	5
O6	ทุนของผู้ประกอบการจีนที่ขยายกิจการเข้ามาใน ประเทศไทย ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับ หน่วยงานที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่ง ผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์การตลาดจึงสามารถใช้ จุดแข็งเรื่องสถานะและเครือข่ายขององค์การ เชื่อมโยงผู้ประกอบการจีน กับ ผู้ผลิต หรือ เกษตรกร เพิ่มรายได้ให้แก่องค์การ	3.48	0.13	0.44	6
O7	เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างหลากหลายสามารถเข้าถึงผู้ใช้ได้อย่างรวดเร็วกว้างขวางในขณะที่ มีราคาถูกลง เป็นโอกาสที่องค์การตลาด จะสามารถ เลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับประสิทธิภาพ ทางการบริหารจัดการ และการสร้างรายได้ ได้ในต้นทุนที่ต่ำลง	2.95	0.13	0.37	7

O ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
O8	ปัญหาของชุมชนการเกษตรยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช้กลไกทางการตลาดเพื่อเชื่อมระหว่างผู้บริโภคและผู้ซื้อ ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญเป็นฎอกาสในการดำเนินงานขององค์การตลาดที่สามารถเข้าไปช่วยเหลือ/แก้ไขปัญหานี้ได้	2.61	0.13	0.33	8

ภัยคุกคาม (Threats : T)

T ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
T1	ปริมาณคู่แข่ง ที่ร่วมแข่งขันประมูลราคาอาหารดิบ มีจำนวนมากขึ้น และบางหน่วยงานมีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า และไม่ต้องยึดโยงกับกฎระเบียบมากมาย	4.59	0.13	0.51	1
T2	สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปส่งผลกระทบ ต่อต้นทุนและแหล่งผลิตสินค้าเกษตร ทั้งน้ำแล้ง น้ำท่วม การขนส่ง เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การตลาด	4.48	0.13	0.50	2
T3	การขยายตัวอย่างรวดเร็วของซุปเปอร์มาร์เก็ต ร้าน สะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์ รวมทั้งการส่งเสริม การขายในช่องทางต่าง ๆ อาจทำให้ตลาดขององค์การ ตลาด ไม่ใช่เป้าหมายของผู้บริโภค และส่งผลต่ออัตรา การเช่า และรายได้ในที่สุด	4.00	0.13	0.44	3
T4	การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ค่อนข้างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งเทคโนโลยีสมัยใหม่จะทำลายเทคโนโลยีสมัยเก่า ดังนั้นการละเลยไม่สนใจ หรือไม่รู้เท่าทันเทคโนโลยีจะทำให้ธุรกิจที่	3.82	0.13	0.42	4

T ใหม่	ประเด็น	คะแนน	น้ำหนัก (1)	ค่าถ่วงน้ำหนัก	อันดับ
	ผลิตและขายเทคโนโลยีแบบเก่าต้องประสบภาวะขาดทุน และอาจจะถูก Disruption ในที่สุด				
T5	การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่ส่งผลต่อสถานะและนโยบายการดำเนินงานขององค์การตลาด	3.43	0.13	0.38	5
T6	กฎหมายด้าน digital และข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้ เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศสูงขึ้น	3.29	0.13	0.37	6
T7	พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนเปลี่ยนแปลงจากการเลือกซื้อสินค้าตามตลาดสดเป็นการเลือกซื้อ สินค้าจาก ซุปเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทาง ออนไลน์มากขึ้น	3.00	0.13	0.33	7
T8	มีหน่วยงานภาครัฐที่มีมุมมองการทำงานที่ทับซ้อนกัน หรือมีภารกิจที่ใกล้เคียงกันกับองค์การตลาด	2.96	0.13	0.33	8

5.2 SWOT Analysis ฉบับทบทวนปี 2569

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

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis (SW)

จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
S1: องค์การตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยงกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ได้แก่ จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และกรมในสังกัด	**W1:** รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณ

จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
ได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	หรือ ปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนดและจะส่งผลกระทบถึงตัวชี้วัด
S2: องค์การตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหาร บุคลากรและหน่วยงานกิจการพิเศษที่มีความ คล่องตัว ทำให้สามารถบูรณาการความร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวางเป็นประโยชน์ใน การสร้างรายได้และผลประโยชน์ให้แก่องค์การตลาด	**W2:** บุคลากรบางส่วนขององค์การตลาดมีสมรรถนะไม่ตรง ไม่สอดคล้องกับงาน ยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็น
S3: องค์การตลาด เป็นหน่วยงานภาครัฐ ประเภทรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง ได้กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่อย่างกว้างไว้ ทำให้องค์การตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้าการพาณิชย์ได้	**W3:** บุคลากรขององค์การตลาด จำนวนมากกำลังอยู่ ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อมดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการคาดหวังหรือมอบหมายได้อย่างครบถ้วน
S4: องค์การตลาดมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับชุมชนมาก มีตลาดภายในกำกับดูแลของอต. จำนวน 5 ตลาด กระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีลูกค้าชั้นดีและเชื่อมั่นใน อต. มากในการขายอาหารดิบ เช่น เรือนจำ เป็นต้น	**W4**: บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออก ระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคมกับ วิสาหกิจเพื่อการพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนอง เป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้ เป็นไปตามเป้าหมาย
S5: โครงสร้างขององค์การตลาดมีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน กระบวนการทำงานเป็นแบบครอบครัว สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้อย่างดี	**W5**: บุคลากรส่วนใหญ่มีคุณวุฒิไม่ตรงสายงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยเฉพาะทักษะด้านการตลาดซึ่งเป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน ขาดทักษะการใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ นอกจากนี้ทัศนคติและความแตกต่างของช่วงอาศัยอาจส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน

จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
S6 : องค์การตลาดเป็นหน่วยงานที่สามารถเลี้ยงดูตัวเองได้โดยไม่ต้องพึ่งงบประมาณกลางของรัฐบาล	**W6 :** พนักงานบางส่วนขององค์การตลาดไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจที่รัฐบาลมอบหมายให้ได้
S7 : องค์การตลาดมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายที่ต้องการ (SDG/ยุทธศาสตร์ 20 ปี	**W7 :** มุมมองบางส่วนของพนักงานองค์การตลาดยังมองแคบอยู่ เช่น มองว่ามีทรัพย์สิน 5 ตลาด ทั้งๆ ที่ตลาดที่เป็นนามธรรมที่สำคัญกว่า เช่น ตลาดออนไลน์ ตลาดในอินเตอร์เน็ตซึ่งขายได้ทั่วโลก
S8 : นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ องค์การตลาด มีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ อัตรากำลัง งบประมาณ ห้วงเวลา และหน่วยปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพและสร้างรายได้ให้แก่องค์การได้อย่างเป็น รูปธรรม	

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis (OT)

โอกาส (Opportunities : O)	ภัยคุกคาม (Threats : T)
O1: นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรง โดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่เช่าขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์การ สามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่องสนับสนุนเกษตรกร และ สินค้าชุมชน	**T1:** ปริมาณคู่แข่ง ที่ร่วมแข่งขันประมูลราคาอาหารดิบ มีจำนวนมากขึ้น และบางหน่วยงานมีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า และไม่ต้องยึดโยงกับกฎระเบียบมากมาย
O2: หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทางและใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาดท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือกิจกรรมพิเศษได้	**T2:** สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปส่งผลกระทบ ต่อต้นทุนและแหล่งผลิตสินค้าเกษตร ทั้งน้ำแล้ง น้ำท่วม การขนส่ง เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การตลาด

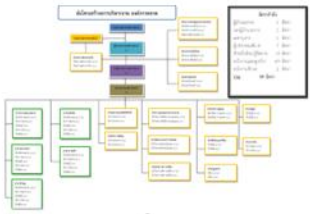
โอกาส (Opportunities : O)	ภัยคุกคาม (Threats : T)
O3: ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์การตลาดไปสู่องค์กรสู่ดิจิทัลได้	**T3:** การขยายตัวอย่างรวดเร็วของซุปเปอร์มาร์เก็ต ร้าน สะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์ รวมทั้งการส่งเสริม การขายในช่องทางต่าง ๆ อาจทำให้ตลาดขององค์การ ตลาด ไม่ใช่เป้าหมายของผู้บริโภค และส่งผลต่ออัตรา การเช่า และรายได้ในที่สุด
O4: ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	**T4:** การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ค่อนข้างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งเทคโนโลยีสมัยใหม่จะทำลายเทคโนโลยีสมัยเก่า ดังนั้นการละเลยไม่สนใจ หรือไม่รู้เท่าทันเทคโนโลยีจะทำให้ธุรกิจที่ผลิตและขายเทคโนโลยีแบบเก่าต้องประสบภาวะขาดทุน และอาจจะถูก Disruption ในที่สุด
O5: โอกาสในการขยายตลาดมีอยู่อีกมากในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศโดยมีกระทรวงมหาดไทยเป็นฐานสนับสนุนเครือข่าย	**T5:** การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่ส่งผลต่อสถานะ และนโยบายการดำเนินงานขององค์การตลาด
O6 : ทุนของผู้ประกอบการจีนที่ขยายกิจการเข้ามาในประเทศไทย ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับ หน่วยงานที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่ง ผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์การตลาดจึงสามารถใช้ จุดแข็งเรื่องสถานะและเครือข่ายขององค์การ เชื่อมโยงผู้ประกอบการจีน กับ ผู้ผลิต หรือ เกษตรกร เพิ่มรายได้ให้แก่องค์การ	**T6 :** กฎหมายด้าน digital และข้อมูลส่วนบุคคลทำให้ เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศสูงขึ้น
O7 : เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างหลากหลาย สามารถเข้าถึงผู้ใช้ได้อย่างรวดเร็วกว้างขวาง ในขณะที่ มีราคาถูกลง เป็นโอกาสที่องค์การตลาด จะสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับประสิทธิภาพ	**T7 :** พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนเปลี่ยนแปลงจากการเลือกซื้อสินค้าตามตลาดสดเป็นการเลือกซื้อ สินค้าจาก ซุปเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทาง ออนไลน์มากขึ้น

โอกาส (Opportunities : O)	ภัยคุกคาม (Threats : T)
ทางการบริหารจัดการ และการสร้างรายได้ ได้ในต้นทุนที่ต่ำลง	
O8 : ปัญหาของชุมชนการเกษตรยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช้กลไกทางการตลาดเพื่อเชื่อมระหว่างผู้บริโภคและผู้ซื้อ ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญ เป็นฏอกาสในการดำเนินงานขององค์การตลาดที่สามารถเข้าไปช่วยเหลือ/แก้ไขปัญหานี้ได้	**T8 :** มีหน่วยงานภาครัฐที่มีมุมมองการทำงานที่ทับซ้อนกัน หรือมีภารกิจที่ใกล้เคียงกันกับองค์การตลาด

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

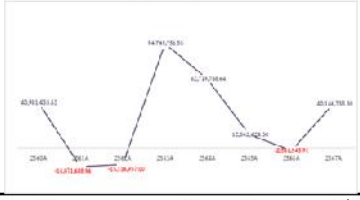
จุดแข็ง (Strengths :S)

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
S1	องค์การตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยงกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ได้แก่ จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และกรมในสังกัด ได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.2496 ได้กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ให้องค์การตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้าการพาณิชย์ได้จำนวนภาคีเครือข่ายที่อยู่ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่กำกับดูแล 76 จังหวัดทั่วประเทศ ความคิดเห็นของพนักงานองค์การตลาด ร้อยละ 0.102202 ซึ่งเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับคู่	▪ 1.พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.2496 ▪ ข้อบังคับองค์การตลาดว่าด้วยการจัดหาสินค้าเพื่อการค้าขององค์การตลาด พ.ศ. 2561 ▪ กฎกระทรวงการคลังกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
		เทียบของกลุ่มอุตสาหกรรม ได้แก่ อตก. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และ อคส. กระทรวงพาณิชย์	■ 2.ข้อมูลจากกระทรวงมหาดไทย ■ 3. ข้อมูลจาก Website อตก. และ อคส. ■ แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานปี 2567
S2	องค์การตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหาร บุคลากร และหน่วยงานกิจการพิเศษที่มีความคล่องตัว ทำให้สามารถบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวาง เป็นประโยชน์ในการสร้างรายได้และผลประโยชน์ให้แก่องค์การ	1.องค์การตลาดมีโครงสร้างดังนี้  2.มีบุคลากรดังนี้ 3.ความสามารถในการดำเนินงานบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกของฝ่ายกิจการพิเศษ ดังนี้ 3.1. การดำเนินงานกับภาครัฐภายใต้โครงการจัดตลาดนัดสัญจรทั้งหมดในปี 2567 จำนวน 8 แห่ง 3.2.การดำเนินงานกับภาครัฐภายใต้โครงการจัดตลาดนัดสัญจรทั้งหมดในปี 2567 จำนวน 3 ราย	■ โครงสร้างองค์การตลาด (ที่มา : เว็บไซต์องค์การตลาด) ■ ข้อมูลบุคลากร จากฝ่ายบริหารบุคคล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567 ■ ข้อมูลความสามารถในการดำเนินงานบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกจากฝ่ายกิจการพิเศษ

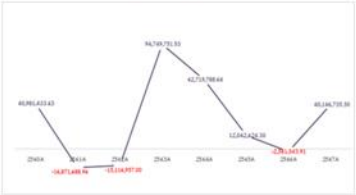
	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
S3	องค์การตลาด เป็นหน่วยงานภาครัฐ ประเภทรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง ได้กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่อย่างกว้างไว้ ทำให้องค์การตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้าการพาณิชย์ได้	กฎหมายที่กำหนดอำนาจหน้าที่ทำให้องค์การตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้าการพาณิชย์ได้ ได้แก่ 1.พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล พ.ศ. 2496 มาตรา 3 2.พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 3.กฎกระทรวงการคลัง กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563 หมวด 1 “ข้อ 3 ให้พัสดุส่งเสริมและพัฒนาด้านการเกษตรดังต่อไปนี้ เป็นพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน (1)... (4) ข้าวสารและสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคขององค์การคลังสินค้า องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร องค์การตลาด ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด หรือสถาบันเกษตร”	▪ พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล พ.ศ. 2496 ▪ 2.พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.2496 ▪ กฎกระทรวงการคลัง กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.2563

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
S4	องค์การตลาดมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับชุมชนมาก มีตลาดภายในกำกับดูแลของอต. จำนวน ๕ ตลาด กระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีลูกค้าชั้นดีและเชื่อมั่นในอต. มากในการขายอาหารดิบ เช่น เรือนจำ เป็นต้น	องค์การตลาดมีลาดภายในกำกับดูแลของอต. จำนวน 5 ตลาด 2.ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้ามีความสามารถในการดำเนินงานร่วมกับภาครัฐ ในปี 2567 ทั้งหมด 134 แห่ง 3.องค์การตลาดมีการสำรวจความพึงพอใจและความเชื่อมั่นในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้กับกรมราชทัณฑ์ ประจำปี 2567 ความพึงพอใจในด้านต่างๆ | ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง $\bar{x}$ | ผลการสำรวจ 1.ด้านการปฏิบัติตามสัญญา | 4.75 | พอใจมากที่สุด 2.ด้านคุณภาพสินค้า | 4.60 | พอใจมากที่สุด 3.ด้านบุคลากรที่ให้บริการ | 4.64 | พอใจมากที่สุด 4.ด้านการจัดส่งสินค้า | 4.61 | พอใจมากที่สุด 5.ภาพรวมในการบริการ | 4.75 | พอใจมากที่สุด	▪ ข้อมูลภารกิจองค์การตลาด 5 ตลาด (ที่มา : เว็บไซต์องค์การตลาด) ▪ ข้อมูลความสามารถในการดำเนินงานของฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
S5	โครงสร้างขององค์การตลาดมีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน กระบวนการทำงานเป็นแบบครอบครัว สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้อย่างดี	โครงสร้างขององค์การตลาดมีขนาดเล็ก ตามข้อบังคับองค์การตลาดว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารงาน พ.ศ. 2555 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 9-10 	▪ ข้อบังคับองค์การตลาดว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารงาน พ.ศ. 2555 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
S6	องค์การตลาดเป็นหน่วยงานที่สามารถเลี้ยงดูตัวเองได้โดยไม่ต้องพึ่งงบประมาณกลางของรัฐบาล	ที่ผ่านมาองค์การตลาดมีรายได้เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการ หากแต่ต่อมามีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้นส่งผลให้องค์การตลาดประสบภาวะกำไร(ขาดทุน) สุทธิ ตั้งแต่ปี 2561 2562 และ 2566 โดยมีรายละเอียดดังนี้ ปี 2561-16,871,688.96 บาท ปี2562 -15,116,957.00 บาท ปี 2566 -2,561,543.91 บาท 	งบการเงินขององค์กรย้อนหลัง ปี 2566-2570
S7	องค์การตลาดมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายที่ต้องการ (SDG/ยุทธศาสตร์ 20 ปี	1.นโยบายSDG คือ เป้าหมายที่ 2 ขจัดความหิวโหย เกษตรยั่งยืน และเป้าหมายที่ 8 การเติบโตเศรษฐกิจที่ยั่งยืน 2.ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)ภายใต้วิสัยทัศน์ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” จึงมีความเชื่อมโยงกับภารกิขขององค์การตลาด (อต.) ใน 2 ส่วนคือความมั่งคั่ง และความยั่งยืน ผ่านการพัฒนาตลาดและการส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าเกษตรและสินค้า OTOP	▪ นโยบายที่ต้องการ SDG ▪ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ▪ ความเชื่อมโยงในแผนวิสาหกิจองค์การตลาดปี 2566-2570

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
S8	นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ องค์การตลาด มีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ อัตรากำลัง งบประมาณ ห้วงเวลา และหน่วยปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรายได้ให้แก่องค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม	นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ องค์การตลาด ปี 2566-2570 	แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลขององค์การตลาด

จุดอ่อน (Weaknesses : W)

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
W1	รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนด และจะส่งผลกระทบถึงตัวชี้วัด	1.รายได้ขององค์การตลาดยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้องค์การตลาดประสบภาวะกำไร (ขาดทุน) สุทธิ ตั้งแต่ปี 2561 2562 และ2566 ดังนี้ ปี 2561 -16,871,688.96 บาท ปี2562 -15,116,957.00 บาท ปี 2566 -2,561,543.91 บาท 	■ ข้อมูลงบการเงินขององค์การตลาด ปี 2566-2570 ■ รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2567 ขององค์การตลาด (อต.) โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสำหกิจ (สคร.)

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
		2.ผลกระทบถึงผลการประเมินตัวชี้วัดประจำปี 2567	■
W2	บุคลากรบางส่วนขององค์การตลาดมีสมรรถนะไม่ตรง ไม่สอดคล้องกับงาน ยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็น	รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง และการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร	-ข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
W3	บุคลากรขององค์การตลาด จำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อม ดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการคาดหวังหรือ มอบหมายได้อย่างครบถ้วน	แผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามโรงการทุนมนุษย์ ปี 2568 1.โครงการยกระดับค่านิยมวัฒนธรรม ความผูกพันองค์กรและความสุขในการทำงานให้บุคลากรที่สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ปี 2568 เมื่อวันที่ 22-23 มกราคม 2568 ณ หาดจ้าวลาว จังหวัดจันทบุรี	-ข้อมูลจากFacebook องค์การตลาด

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
		2.โครงการส่งเสริมพัฒนาให้บุคคลากร มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ตรงกับงาน ประจำปี พ.ศ.2568 เมื่อวันที่ 28 – 30 เม.ย. 2568 ณ โรงแรม MIDA DE SEA HUA HIN จังหวัดเพชรบุรี	
W4	บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออก ระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคมกับวิสาหกิจเพื่อการพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	องค์การตลาดไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ เพราะฝ่ายกิจการพิเศษมีบุคลากรทั้งหมด 4 อัตรา และมีคุณวุฒิที่ตรงกับสายงาน 1 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 0.04	ที่ปรึกษาที่จัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาดในปี 2564
W5	บุคลากรส่วนใหญ่มีคุณวุฒิไม่ตรงสายงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยเฉพาะทักษะด้านการตลาดซึ่งเป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน ขาดทักษะการใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ นอกจากนี้ทัศนคติและความแตกต่างของช่วงอาศัยอาจส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน	รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง และการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร	ข้อมูลฝ่ายบริหารบุคคล

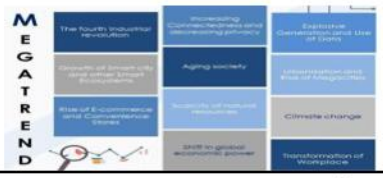
	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
W6	พนักงานบางส่วนขององค์การตลาดไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจที่รัฐบาลมอบหมายให้ได้	รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง และการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร	-ข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
W7	มุมมองบางส่วนของพนักงานองค์การตลาดยังมองแคบอยู่ เช่น มองว่ามีทรัพย์สิน 5 ตลาด ทั้งๆ ที่ตลาดที่เป็นนามธรรมที่สำคัญกว่า เช่น ตลาดออนไลน์ ตลาดในอินเตอร์เน็ตซึ่งขายได้ทั่วโลก	รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง และการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร	-ข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

โอกาส (Opportunities : O)

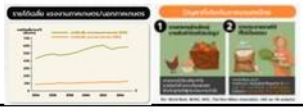
	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
O1	นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรงโดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่เช่าขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์การ สามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่องสนับสนุนเกษตรกร และ สินค้าชุมชน	สนับสนุนให้เกษตรมีรายได้ที่เหมาะสมด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ลดต้นการผลิต การช่วยเหลือในเรื่องปัจจัยการผลิตอย่างทั่วถึง ในด้านเกษตรกรรม ดำเนินการใน 2 เรื่องใหญ่ คือ การปรับโครงสร้างการผลิตสินค้าเกษตรให้สอดคล้องกับความต้องการด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันจำนวนเกษตรประเทศไทยเป็นผู้ถือครองทำการเกษตร จำนวน 8.7 ล้านราย (ร้อยละ 37.5 ของครัวเรือนทั้งประเทศ)	▪ นโยบายภาครัฐบาล

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
O2	หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทาง และใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาดท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือ กิจกรรมพิเศษได้	วิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจปี 2566 ซึ่งประเมินจาก 1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ แนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ภาคเกษตรที่ดีขึ้นทั้งด้านดีมานด์และซัปพลายมาตรการช่วยเหลือของภาครัฐ	■ ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ TMB
O3	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์การตลาดไปสู่องค์กรสู่ดิจิทัลได้	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบันจะช่วยให้ประสบการณ์ของลูกค้าที่ดีขึ้นเพราะความคาดหวังของลูกค้าสูงขึ้นมาก ประกอบกับแรงกดดันจากการแข่งขันทางการตลาดก็เป็นสาเหตุหลักของ Digital Transformation ของธุรกิจต่าง ๆ เหมือนกัน โดย 70% ขององค์กรที่ทำการสำรวจมา พบว่าเกือบ 1 ใน 3 ของธุรกิจเหล่านั้นเชื่อว่า คู่แข่งจะใช้โอกาสนี้ช่วงชิงลูกค้าหากไม่ประสบความสำเร็จในการทำ Digital Transformation เมื่อนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำธุรกิจจะเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการหารายได้ใหม่และเพิ่มผลกำไร เนื่องจากการสำรวจพบว่า 80% ขององค์กรที่ทำ Digital Transformation เสร็จแล้วมีกำไรเพิ่มขึ้นและ85% ช่วยให้ได้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น เพราะองค์กร	■ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 https://thegrowthmaster.com/

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
		คาดหวังว่ารายได้จะเติบโตสูงกว่าคู่แข่งถึง 23%เป็นอย่างน้อย	
O4	ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี 2567 ขององค์การตลาด |	2563	2564	2565	2566	2567
---	---	---	---	---	---
Core Business Enablers	2.6731	2.3495	2.0382	1.7665	2.067
3.1 [illegible]	1.6142	1.3742	1.5392	1.4229	1.7728
3.2 [illegible]	1.5625	1.4925	1.4545	1.4545	1.5065
3.3 [illegible]	1.61	1.62	1.62	1.67	1.58
3.4 [illegible]	1.1002	1.0956	1.1113	1.0796	1.0796
3.5 [illegible]	1.6189	1.631	1.2127	1.2698	1.6726
3.6 การพัฒนาทุนมนุษย์	1.624	1.7168	1.7318	1.6583	1.6178
3.7 [illegible]	1.0315	1.0792	1.0675	1.055	1.1053
3.8 [illegible]	1.9456	2.03	2.1292	2.2012	2.2179		■ ผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablersทั้ง 8 หัวข้อขององค์การตลาด ปี2563-2567
O5	โอกาสในการขยายตลาดมีอยู่อีกมากในภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ โดยมีกระทรวงมหาดไทยเป็นฐานสนับสนุนเครือข่าย	สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สนค.) กระทรวงพาณิชย์ ควรเจาะตลาดใหม่ ๆ เพิ่มเติมจากตลาดเดิม เพื่อเป็นแนวทางให้ภาคธุรกิจได้สร้างโอกาสในการเพิ่มมูลค่า	■ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สนค.) กระทรวงพาณิชย์
O6	ทุนของผู้ประกอบการจีนที่ขยายกิจการเข้ามาใน ประเทศไทย ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่ง ผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์การตลาดจึงสามารถใช้ จุดแข็งเรื่องสถานะและเครือข่ายขององค์การ เชื่อมโยงผู้ประกอบการจีน กับ ผู้ผลิต หรือเกษตรกร เพิ่มรายได้ให้แก่องค์การ	นักลงทุนจีนมากกว่า 2 ใน 3 มีความสนใจที่จะขยายการลงทุนมายังประเทศไทยภายในระยะเวลา 1-2 ปีข้างหน้า ที่น่าสนใจคือราว 60% เป็นกลุ่มที่ไม่เคยลงทุนหรือทำธุรกิจในประเทศไทยมาก่อน ประเมินประเทศไทยเป็นตลาดที่มีศักยภาพ อีกทั้งมีความพร้อมและอยู่ในจุดยุทธศาสตร์ที่จะสามารถก้าวเป็นศูนย์กลางแห่งอาเซียน	ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยกลุ่มธุรกิจจีน ร่วมกับศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (Economic Intelligence Center: EIC)

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
O7	เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างหลากหลาย สามารถเข้าถึงผู้ใช้ได้อย่างรวดเร็วกว้างขวาง ในขณะที่มีราคาถูกลง เป็นโอกาสที่องค์การตลาด จะสามารถ เลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับประสิทธิภาพ ทางการบริหารจัดการ และการสร้างรายได้ ได้ในต้นทุนที่ต่ำลง	แนวโน้มทางเทคโนโลยี (Technology Trend)ที่จะมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อเศรษฐกิจดิจิทัลโลกและประเทศไทยในอีก 15-20 ปีข้างหน้า ได้แก่ การสร้างและการใช้ประโยชน์การใช้ข้อมูลปริมาณมหาศาล การปฏิวัติทางอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 การเติบโตของเมืองอัจฉริยะและระบบนิเวศอัจฉริยะอื่นๆ การขยายตัวของเมืองและการเพิ่มขึ้นของมหานคร การเพิ่มขึ้นของธุรกิจE-Commerce และร้านค้าสะดวกซื้อการเชื่อมต่อเพิ่มขึ้นและความเป็นส่วนตัวลดลง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน การเปลี่ยนขั้วอำนาจเศรษฐกิจโลก สังคมผู้สูงอายุการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ในแต่ละหัวข้อแนวโน้มสำคัญประกอบด้วยแนวโน้มสำคัญในบริบทโลก แนวโน้มเทคโนโลยีผลกระทบต่อประเทศไทย 	■ ฟรอส์ท แอนด์ ซัลลิวัน จัดทำเพื่อสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล
O8	ปัญหาของชุมชนการเกษตรยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช้กลไกทางการตลาดเพื่อเชื่อมระหว่าง	1.เศรษฐกิจภาคการเกษตรของไทยปี 65 ขยายตัวเพียง 7.7% ต่ำสุดในรอบ 10 ปี	■ ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจทีทีบี หรือ ttb analytics

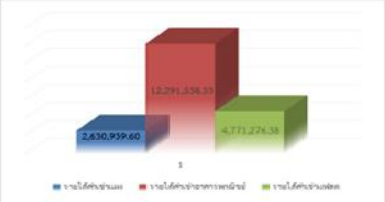
	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
	ผู้บริโภคและผู้ซื้อ ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญ เป็นโอกาสในการดำเนินงานขององค์การตลาดที่สามารถเข้าไปช่วยเหลือ/แก้ไขปัญหานี้ได้	2.ยึดติดกับการขายสินค้าที่ไม่ได้แปรรูป ซึ่งไม่ได้ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและยังต้องพึ่งพิงพ่อค้าคนกลาง 3.คนรุ่นใหม่เลือกทิ้งงานภาคการเกษตรมากขึ้น เนื่องจากได้ผลตอบแทนที่ต่ำ 4.เกษตรกรไทยมีอายุเฉลี่ยสูงถึง 62 ปีซึ่งกำลังทยอยออกจากตลาดแรงงานการเกษตร 5.เกษตรกรส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับการขายสินค้าเกษตรโดยไม่ผ่านการแปรรูปที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ 6.ปัญหาการกระจายรายได้จากผลผลิตที่ไม่เป็นธรรม เช่น ในปี 2566 ข้าวขาวราคาเฉลี่ย 7 บาทต่อกิโลกรัม กำไรขั้นต้นของผู้ประกอบการก่อนหักต้นทุนการขายและการบริหารที่ราว 4.05 – 5.8 บาทต่อกิโลกรัม หรือคิดเป็นการกระจายรายได้จากผลผลิตขั้นสุดท้ายถึงมือผู้ประกอบการที่สัดส่วน 19.6% -24.5% ในขณะที่เกษตรกรไทยได้รับกำไรจากการเพาะปลูกข้าวเพียงราว 0.22 บาทต่อกิโลกรัม หรือคิดเป็นการกระจายรายได้ที่ย้อนกลับมาในมือของเกษตรกรในสัดส่วนเพียง 1.1% ของราคาข้าวขาวที่เป็นสินค้าบริโภคขั้นสุดท้าย ยังมีข้อจำกัดใน	

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
		การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าเกษตรที่สามารถเพิ่มรายได้ เพื่อสร้างกำไรที่สูงขึ้นย้อนกลับไปหาเกษตรกรเพื่อใช้ยังชีพและเลี้ยงดูครอบครัว รวมถึงผลกำไรที่ถือเป็นส่วนสำคัญของเกษตรกรที่จะนำมาใช้เพื่อลงทุนพัฒนาต่อยอด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจในมิติต่าง ๆ เช่น การซื้อที่ดินเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร ซื้อเครื่องจักรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลงทุนสร้างแหล่งกักเก็บน้ำในช่วงน้ำเยอะสำรองไว้ในช่วงน้ำน้อย หรือการลงทุนในเทคโนโลยีการเพาะปลูกทางการเกษตรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการเพาะปลูกในระยะยาว 	

ภัยคุกคาม (Threats: T)

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
T1	ปริมาณคู่แข่ง ที่ร่วมแข่งขันประมูลราคาอาหารดิบ มีจำนวนมากขึ้น และบางหน่วยงานมีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า และ	อ.ต.ก. และ อคส. มีภารกิจการดำเนินงานที่คล้ายกับ อต. และบางภารกิจมีความทับซ้อนกันทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจและผลิตภัณฑ์	▪ แผนวิสาหกิจองค์การตลาดปี 2568 (ข้อมูลคู่เทียบ) ▪ ข้อมูลจาก Website อตก. และ อคส.

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
	ไม่ต้องยึดโยงกับกฎระเบียบมากมาย		
T2	สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปส่งผลกระทบ ต่อต้นทุนและแหล่งผลิตสินค้าเกษตร ทั้งน้ำแล้ง น้ำท่วม การขนส่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การตลาด	สภาพภูมิอากาศได้ส่งผลต่อปริมาณผลผลิตเกษตรของไทยโดยเฉพาะภาคเกษตรและอาหาร ของไทยที่อาจต้องเผชิญความเสี่ยงจากผลผลิตผันผวนและมาตรการด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดมากขึ้นของคู่ค้า รวมถึงธุรกิจกลางน้ำ-ปลายน้ำในอุตสาหกรรมอาหารราว 82,000 รายที่ต้องเผชิญการขาดแคลนวัตถุดิบ กระทบต่อเนื่องมายังต้นทุนวัตถุดิบที่เป็นต้นทุนหลักในแทบทุกธุรกิจ โดยมีสัดส่วนเฉลี่ยราว 40-70% ของต้นทุนรวมให้ขยับสูงขึ้นด้วย และส่งผลให้สินค้าเกษตรและอาหารที่จำเป็นบางประเภทมีการปรับขึ้นราคาตามต้นทุน หรืออาจถูกจำกัดการซื้อจากผลผลิตที่ไม่เพียงพอ เช่น น้ำมันพืชและน้ำตาลทรายขาว เป็นต้น	▪ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย
T3	การขยายตัวอย่างรวดเร็วของซุปเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์ รวมทั้งการส่งเสริมการขายในช่องทางต่าง ๆ อาจทำให้ตลาดขององค์การตลาด ไม่ใช่เป้าหมายของ	ระดับราคาสินค้าและบริการที่มีแนวโน้มลดต่ำลงจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นของภาคธุรกิจ จึงทำให้ช่องทางออนไลน์สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดีซึ่งรายได้จากค่าเช่าพื้นที่ขององค์การตลาด ในปี 2567 ดังนี้ รายได้	▪ ธนาคารแห่งประเทศไทย ▪ ข้อมูลอัตราค่าเช่าตลาดสาขา 5 แห่ง ตามข้อมูลงบการเงินขององค์การตลาดปี 2567 ที่ผ่านการรับรองจากผู้สอบบัญชี

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
	ผู้บริโภค และส่งผลต่ออัตราการเช่า และรายได้ในที่สุด	ค่าเช่าแผง 2,630,939.60 บาท รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ 12,291,538.33 บาท รายได้ค่าเช่าแฟลต 4,771,276.38 บาท 	
T4	การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ค่อนข้างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งเทคโนโลยีสมัยใหม่จะทำลายเทคโนโลยีสมัยเก่า ดังนั้นการละเลยไม่สนใจ หรือไม่รู้เท่าทันเทคโนโลยีจะทำให้ธุรกิจที่ผลิตและขายเทคโนโลยีแบบเก่าต้องประสบภาวะขาดทุน และอาจจะถูก Disruption ในที่สุด	การเปลี่ยนแปลง (Digital Disruption) ที่เกิดขึ้นเมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลรุ่งเรือง ซึ่งโดยมากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มักส่งผลกระทบกับภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรม ทำให้ต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ เปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ ไปจนถึงต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังใหม่ ๆ ที่มาพร้อมความเจริญทางเทคโนโลยีด้วย ดังนั้น ในฐานะธุรกิจเก่าแก่ที่ก่อตั้งมานานตั้งแต่ก่อนยุคดิจิทัล ที่กำลังประสบกับภาวะ Digital Disruption ต้องเร่งฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับทักษะทางดิจิทัล ตัดสินใจทุก ๆ อย่างโดยอาศัยข้อมูล ปรับสภาพแวดล้อมการทำงานใหม่ให้เอื้อต่อเครื่องมือดิจิทัลมากขึ้น พัฒนาระบบการทำงานใหม่ร่วมกับพันธมิตร	▪ https://thedigitaltips.com/

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
T5	การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่ส่งผลต่อสถานะและนโยบายการดำเนินงานขององค์การตลาด	สภาพปัญหาการเมืองที่ผ่านมา มีการเลือกตั้งที่ผูกขาด คนดีเข้าสู่การเมืองยาก เกิดการทุจริตประพฤติมิชอบ เกิดเผด็จการทางรัฐสภา การไร้เสถียรภาพทางการเมืองการขาดประสิทธิภาพทางการเมืองส่งผลให้เกิดวงจรทางการเมืองแบบเดิม	▪ วารสารดำรงราชานุภาพ
T6	กฎหมายด้าน digital และข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้ เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศสูงขึ้น	พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) โดยกำหนดสิทธิต่าง ๆ แก่เจ้าของข้อมูลและกำหนดบทลงโทษหากองค์กรใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามจะต้องโทษระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปีหรือปรับไม่เกินห้าล้านบาทหรือทั้งจำทั้งปรับ	สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล กระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม
T7	พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนเปลี่ยนแปลงจากการเลือกซื้อสินค้าตามตลาดสดเป็นการเลือกซื้อ สินค้าจาก ซุปเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์มากขึ้น	พฤติกรรมการบริโภคของคนไทยในกลุ่มผู้มีรายได้น้อยหรือรายได้ยังไม่เข้มแข็งที่ต้องระมัดระวังในการใช้จ่ายมีพฤติกรรมแบบเดียวกับในสหรัฐฯ ที่ผู้บริโภคไปซื้อสินค้าบ่อยครั้งมากขึ้นแต่จำนวนสินค้าหรือยอดใช้จ่ายต่อใบเสร็จลดลง ด้านพฤติกรรมการซื้อออนไลน์ พบว่า Gen Z ซื้อสินค้าบ่อยและมีแนวโน้มที่จะซื้อผ่านช่องทางนี้มากขึ้น แต่สินค้าที่ซื้อราคาที่ไม่แพง โดยส่วนใหญ่ยอดรวมการซื้อสินค้าเฉลี่ยอยู่ไม่เกิน 1,000 บาท/เดือนขณะที่ Gen อื่นที่มีอายุมากกว่าอาจซื้อสินค้าไม่บ่อยเท่า แต่ยอดรวมเฉลี่ยต่อเดือนที่สูงกว่าโดยมีข้อสังเกต	▪ ธนาคารแห่งประเทศไทย

	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหลงขอมูล
		พฤติกรรมการซื้อออนไลน์ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่ง Gen Z นิยมซื้อผ่านโซเชียลคอมเมิร์ซ (Social Commerce)ที่เป็นการขายสินค้า/บริการผ่านโซเชียลมีเดีย (Social Media) โดยตรง เช่น TikTok Facebook และ Instagram ซึ่งเป็นช่องทางที่ตอบโจทย์รสนิยมการบริโภคของกลุ่มนี้ ที่เน้นการได้รับประสบการณ์ที่เชื่อมโยงกับคุณค่าของผู้บริโภคมากกว่าการได้รับคุณค่าพื้นฐานทั่วไปของสินค้า/บริการ ซึ่งโซเชียลคอมเมิร์ซเป็นการค้าที่มอบประสบการณ์ด้านความบันเทิงเพื่อสร้างความสุขให้ผู้บริโภคเพิ่มเติม (Shoppertainment) ขณะที่ Gen อื่นจะเน้นไปที่คุณค่าและคุณภาพของสินค้า/บริการที่จับต้องได้	
T8	มีหน่วยงานภาครัฐที่มีมุมมองการทำงานที่ทับซ้อนกัน หรือมีภารกิจที่ใกล้เคียงกันกับองค์การตลาด	หน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจที่ใกล้เคียงกันกับองค์การตลาด ด้านการบริหารตลาด ประกอบด้วย กรุงเทพมหานคร กรมการค้าภายใน กรมพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นต้น	ข้อมูลคู่เทียบทางธุรกิจ

6. การวิเคราะห์ความท้าทาย/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

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

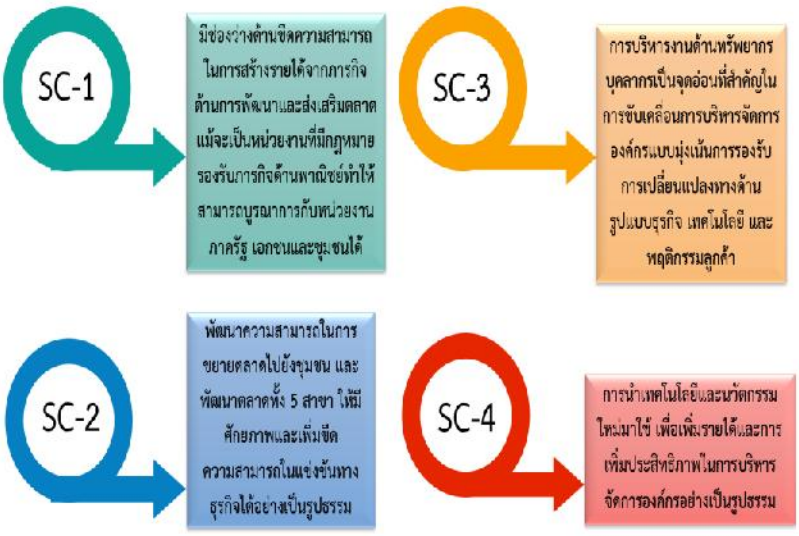
6.1 การวิเคราะห TOWS Matrix

	STRENGTHS	WEAKNESSES
OPPORTUNITIES	**SO** การเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีขนาดเล็ก แต่มีภารกิจครอบคลุมด้านพาณิชย์ทำให้สามารถจำหน่ายและส่งเสริมสินค้าการเกษตรและสินค้าชุมชนได้ตามกฎหมาย นโยบายภาครัฐ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ จึงสามารถดำเนินงานได้ด้วยการสร้างเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจ S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7+O1 O2 O3 O5 O6 O7	**WO** การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคลากรเป็นจุดอ่อนที่สำคัญ หากแต่ยังคงสามารถเร่งการพัฒนาไปพร้อมๆกับนโยบายภาครัฐ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค โดยสามารถนำระบบการประเมินผลมาเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการองค์กรได้ W1 W3+O2 O3 O4 O5 O7
THREATS	**ST** องค์การตลาดเป็นรัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก แต่มีภารกิจครอบคลุมด้านพาณิชย์ตามที่กฎหมายกำหนด แต่ต้องเผชิญกับการแข่งขันจากหน่วยงานที่มีภารกิจซ้ำซ้อน/ใกล้เคียง และยังมีภาคเอกชน ทั้งยังต้องปรับตัวเพื่อลดการถูก Disruption S2 S3 S5 S8+T2 T3 T4 T5 T7 T8	**WT** การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารจัดการองค์กร ประกอบกับรายได้ขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายจึงส่งผลต่อการพัฒนา/ลงทุนด้านเทคโนโลยีตลงทั้งด้านการบริการจัดการ และด้านธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค W1 W2 W3 W4 W5 W6 W7+T1 T4 T7 T8

รูปภาพที่ 73 : การวิเคราะห์ TOWS Matrix

6.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

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



รูปภาพที่ 74 : การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

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

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

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

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

6.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

รูปภาพที่ 75 : การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

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

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

6.4 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC)

องค์การตลาด ได้พิจารณานำสมรรถนะหลัก หรือ CC (Core Competency) ขององค์การตลาด โดยอาศัยตัวแบบจัดทำยุทธศาสตร์ VRIO (Value – Rareness – Imitation – Organization) ในการวิเคราะห์ทรัพยากรสำคัญขององค์การตลาด ทั้งนี้ เครื่องมือดังกล่าวจะวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กรจากปัจจัย 4

ประการ ได้แก่ คุณค่า (Value) ความหายาก (Rarity) ความยากต่อการลอกเลียนแบบ (Inimitable) และการจัดการองค์กร (Organized) โดยจะถือว่าเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรหากผ่าน 2 ใน 3 ข้อในแต่ละปัจจัย โดยสรุปได้ดังนี้

VRIO Framework ขององค์การตลาด

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

รูปภาพที่ 76 : VRIO Framework ขององค์การตลาด

ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC) ขององค์การตลาด

รูปภาพที่ 77 : ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC) ขององค์การตลาด

จากวิสัยทัศน์องค์การตลาด “องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์อย่างยั่งยืน” และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์การตลาด ที่ต้องการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มี

ประสิทธิภาพ และสร้างครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบให้เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน ตลอดจนการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืน องค์การตลาด ต้องสร้างความสามารถพิเศษในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพก่อน จึงมีความพร้อมในการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น องค์การตลาดจึงได้วิเคราะห์ VRIO Framework สำหรับวิเคราะห์สมรรถนะหลักในปัจจุบันและอนาคต ดังนี้

VRIO Framework สำหรับวิเคราะห์สมรรถนะหลักในปัจจุบันและอนาคต

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

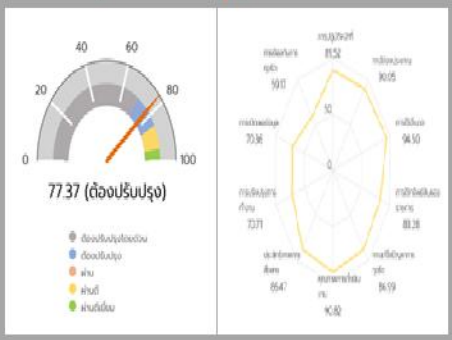
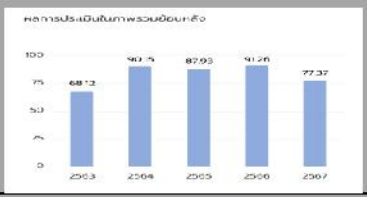
รูปภาพที่ 78 : VRIO Framework สำหรับวิเคราะห์สมรรถนะหลักในปัจจุบันและอนาคต

การระบุสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ขององค์การตลาด

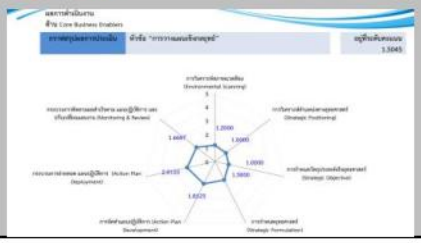
VRIO Framework	V			R			I			O		
	V1	V2	V3	R1	R2	R3	I1	I2	I3	O1	O2	O3
สมรรถนะหลักในปัจจุบัน												
CC1 : มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงและอย่างยั่งยืน	✓			✓	✓			✓		✓		
สมรรถนะหลักในอนาคต												
CC1 : มีความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้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

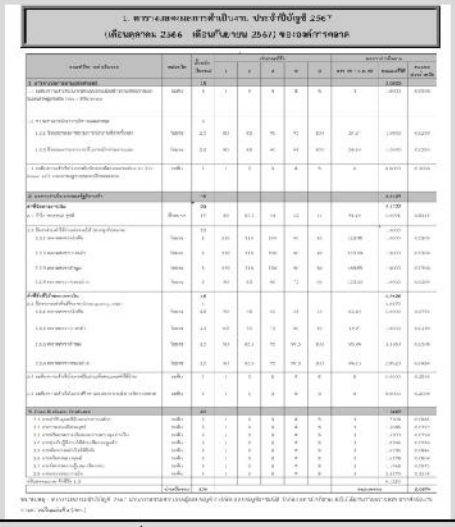
รูปภาพที่ 79 : การระบุสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

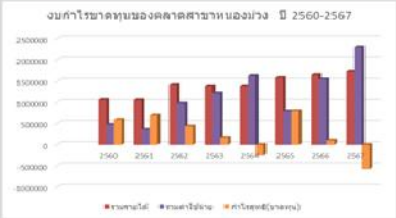
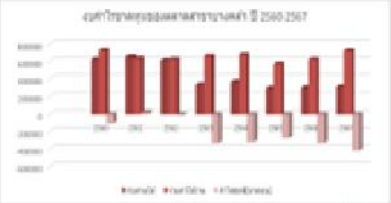
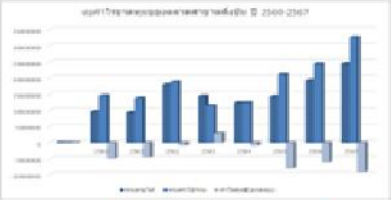
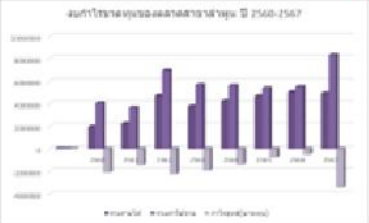
คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในปัจจุบัน			
คุณค่า (Value : V)	V1	นโยบายของภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด	สมรรถนะนี้สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงและอย่างยั่งยืน

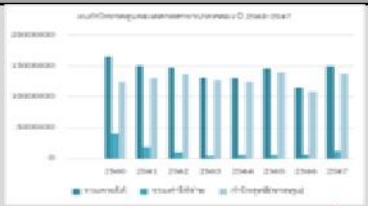
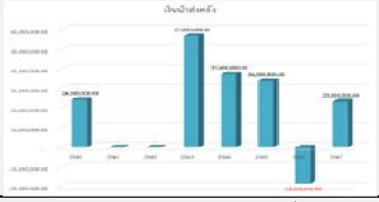
คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในปัจจุบัน			
		ตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 ที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามหมุดหมายขององค์การตลาด ในสาขาเกษตร คือ (หลัก) Synergy การบริหารจัดการสินค้าเกษตร ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ	
	V2	ศักยภาพในการบริหารจัดการตลาด ได้อย่างโปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ ผลประเมิน ITA ปี 2567 คะแนนเฉลี่ย 77.37 (ต้องปรับปรุง)  ส่วนผลการประเมินย้อนหลัง  	สมรรถนะนี้สามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	V3	การพัฒนาธุรกิจในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป แผนปฏิบัติการขององค์การตลาดยังไม่ปรากฏโครงการ/แผนงานใหม่ๆเกิดขึ้นในปี 2566-2570	สมรรถนะนี้สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงและอย่างยั่งยืน

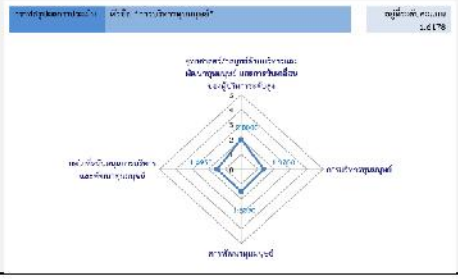
คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในปัจจุบัน			
ความหายาก (Rareness : R)	R1	ความสามารถในการพัฒนาตลาดโดยได้รับความร่วมมือจากเครือข่ายทางธุรกิจทั้งภาครัฐและภาคเอกชน องค์การตลาดได้มีการให้เอกชนเข้ามาร่วมบริหารจัดการตลาดขององค์การตลาด 1 ตลาด คือ ปากคลองตลาด และอยู่ระหว่างการพิจารณาให้เอกชนเข้ามาดำเนินการเพิ่มอีก 1 ตลาด คือ บางคล้า นอกจากนี้ยังได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการเข้ามาจัดกิจกรรมที่ตลาดสาขาตลิ่งชัน เช่น การจัดงานแข่งขันกีฬาดาร์ท ของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น อีกทั้งยังให้เอกชนเข้าร่วมโครงการต่างๆขององค์การตลาดหลายโครงการ อาทิ โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย โครงการ Life DD Market Roadshow by อต. และ โครงการมหกรรมสินค้า เป็นต้น	สมรรถนะนี้สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงและอย่างยั่งยืน
	R2	ภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีมากกว่า 50 ปี สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับพันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า เครือข่ายทางธุรกิจ -ระยะเวลาในการก่อตั้งองค์กร ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด 2496 -ผลสำรวจความพึงพอใจในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้กับส่วนราชการ ปี 2567 พบว่า องค์การตลาดได้รับความพึงพอใจในด้านการปฏิบัติตามสัญญา ด้านคุณภาพสินค้า ด้านบุคลากรให้บริการ	สมรรถนะนี้สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงและอย่างยั่งยืน

<table>
<tr><th colspan="4">คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในปัจจุบัน</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>ด้านการจัดส่งสินค้า และภาพรวมในการบริการ ในระดับ พอใจมากที่สุด ทั้ง 5 ด้าน
<table>
<tr><th>ความพึงพอใจในด้านต่างๆ</th><th>ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง $\bar{X}$</th><th>ผลการสำรวจ</th></tr>
<tr><td>1.ด้านการปฏิบัติตามสัญญา</td><td>4.75</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr>
<tr><td>2.ด้านคุณภาพสินค้า</td><td>4.60</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr>
<tr><td>3.ด้านบุคลากรที่ให้บริการ</td><td>4.64</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr>
<tr><td>4.ด้านการจัดส่งสินค้า</td><td>4.61</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr>
<tr><td>5.ภาพรวมในการบริการ</td><td>4.75</td><td>พอใจมากที่สุด</td></tr>
</table></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>R3</td><td>ทิศทางการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
ผลการประเมิน Core Business Enablers ด้าน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP) ขององค์การตลาดยังไม่สามารถดำเนินการได้ได้เป้าหมาย คือ ระดับ 3 ในปี 2567 องค์การตลาดได้ คะแนนที่ระดับ 1.5045 โดยเฉพาะส่วนของการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ได้ระดับคะแนนที่ 1.0000 ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่ายังไม่ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
  </td><td>สมรรถนะนี้สามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</td></tr>
</table>

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในปัจจุบัน			
ความยากต่อการลอกเลียนแบบ (Imitability : I)	I1	ศักยภาพในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ในปี 2567 องค์การตลาดมี ผลการประเมิน ดังนี้ 1.การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ได้ 2.0000 คะแนน 2.ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ได้ 2.8124 คะแนน 3.Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ได้ 1.5662 คะแนน ดังนั้น คะแนนรวมขององค์การตลาดได้ 2.0670 คะแนน ซึ่งบ่งชี้ได้ว่าองค์การตลาดยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ระดับ 3 คะแนนได้ 	สมรรถนะนี้สามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	I2	ความน่าเชื่อถือในการบริหารจัดการองค์กร ในฐานะหน่วยงานของภาครัฐ ความเชื่อในภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย	สมรรถนะนี้สามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในปัจจุบัน			
	I3	มีศักยภาพในการพัฒนาตลาดในรูปแบบ Operation ได้อย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาตลาดขององค์การตลาด ตั้งแต่ปี 2560-2567 พบว่า งบกำไรขาดทุนของตลาดสาขายังประสบภาวะขาดทุนในบางแห่งและบางปี โดยอ้างอิงจากข้อมูลงบกำไร (ขาดทุน) ของตลาดสาขา โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1.ผลการดำเนินงานของสาขาหนองม่วง  2.ผลการดำเนินงานของสาขาบางคล้า  3.ผลการดำเนินงานของสาขาตลิ่งชัน  4.ผลการดำเนินงานของสาขาลำพูน  5.ผลการดำเนินงานของสาขาปากคลอง	สมรรถนะนี้สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงและอย่างยั่งยืน

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

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

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในอนาคต			
คุณค่า (Value : V)	V1	นโยบายของภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาดและการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร ซึ่ง องค์การตลาดเป็นหนึ่งให้หน่วยงานที่มีภารกิจเชิงส่งเสริมให้ต้องมีการ Synergy การบริหารจัดการสินค้าเกษตรครบวงจร นโยบายตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามหมุดหมายขององค์การตลาด ในสาขาเกษตร คือ (หลัก) Synergy	สมรรถนะนี้สามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

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

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในอนาคต			
		แข่งขันทางธุรกิจร่วมกับการสร้างเครือข่ายทางพันธมิตร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนแบบครบวงจร ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจร่วมกับการสร้างเครือข่ายทางพันธมิตร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพียงบางส่วนหรือจำนวนไม่มากนัก	องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
	R2	ภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีมากกว่า 50 ปี สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับพันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า เครือข่ายทางธุรกิจ ในการบริหารจัดการครบแบบครบวงจร -ระยะเวลาในการก่อตั้งองค์กร ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด 2496 -ผลสำรวจความพึงพอใจในการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภคให้กับส่วนราชการ ปี 2567 พบว่า องค์การตลาดได้รับความพึงพอใจในด้านการปฏิบัติตามสัญญา ด้านคุณภาพสินค้า ด้านบุคลากรให้บริการ ด้านการจัดส่งสินค้า และภาพรวมในการบริการ ในระดับ พอใจมากที่สุด ทั้ง 5 ด้าน	สมรรถนะนี้สามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
	R3	ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ตามนโยบายของภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด	สมรรถนะนี้สามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้ง

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในอนาคต			
		ยังไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ตามนโยบายของภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด	กระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
ความยากต่อการลอกเลียนแบบ (Imitability : I)	I1	การลงทุนเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจยกระดับการบริหารจัดการด้านครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ยังไม่มีนโยบายสำหรับการลงทุนเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจยกระดับการบริหารจัดการด้านครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	สมรรถนะนี้สามารถสามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
	I2	ความน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นหน่วยงานภาครัฐที่พร้อมในการส่งเสริม/สนับสนุนสินค้าเกษตรกรไทยให้มีมูลค่าสูง ความเชื่อในภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย	สมรรถนะนี้สามารถสามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
	I3	การพัฒนาธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ในรูปแบบ Operation เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาดได้อย่างเป็นรูปธรรม ยังไม่มีนโยบายในการพัฒนาธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ในรูปแบบ Operation เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาดได้อย่างเป็นรูปธรรม	สมรรถนะนี้สามารถสามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

คำอธิบาย (Fact Based) สมรรถนะหลักในอนาคต			
การจัดการองค์กร (Organization : O)	O1	การพัฒนาบุคคลากรเพื่อให้มีความพร้อมสำหรับทางการแข่งขันทางธุรกิจและสามารถยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain) ยังไม่มีแผนการพัฒนาบุคคลากรเพื่อให้มีความพร้อมสำหรับทางการแข่งขันทางธุรกิจและสามารถยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain)	สมรรถนะนี้สามารถสามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
	O2	มีโครงสร้างองค์กรที่รองรับการแข่งขันทางธุรกิจและการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain) ยังไม่มีมีโครงสร้างองค์กรที่รองรับการแข่งขันทางธุรกิจและการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain)	สมรรถนะนี้สามารถสามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
	O3	การพัฒนาองค์กรบุคลากรและเทคโนโลยีเพื่อรองรับการแข่งขันทางธุรกิจและการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain) ยังไม่มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรบุคลากรและเทคโนโลยี เพื่อรองรับการแข่งขันทางธุรกิจและการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain)	สมรรถนะนี้สามารถสามารถสร้างการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนและยกระดับการบริหารจัดการได้ครบทั้งกระบวนการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

7. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

7.1 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และ Intelligent Risks

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

	"องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน"		
	2566	2567-2568	2569-2570
Strategic Positioning	ระยะสั้น : พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	ระยะกลาง : ยกระดับความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ	ระยะยาว : เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
	พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	สร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน	การสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืน
	Enhancing effective organizational management	Development of a partnership to establish a comprehensive service and standardized markets.	Enhancing business competitiveness to empower organizations in generating sustainable revenue.
	• องค์กรที่มีการพัฒนาด้านบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง • มีรายได้เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการองค์กร • การบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	• องค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน มีรายได้อย่างยั่งยืน	• องค์กรที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืน • พัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพ
Core Business	• พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและใช้เทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการองค์กร • มีการสร้างภาพลักษณ์ตลาดที่ดี มีมาตรฐาน โปร่งใส ตรวจสอบได้ • รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10/โครงการ/ปี	• มีสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน • มีการบริหารตลาดที่มีประสิทธิภาพ (Physical Market)	• มีพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพ เช่น ตลาดรูปแบบ Digital Market (E-Commerce) • มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10/ปี จาก ฐานปีก่อน/โครงการ
Customer	• มีการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ • รู้จักองค์กรที่ไม่ซ้ำซ้อนกับองค์กรอื่นๆ	• ประชาสัมพันธ์และส่งเสริม สร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบให้เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน • มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการภายในตลาดเพิ่มมากขึ้น	• มีลูกค้าสามารถเข้าถึงธุรกิจใหม่ๆขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ • มีลูกค้ามีความจงรักภักดีกับองค์การตลาด
Organization & HC Development	• การบริหารจัดการองค์กรที่ดี • พัฒนาทักษะด้าน Digital Transformation • Upskill& Reskill ของพนักงาน	•การบริหารจัดการองค์กรที่ดี •พัฒนาทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง •Upskill& Reskill ของพนักงาน	• การบริหารจัดการองค์กรที่ดี • พัฒนาทักษะด้าน Digital Market • Upskill& Reskill ของพนักงาน
Tagart	• การบริหารจัดการองค์กร (CBE) ระดับ 3 • พัฒนาทักษะด้าน Digital Transformation ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของพนักงานทั้งหมด • มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10/ปี • การบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	• การบริหารจัดการองค์กร (CBE) ระดับ 3 • มีตลาดต้นแบบไม่ระดับความสำเร็จในทางสำเป็นศูนย์พัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัยของตลาดในระดับ 3 • มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10/ปี • มีอัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate) ในระดับความสำเร็จระดับ 3 ในปี 2568	• การบริหารจัดการองค์กร (CBE) ระดับ 3 • การสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืน • มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10/ปี
Intelligent Risks	• ไม่สามารถพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (อยู่ระหว่างการสรรหาผู้อำนวยการ) • การหารายได้ขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายทำให้ประสบภาวะขาดทุน • การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ได้ตามเป้าหมาย	• ความไม่พร้อมในการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจไม่ในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐานทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายได้ โดยรวมตั้งแต่ส่วนของการพัฒนาธุรกิจ การสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารจัดการองค์กร	• ความไม่พร้อมในการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีรายได้อย่างยั่งยืนทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายได้ โดยรวมตั้งแต่ส่วนของการพัฒนาธุรกิจ การสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารจัดการองค์กร

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

7.2 การวิเคราะห์ Business Model Canvas

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

ต้นทุน (Cost Structure) เพื่อให้สามารถระบุปัจจัยสำคัญทั้ง 9 องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จและสามารถสื่อสารรูปแบบการดำเนินงานด้านธุรกิจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas) ปี 2566

<table>
<tr><th>หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)</th><th>งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)</th><th>คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)</th><th>ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)</th><th>กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)</th></tr>
<tr><td rowspan="4">•มท.
•สคร.
•กค.
•เครือข่ายหน่วยงาน Go Green 6G</td><td>•พัฒนาบริการด้านตลาด 5 แห่ง
•พัฒนา G2G (เช่น กรมราชทัณฑ์ ฯลฯ)</td><td rowspan="4">•พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ</td><td>•การทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในการรับบริการและส่งมอบบริการ
•ให้ลูกค้ามีความไว้วางใจและเชื่อมั่นต่อ อต.</td><td rowspan="4">•ผู้ค้าในตลาดสาขา
•ตลาดเอกชนที่ร่วมโครงการ
•ประชาชนที่มาใช้บริการตลาด
•กรมราชทัณฑ์
•ผู้เช่า
•คู่ค้าในตลาดสาขา
•เกษตรกร</td></tr>
<tr><td>ทรัพยากรหลัก (Key Resources)</td><td>ช่องทาง (Channels)</td></tr>
<tr><td>•ความเชี่ยวชาญของบุคลากร อต.
•ตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง</td><td>•Online และ Onsite
• Social Media
•นโยบาย
•เครือข่าย</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">โครงสร้างค่าใช้จ่าย (Cost Structure)</td><td colspan="2">แหล่งที่มาของรายได้ (Revenue Streams)</td></tr>
<tr><td colspan="3">•ค่าบริหารจัดการองค์กร : เงินเดือนพนักงาน ค่าสาธารณูปโภค ค่าเสื่อม
•ค่าบำรุงรักษา
•ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาองค์กร : การพัฒนาตลาด และระบบสารสนเทศ
•ต้นทุนการจำหน่ายสินค้า : การจำหน่ายสินค้ากับส่วนราชการ</td><td colspan="2">•ร้อยละ 3 จากการจำหน่ายสินค้าให้กับส่วนราชการ
•ค่าเช่าพื้นที่ขององค์การตลาด (แผง อาคารพาณิชย์ แฟลต)และค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด
•รายได้จากการจัดงานมหกรรมสินค้า/ตลาดสัญจร</td></tr>
</table>

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

สถานการณ์คาดการณ์ตามแผน : กรณีฐานการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อพัฒนาตลาดต้นแบบขององค์การตลาดต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างคุณค่าที่ชัดเจนให้กับทั้งผู้เช่าและผู้บริโภค โดยอาศัยทรัพยากรหลักที่มีอยู่และสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรที่แข็งแกร่ง สร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งและเป็นที่จดจำสำหรับตลาดต้นแบบเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและดึงดูดลูกค้า การบริหารจัดการกิจกรรมหลักอย่างมีประสิทธิภาพและการควบคุมโครงสร้างต้นทุนที่เหมาะสมจะเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จระยะปัจจุบัน ปี 2567-2568 ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่องค์การตลาดดำเนินการอยู่

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segment
• **ผู้ผลิตสินค้า/เกษตรกร:** แหล่งสินค้าที่มีคุณภาพและราคาที่เหมาะสม • **ผู้ค้าส่ง:** สำหรับสินค้าบางประเภท หรือในช่วงที่ต้องการปริมาณมาก • **ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์:** สำหรับบริการจัดส่งสินค้า • **ผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยี:** เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการตลาด และการสร้างความสะดวกสบายให้กับผู้ซื้อและผู้ขาย เช่น ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์	• **การจัดหาสินค้า:** การคัดเลือกและจัดซื้อสินค้าที่มีคุณภาพจากแหล่งต่างๆ • **การบริหารจัดการพื้นที่ตลาด:** การจัดสรรพื้นที่ การดูแลความสะอาดและความปลอดภัย • **การตลาดและการขาย:** การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า • **การบริการลูกค้า:** การให้ข้อมูล การรับเรื่องร้องเรียน การแก้ไขปัญหา • **การควบคุมคุณภาพ:** การตรวจสอบคุณภาพสินค้าและมาตรฐานสุขอนามัย	**สำหรับผู้เช่า:** • พื้นที่จำหน่ายสินค้าและบริการที่มีมาตรฐานสะอาด ปลอดภัย และมีการจัดการที่ดี • โอกาสในการเข้าถึงฐานลูกค้าที่หลากหลายและมีศักยภาพ • การสนับสนุนด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ร่วมกัน • การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจกับผู้ประกอบการรายอื่นๆ และพันธมิตร • การเข้าถึงองค์ความรู้และโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ **สำหรับผู้บริโภค:** • แหล่งรวมสินค้าและบริการที่	• **การบริการตนเอง:** ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าด้วยตนเองในตลาด • **การช่วยเหลือส่วนบุคคล:** พนักงานให้คำแนะนำและช่วยเหลือลูกค้า • **ชุมชน:** สร้างความรู้สึกเป็นชุมชนระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย จัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ • **การสื่อสารออนไลน์:** ตอบคำถาม ให้ข้อมูล และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ และ Social Media • **การบริการลูกค้าพิเศษ:** สำหรับลูกค้าองค์กรหรือลูกค้าประจำ อาจมีเงื่อนไขและสิทธิพิเศษเพิ่มเติม	• **ผู้เช่าแผง/ร้านค้า:** ผู้ประกอบการรายย่อย, SMEs, ผู้ผลิตสินค้าชุมชน, ผู้ให้บริการต่างๆ ที่ต้องการพื้นที่จำหน่ายสินค้าและบริการที่มีมาตรฐานและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย • **ผู้บริโภค/ลูกค้า:** ประชาชนทั่วไป, นักท่องเที่ยว, กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (เช่น กลุ่มคนรักสุขภาพ, กลุ่มผู้สูงอายุ) ที่ต้องการสินค้าและบริการที่หลากหลาย มีคุณภาพ และน่าเชื่อถือ • **พันธมิตรทางธุรกิจ:** ผู้ผลิตสินค้าขนาดใหญ่, ผู้ให้บริการโลจิสติกส์, สถาบันการเงิน, หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segment
,ระบบสำหรับจองพื้นที่, ระบบข้อมูลผู้ประกอบการ (POS),ระบบเครือข่าย ,ระบบ ERP • **สถาบันการเงิน:** สำหรับการสนับสนุนด้านเงินทุน • **หน่วยงานภาครัฐ:** ที่เกี่ยวข้องกับการรับรองมาตรฐานและส่งเสริมธุรกิจ • **ธุรกิจเสริมอื่นๆ:** เช่น ร้านอาหาร ปรุงสำเร็จ ร้านขายอุปกรณ์ทำครัว ที่อาจมาเช่าพื้นที่ในตลาด	• **การสร้างเครือข่าย:** การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ผลิต ผู้ค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ • **การพัฒนาตลาด:** การปรับปรุงพื้นที่ การเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวก การนำเทคโนโลยีมาใช้	หลากหลาย ครบวงจร และมีคุณภาพ • ความสะดวกสบายในการเลือกซื้อสินค้าและใช้บริการในสถานที่เดียว • ความมั่นใจในมาตรฐานและความปลอดภัยของสินค้าและบริการ • ประสบการณ์การซื้อสินค้าและบริการที่ดี **สำหรับพันธมิตร:** • ช่องทางการตลาดและการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการใหม่ๆ • โอกาสในการสร้างความร่วมมือและ Synergy กับองค์การตลาดและผู้ประกอบการ	• **การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เช่า :** การให้คำปรึกษา สนับสนุน และสร้างเครือข่าย	เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมตลาดและผู้ประกอบการ • **ชุมชนโดยรอบ:** ประชาชนในพื้นที่ใกล้เคียงที่อาจเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาตลาด
	ทรัพยากรหลัก (Key Resources) **ทรัพยากรทางกายภาพ:** • **พื้นที่ตลาด:** ทำเลที่ตั้ง ขนาด โครงสร้างพื้นฐาน (อาคาร, แผง,		**ช่องทาง (Channels)** • **ตลาดต้นแบบ (Physical Market):** ช่องทางหลักในการซื้อขายโดยตรง • **Social Media:** ใช้ในการประชาสัมพันธ์	

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segment
	ระบบไฟฟ้า, น้ำประปา) • **สิ่งอำนวยความสะดวก:** ที่จอดรถ ห้องน้ำ ระบบรักษาความปลอดภัย • **เทคโนโลยี:** ระบบ POS, ระบบจัดการคลังสินค้า, แพลตฟอร์มออนไลน์ **ทรัพยากรบุคคล:** • **ทีมบริหารจัดการ:** มีความรู้ความสามารถในการบริหารตลาด • **พนักงาน:** มีทักษะในการบริการลูกค้า การจัดการสินค้า และการดำเนินงานต่างๆ • **ผู้ค้า:** มีความเชี่ยวชาญใน	• การสนับสนุนนโยบายภาครัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก **สำหรับชุมชน:** • การสร้างงานและสร้างรายได้ในพื้นที่ • การเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน • การอนุรักษ์และส่งเสริมวัฒนธรรมและสินค้าท้องถิ่น	สร้างการรับรู้และรับออร์เดอร์ • **ประชาสัมพันธ์ :** ป้ายประชาสัมพันธ์และสื่อสิ่งพิมพ์ • **การขายตรง:** ทีมขายติดต่อโดยตรงกับร้านอาหาร โรงแรม หรือผู้ประกอบการรายใหญ่ • **กิจกรรมส่งเสริมการขาย:** ออกบูธในงานต่างๆ จัดกิจกรรมภายในตลาดเพื่อดึงดูดลูกค้า และการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าและกิจกรรมต่างๆ • **พันธมิตรทางธุรกิจ:** ร่วมมือกับผู้ผลิตสินค้าเกษตรกร หรือธุรกิจโลจิสติกส์ • **ความร่วมมือกับหน่วยงาน**	

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segment
	การคัดสรรและจำหน่ายสินค้า **ทรัพยากรทางการเงิน:** เงินทุนหมุนเวียน เงินลงทุน **ทรัพยากรทางปัญญา:** • **แบรนด์:** ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของตลาด • **ฐานข้อมูลลูกค้า:** ข้อมูลลูกค้าและพฤติกรรมการซื้อ • **ความรู้และเทคโนโลยี:** ในการบริหารจัดการตลาด **เครือข่าย:** • **ผู้ผลิตสินค้า/เกษตรกร:** แหล่งสินค้าคุณภาพ • **ผู้จัดจำหน่าย:** ช่องทางการกระจายสินค้า • **พันธมิตรทางธุรกิจ:** ธุรกิจโลจิสติกส์		**ภาครัฐและเอกชน**	

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segment
	เทคโนโลยี การตลาด			

โครงสร้างค่าใช้จ่าย (Cost Structure)	แหล่งที่มาของรายได้ (Revenue Streams)
ต้นทุนคงที่: • ค่าเช่าพื้นที่ตลาดกับกรมธนารักษ์ • เงินเดือนพนักงานประจำ • ค่าเสื่อมราคา • ค่าสาธารณูปโภคพื้นฐาน • ค่าประชาสัมพันธ์ • ค่าบำรุงรักษา **ต้นทุนผันแปร:** • ต้นทุนสินค้า (ขึ้นอยู่กับปริมาณการขาย) • ค่าขนส่งสินค้า • ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย • ค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมออนไลน์ • ต้นทุนในการสร้างและพัฒนาตลาด: ค่าก่อสร้าง, ค่าออกแบบ, ค่าที่ปรึกษา • ค่าพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการตลาด การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสะดวกสบายให้กับผู้ซื้อและผู้ขาย เช่น ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์, แอปพลิเคชันสำหรับจองพื้นที่, ระบบข้อมูลผู้ประกอบการ	• **ค่าเช่าพื้นที่:**รายได้หลักจากการให้เช่าแผง/ร้านค้า • **ค่าบริการ:** รายได้จากการให้บริการต่างๆ ภายในตลาด (เช่น ค่าจอดรถ, ค่ารักษาความปลอดภัย) • **ค่าโฆษณา/ประชาสัมพันธ์:** รายได้จากการให้ผู้ผลิตสินค้าหรือธุรกิจอื่นๆ โฆษณาในพื้นที่ตลาด • **ส่วนแบ่งรายได้:** จากการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ • **รายได้จากกิจกรรม:** เช่น ค่าธรรมเนียมการเข้าร่วมเวิร์คช็อป หรือกิจกรรมพิเศษ • **ค่าธรรมเนียม:** รายได้จากการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย หรือบริการพิเศษอื่นๆ • **รายได้จากการขายสินค้า/บริการโดยตรง (ถ้าองค์การตลาดดำเนินการเอง):** เช่น สินค้า OTOP, สินค้าการเกษตรที่ล้นตลาด เป็นต้น

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

สถานการณ์คาดการณ์ตามแผน : ซึ่งแสดงการคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นใน ปี 2569-2570 การมุ่งเน้นไปที่การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการสร้างแหล่งรายได้ที่หลากหลาย (Diversification) จะเป็นกุญแจสำคัญสู่ความยั่งยืนทางการเงินและความสามารถในการแข่งขันขององค์การตลาด สร้างความแตกต่างผ่านการนำเสนอนวัตกรรม สินค้า/บริการที่มีเอกลักษณ์ สร้างรายได้ที่หลากหลายนอกเหนือจากค่าเช่า พัฒนา

บริการเสริม แพลตฟอร์มออนไลน์ และอาจพิจารณาโอกาสในการสร้างรายได้จากข้อมูลหรือการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและบุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเข้าถึงลูกค้าได้กว้างขึ้น สร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญและสามารถเสริมสร้างศักยภาพขององค์การตลาดได้ ภายใต้การให้ความสำคัญกับข้อมูล อาทิ การใช้ข้อมูลลูกค้าและการตลาดในการตัดสินใจและปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะมีการพลิกโฉมการทำงานขององค์การตลาด ที่มีการขยายฐานลูกค้า สร้างเครือข่ายพันธมิตรที่หลากหลายมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะมีผลให้องค์การตลาด จะต้องมีการลงทุนในรูปแบบต่างๆ ที่สอดคล้องกับแนวทางใหม่ และจะก่อให้เกิดรายได้ในรูปแบบใหม่ๆด้วย ดังแสดงใน BMC 2570

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
(ต่อยอด) พันธมิตรด้านเทคโนโลยี: ผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม e-commerce **(ใหม่)** พันธมิตรด้านการตลาดดิจิทัล: Influencer **(ใหม่)** ธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง: เช่น ผู้	**(ต่อยอด)** การบริหารจัดการแพลตฟอร์มออนไลน์: การดูแลรักษา พัฒนา และทำการตลาดสำหรับช่องทางออนไลน์ **(ใหม่)** การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและการตลาด: การใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์และนำเสนอสินค้า/บริการที่ตรงใจลูกค้า **(ใหม่) ก**ารสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาบริการใหม่ๆ: การ	**(ต่อยอด)** ประสบการณ์ลูกค้าที่เป็นเลิศ: สร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจและแตกต่างตั้งแต่การเข้ามาใช้บริการ การเลือกซื้อสินค้า ไปจนถึงบริการหลังการขาย **(ใหม่)** นวัตกรรมและสินค้า/บริการที่แตกต่าง: สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เช่ามีสินค้าและบริการที่สร้างสรรค์ ตอบโจทย์ความต้องการใหม่ๆ ของตลาด	**(ต่อยอด)** การสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง: สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมให้กับทั้งผู้เช่าและลูกค้า **(ใหม่)** สร้างความภักดีที่สร้างความผูกพันระยะยาว **(ใหม่)** การบริการลูกค้าแบบ Personalized: นำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการและความ	**(ต่อยอด)** กลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพสูง: นอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าเดิม อาจพิจารณาขยายไปยังกลุ่มลูกค้าเฉพาะที่มีกำลังซื้อสูง หรือกลุ่มลูกค้าองค์กรที่ต้องการจัดซื้อสินค้าจากตลาดที่มีมาตรฐาน **(ใหม่)** กลุ่มลูกค้าออนไลน์:

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
ให้บริการด้านการท่องเที่ยว, โรงแรม, ร้านอาหาร (เพื่อสร้าง Synergy)	สนับสนุนให้เกิดสินค้าและบริการที่แตกต่างและตอบโจทย์อนาคต **(ใหม่)** การสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์: การร่วมมือกับพันธมิตรที่มีศักยภาพในการขยายตลาดและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	**(ใหม่)** ความยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม: หากเป็นไปได้ สร้างจุดเด่นในเรื่องความยั่งยืนของสินค้าและกระบวนการดำเนินงานเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม **(ใหม่)** แพลตฟอร์มธุรกิจที่หลากหลาย: นอกเหนือจากการเช่าพื้นที่ อาจมีบริการเสริมอื่นๆ ที่สร้างรายได้และเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เช่าและลูกค้า เช่น บริการด้านการตลาดดิจิทัล, การอบรมพัฒนาธุรกิจ	สนใจของลูกค้าแต่ละราย	พัฒนาช่องทางออนไลน์เพื่อเข้าถึงลูกค้าในวงกว้างขึ้น ทั้งในและต่างประเทศ (หากมีศักยภาพ) **(ใหม่)** ผู้ประกอบการรุ่นใหม่/นวัตกรรม: ดึงดูดผู้ประกอบการที่มีสินค้าและบริการที่แตกต่างและมีศักยภาพในการเติบโตเพื่อสร้างความน่าสนใจให้กับตลาด
	ทรัพยากรหลัก (Key Resources)		**ช่องทาง (Channels)**	
	(ต่อยอด) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล: ระบบออนไลน์, แอปพลิเคชัน, ระบบการชำระเงิน, ระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า **(ใหม่)** บุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทาง: นักการตลาดดิจิทัล, ผู้เชี่ยวชาญด้าน e-commerce		**(ต่อยอด)** ช่องทางดิจิทัลที่แข็งแกร่ง: พัฒนาเว็บไซต์, แอปพลิเคชัน, และช่องทาง Social Media ให้มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงลูกค้า ให้ข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการซื้อขาย **(ใหม่)** การตลาดแบบเฉพาะเจาะจง:	

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
	(ใหม่) สร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับ: สร้างแบรนด์ที่สื่อถึงคุณภาพ นวัตกรรม และความยั่งยืน **(ใหม่)** นำข้อมูลลูกค้าและตลาด: ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า		ใช้ข้อมูลลูกค้าเพื่อทำการตลาดที่ตรงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น **(ใหม่)** สร้างความร่วมมือกับแพลตฟอร์มออนไลน์อื่นๆ: เช่น แพลตฟอร์ม e-commerce, แอปพลิเคชันส่งอาหาร เพื่อขยายช่องทางการขาย	

โครงสร้างค่าใช้จ่าย (Cost Structure)	แหล่งที่มาของรายได้ (Revenue Streams)
(ต่อยอด) ต้นทุนการดำเนินงานแพลตฟอร์มออนไลน์: ค่าพัฒนาและบำรุงรักษาเว็บไซต์/แอปพลิเคชัน, ค่าการตลาดออนไลน์ **(ใหม่)** ต้นทุนการวิเคราะห์ข้อมูล: ค่าเครื่องมือและบุคลากร **(ใหม่)** ต้นทุนการวิจัยและพัฒนา: เพื่อสนับสนุนนวัตกรรม **(ใหม่)** ต้นทุนการสร้างแบรนด์และการตลาดเชิงกลยุทธ์: เพื่อสร้างความแตกต่างและดึงดูดลูกค้าที่มีศักยภาพ	**(ต่อยอด)** ค่าเช่าที่มีความยืดหยุ่น: อาจมีรูปแบบค่าเช่าที่หลากหลายตามประเภทธุรกิจ ขนาดพื้นที่ หรือผลประกอบการ **(ใหม่)** รายได้จากบริการเสริม: เช่น ค่าธรรมเนียมการตลาดดิจิทัล, ค่าอบรม, ค่าบริการโลจิสติกส์, ค่าเช่าพื้นที่จัดกิจกรรมพิเศษ **(ใหม่)** รายได้จากแพลตฟอร์มออนไลน์: ค่าธรรมเนียมการซื้อขายผ่านแพลตฟอร์มขององค์การตลาด (ถ้ามี) **(ใหม่)** รายได้จากข้อมูลและการวิเคราะห์: หากมีการเก็บข้อมูลลูกค้าและตลาดที่มีคุณค่า อาจมีโอกาสในการสร้างรายได้จากการให้บริการข้อมูลเชิงลึก **(ใหม่)** การลงทุนและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์: หากมีศักยภาพ อาจพิจารณาการพัฒนาพื้นที่ส่วนอื่นเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม

7.3 การบริหารความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risks)

	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปี 2566	ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risks)
Core Business	• พัฒนาตลาด • นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กร • พิจารณารูปแบบธุรกิจใหม่	• ตลาดมีข้อจำกัดในการพัฒนาตลาด • บุคลากรขาดความพร้อมในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กร • ยังไม่สามารถพิจารณารูปแบบธุรกิจใหม่
Customer	• สื่อสารแบรนด์อต. ไม่ให้ซ้ำซ้อนกับ อตก. • สร้างภาพภาพลักษณ์องค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม	• ยังไม่สามารถสื่อสารแบรนด์อต. ไม่ให้ซ้ำซ้อนกับ อตก. • ยังไม่สามารถสร้างภาพภาพลักษณ์องค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม
Organization & HC Development	• ยกระดับการบริหารจัดการองค์กร (CBE) • สร้าง Digital Transformation ในองค์กร • พัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง	• ยังไม่สามารถยกระดับการบริหารจัดการองค์กรได้ • ยังไม่สามารถสร้าง Digital Transformation ในองค์กร • ยังไม่สามารถพัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง
Target	• องค์กรขีดการพัฒนาด้าน.บริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง • มีรายได้เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการองค์กร • การบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	• ไม่สามารถพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (อยู่ระหว่างการสรรหาผู้อำนวยการ) • การหารายได้ขององค์กรไม่เป็นไปตาม.เป้าหมายทำให้ประสบภาวะขาดทุน • การเบิกจ่ายงบประมาณไม่.ตัตามเป้าหมาย

รูปภาพที่ 81 : ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Intelligent Risk ปี 2566

	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปี2567-2568	ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risks)
Core Business	• องค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน มีรายได้อย่างยั่งยืน	• ตลาดมีข้อจำกัดในการพัฒนาตลาด • ยังไม่สามารถสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน มีรายได้อย่างยั่งยืน
Customer	• สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบให้เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน	• ยังไม่สามารถสื่อสารแบรนด์อต. ไม่ให้ซ้ำซ้อนกับ อตก. • ยังไม่สามารถสร้างภาพภาพลักษณ์องค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม
Organization & HC Development	• ยกระดับการบริหารจัดการองค์กร (CBE) • สร้าง Digital Transformation ในองค์กร • พัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง	• ยังไม่สามารถยกระดับการบริหารจัดการองค์กร (CBE) • ยังไม่สามารถสร้าง Digital Transformation ในองค์กร • ยังไม่สามารถพัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง
Target	• การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน มีรายได้อย่างยั่งยืน	• ยังไม่สามารถสร้างองค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน • ยังไม่สามารถสร้างรายได้อย่างยั่งยืน

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

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

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

8. การวิเคราะห์ Scenario Planning

8.1 สมมติฐานด้านการเงิน (รายได้และค่าใช้จ่าย)

สมมุติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (ฉบับทบทวนปี 2569)

การประมาณการผลการดำเนินงานขององค์การตลาด ปี 2566-2570

	2560A	2561A	2562A	2563A	2564A	2565A	2566A	2567A	2568F	2569F	2570F
รายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	2,861,748,167.00	3,598,782,975.00	449,033,476.00	4,015,069,840.00	3,242,671,277.00	2,202,108,021.00	1,810,561,164.00	2,232,564,922.17	2,221,977,878.28	2,333,076,772.19	2,461,730,297.81
รายได้ของบอร์ดโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OTT	2,149,351.00	1,990,738.00	1,417,108.00	1,377,000.00	9,789,838.00	22,511,788.00	14,987,975.00	764,192.76	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00
รายได้จากการขายสินค้าออนไลน์	-	-	182,950.00	195,951.00	-	-	-	-	-	-	-
รายได้ค่าเช่าแผง	3,671,637.00	3,727,566.00	3,529,014.00	2,094,751.00	1,999,109.00	2,200,275.00	2,466,764.00	2,630,939.60	2,800,000.00	2,800,000.00	2,800,000.00
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	3,308,900.00	3,355,224.00	3,399,300.00	3,136,572.00	2,705,490.00	4,399,630.00	8,964,549.00	12,291,538.33	13,000,000.00	13,000,000.00	13,000,000.00
รายได้ค่าเช่าแฟ้ต	3,056,040.00	3,049,460.00	3,957,000.00	3,888,168.00	3,718,440.00	3,165,000.00	3,630,251.00	4,771,276.38	4,700,000.00	4,700,000.00	4,700,000.00
รายได้จากผลการบริหารจัดการจำหน่ายสินค้าอาหารปลอดภัย	290,000.00	340,000.00	820,000.00	480,000.00	380,000.00	400,000.00	840,000.00	1,260,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
รายได้ค่าเช่าที่พื้นปากคลองตลาด	13,603,824.00	13,603,824.00	13,603,824.00	12,028,824.00	12,028,824.00	13,603,824.00	10,453,824.00	13,603,824.00	13,230,000.00	13,230,000.00	13,230,000.00
รายได้เงินอุดหนุน	-	-	9,917,137.00	5,536,838.00	6,871,810.00	6,156,290.00	6,156,288.00	5,875,466.49	6,250,000.00	6,250,000.00	6,250,000.00
รายได้อื่น	17,093,810.00	13,414,990.00	13,060,382.00	12,504,387.00	9,359,872.00	12,181,610.00	13,694,210.00	15,729,704.37	12,904,466.67	12,904,466.67	12,904,466.67
รวมรายได้องค์การตลาด	**2,904,921,729.00**	**399,264,777.00**	**498,900,191.00**	**4,056,312,331.00**	**3,289,524,660.00**	**2,266,726,438.00**	**1,871,775,025.00**	**2,289,491,864.10**	**2,285,862,344.95**	**2,396,961,238.86**	**2,525,614,764.48**

	2560A	2561A	2562A	2563A	2564A	2565A	2566A	2567A	2568F	2569F	2570F
รายได้	**2,904,921,729.00**	**397,168,006.04**	**498,900,190.00**	**4,056,312,331.00**	**3,289,524,660.00**	**2,266,726,438.00**	**1,871,775,025.00**	**2,289,491,864.10**	**2,285,862,344.95**	**2,396,961,238.86**	**2,525,614,764.48**
รวมค่าใช้จ่าย	**2,863,940,295.37**	**414,039,695.00**	**514,017,147.00**	**3,961,562,579.47**	**3,225,866,856.36**	**2,253,351,405.70**	**1,873,154,721.91**	**2,248,395,932.80**	**2,265,520,114.29**	**2,376,889,896.99**	**2,505,107,595.00**
กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITD	**53,773,242.63**	**- 7,299,433.96**	**- 6,755,347.00**	**94,749,751.53**	**76,589,222.64**	**29,479,681.30**	**- 1,379,696.91**	**58,637,920.30**	**38,832,230.66**	**38,961,341.87**	**38,997,169.48**

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

8.1.1 สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Best Case

สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Best Case โดยการประมาณการหากองค์การตลาดสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายครบทุกโครงการ คือ รายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากทุกโครงการ อย่างต่อเนื่องทุกปีองค์การตลาดจะพอมีรายได้เพียงพอสำหรับการเลี้ยงตนเองในระยะสั้น หากแต่ไม่ยั่งยืน จนกว่าจะมีรายได้จากธุรกิจใหม่ๆที่เข้ามารองรับทั้งนี้ ต้องมีรายได้ไม่น้อยกว่ารายได้ข้าวสารอาหารดิบ จึงจะทำให้องค์การตลาดสามารถมีรายได้อย่างยั่งยืน

สมมติฐานทางการเงินสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Best Case

รายการ	ร้อยละ	ผ่านการตรวจสอบ จากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์เพิ่มรายได้ร้อยละ 10		(หน่วย:บาท)
		พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้(หน่วยบาท)							
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนเป็นฐาน (อัตราการเติบโต)	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**
รายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารสิบและอื่นๆ		2,202,108,021	1,810,561,164	2,232,564,922	2,455,821,414	2,701,403,556	2,971,543,911
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนเป็นฐาน (อัตราการเติบโต)	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**
รายได้ขายของโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OTOP)		22,511,788	14,987,975	764,193	840,612	924,673	1,017,141
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนเป็นฐาน (อัตราการเติบโต)	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**
รายได้ค่าเช่าแผง		2,200,275	2,466,764	2,630,940	2,894,034	3,183,437	3,501,781
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนเป็นฐาน (อัตราการเติบโต)	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์		4,399,630	8,964,549	12,291,538	13,520,692	14,872,761	16,360,038
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนเป็นฐาน (อัตราการเติบโต)	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**
รายได้ค่าเช่าแฟลต		3,165,000	3,650,251	4,771,276	5,248,404	5,773,244	6,350,569
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนเป็นฐาน (อัตราการเติบโต)	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**
รายได้งานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชนสินค้าอาหารปลอดภัย		400,000	840,000	1,260,000	1,386,000	1,524,600	1,677,060
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนเป็นฐาน (อัตราการเติบโต)	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**
รายได้ค่าเช่าที่ติบปากคลองตลาด		13,603,824	10,453,824	13,603,824	13,230,000	13,230,000	13,891,500
ตามที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล	Hold Constant	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**
รายได้เงินอุดหนุน		6,156,290	6,156,288	5,875,467	6,250,000	6,250,000	6,250,000
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนเป็นฐาน (อัตราการเติบโต)	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**
รายได้อื่น		12,181,610	13,694,210	15,729,704	17,196,010	19,358,944	21,260,046
รวมรายได้		**2,266,726,438**	**1,871,775,025**	**2,289,491,864**	**2,516,387,166**	**2,766,521,216**	**3,041,852,045**
ค่าใช้จ่าย							
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนเป็นฐาน (อัตราการเติบโต)	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**
ต้นทุนขายข้าวสารอาหารสิบและอื่นๆ		2,143,034,555	1,765,298,966	2,149,793,247	2,364,772,572	2,601,249,830	2,861,374,813
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อนเป็นฐาน (อัตราการเติบโต)	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**
ต้นทุนโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OTOP)		21,673,772	14,492,030	711,290	782,419	860,661	946,727
จำนวนคณะกรรมการรวมผู้จำนวยการ	**16 คน**						
ค่าตอบแทนผู้บริหาร		387,030	5,016,514	7,704,373	12,585,800	12,698,600	12,889,400
จำนวนทั้งหมดพนักงาน 99 อัตรา เพิ่มจากปีก่อนเป็นปีฐาน							
เงินเดือน จำนวนคน Change by year	**7.5 ฐานปีก่อน**	**7.5%**	**7.5%**	**7.5%**	**7.5%**	**7.5%**	**7.5%**
สวัสดิการที่ได้รับ							
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	Hold Constant	38,456,631	38,986,269	40,277,326	46,150,730	48,929,066	51,785,140
ค่าเสื่อมราคาคำนวณโดยวิธีสันตรงตาม	**1.อาคารและสิ่งปลูกสร้าง 10-20 ปี**	**5-20 ปี**	**5-20 ปี**	**5-20 ปี**	**5-20 ปี**	**5-20 ปี**	**5-20 ปี**
	2.เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ 5ปี						
	3.ยานพาหนะ 5ปี						
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	Hold Constant	16,104,649	17,047,308	17,541,989	19,407,000	18,067,000	18,067,000
ค่าใช้จ่ายอื่น	Hold Constant	33,694,769	32,313,635	32,367,708	45,611,586	48,611,586	45,943,236
รวมค่าใช้จ่าย		**2,253,351,406**	**1,873,154,722**	**2,248,395,933**	**2,489,310,107**	**2,730,416,743**	**2,991,006,315**
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมดำเนินงาน		**13,375,032**	**(1,379,697.00)**	**41,095,931**	**27,077,059**	**36,104,473**	**50,845,729**
ต้นทุนทางการเงิน	Hold Constant	1,332,408	(1,181,847.00)	949,196	1,200,000	1,200,000	1,200,000
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี		**12,042,624**	**(2,561,544.00)**	**40,146,735**	**25,877,059**	**34,904,473**	**49,645,729**
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITDA)		**29,479,681**	**15,667,611**	**58,637,920**	**46,484,059**	**54,171,473**	**68,912,729**

หมายเหตุ : รายได้ค่าเช่าที่ปากคลอง ปี2565-2567 เป็นการเฉลี่ยงวดงานรายปีและตั้งค้างรับรายปี

ปี2568-2569 เป็นการประมาณการราคาตามงวดงานที่ 121-180 x 12 เดือน,

ปี 2570 เป็นการประมาณการราคาตามงวดงาน 181-240 x 12 เดือน

8.1.2 สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Worst Case

สมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Worst Case โดยการประมาณการหากองค์การตลาดสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายใน โครงการสร้างรักษาฐานรายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค หากไม่สามารถเพิ่มรายได้ขึ้นร้อยละ 10 จากโครงการนี้เพียงโครงการเดียวอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรทันที เพราะสัดส่วนรายได้หลักขององค์การตลาดมาจากโครงการนี้ คิดเป็นร้อยละ 97 หากแต่รายได้จากโครงการอื่นหากไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน จะไม่ส่งผลกระทบที่รุนแรงต่อการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากโครงการอื่นๆรวมกันมีสัดส่วนรายได้ไม่ได้สูงมาก คิดเป็นร้อยละ 1-2 ดังนั้น หากองค์การตลาดประสบกับสมมติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Worst Case อาจส่งผลให้ต้องพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ เพื่อเข้ามารองรับทั้งนี้ ต้องมีรายได้ไม่น้อยกว่ารายได้ข้าวสารอาหารดิบ จึงจะทำให้องค์การตลาดสามารถมีรายได้อย่างยั่งยืน ส่วนรายได้จากการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ เช่น การพัฒนา Digital Market ยังไม่สามารถคาดการณ์รายได้ที่สูงมากนัก เนื่องจากองค์การตลาดมีโครงการดังกล่าวหลายปี แต่หากปัจจุบันยังคงไม่สามารถหารายได้จากโครงการนี้ได้

สมมติฐานทางการเงินสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน Worst Case

รายการ	วิธีใช้ในการคาดการณ์						(หน่วย:บาท)
		ตำแหน่งตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			worst case		
		พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้							
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผลประกอบการป้อยที่สุดเป็นปีฐาน (อัตราการเติบโต)	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**
รายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารสัตว์และอื่นๆ		2,202,108,021	1,810,561,164	2,232,564,922	169,734,802	178,221,542	187,132,619
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผลประกอบการป้อยที่สุดเป็นปีฐาน (อัตราการเติบโต)	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**
รายได้ขายของโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OTOP)		22,511,788	14,987,975	764,193	10,000,000	11,000,000	11,000,000
คำนวณจากโครงการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มขึ้น 10% (จากโครงการที่แล้ว)	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**
รายได้ค่าเช่าแผง		2,200,275	2,466,764	2,630,940	2,590,102	2,719,607	2,855,587
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผลประกอบการป้อยที่สุดเป็นปีฐาน (อัตราการเติบโต)	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์		4,399,630	8,964,549	12,291,538	3,522,985	3,699,134	3,884,091
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผลประกอบการป้อยที่สุดเป็นปีฐาน (อัตราการเติบโต)	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**
รายได้ค่าเช่าแฟลต		3,165,000	3,650,251	4,771,276	3,201,933	3,362,030	3,530,131
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผลประกอบการป้อยที่สุดเป็นปีฐาน (อัตราการเติบโต)	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**
รายได้งานบมหรรมผลิตภัณฑ์ชุมชนสินค้าอาหารปลอดภัย		400,000	840,000	1,260,000	357,000	374,850	393,593
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผลประกอบการป้อยที่สุดเป็นปีฐาน (อัตราการเติบโต)	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**
รายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด		13,603,824	10,453,824	13,603,824	13,230,000	13,230,000	13,891,500
ตามที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล	Hold Constant	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**
รายได้เงินอุดหนุน		6,156,290	6,156,288	5,875,467	6,464,102	6,787,307	7,126,673
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผลประกอบการป้อยที่สุดเป็นปีฐาน (อัตราการเติบโต)	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**
รายได้อื่น		12,181,610	13,694,210	15,729,704	12,870,407	13,989,778	14,663,433
รวมรายได้		**2,266,726,438**	**1,871,775,025**	**2,289,491,864**	**221,971,331**	**233,384,248**	**244,477,627**
ค่าใช้จ่าย							
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผลประกอบการป้อยที่สุดเป็นปีฐาน (อัตราการเติบโต)	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**
ต้นทุนขายข้าวสารอาหารสัตว์และอื่นๆ		2,143,034,555	1,765,298,966	2,149,793,247	166,622,961	174,954,109	183,701,815
จำนวนเงินจัดหารายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผลประกอบการป้อยที่สุดเป็นปีฐาน (อัตราการเติบโต)	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**	**5%**
ต้นทุนโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OTOP)		21,673,772	14,492,030	711,290	9,700,000	10,670,000	10,670,000
จำนวนคณะกรรมการรวมผู้บำนวยการ	**16 คน**						
ค่าตอบแทนผู้บริหาร		387,030	5,016,514	7,704,373	5,232,130	5,493,737	5,768,424
จำนวนทั้งหมดพนักงาน 99 อัตรา เพิ่มจากปีก่อนเป็นปีฐาน							
เงินเดือน จำนวนคน Change by year	**7.5 ฐาน/ปีก่อน**	**7.5%**	**7.5%**	**7.5%**	**7.5%**	**7.5%**	**7.5%**
สวัสดิการที่ได้รับ							
ค่าใช้จ่ายพนักงาน		38,456,631	38,986,269	40,277,326	33,278,902	34,900,343	36,645,360
ค่าเสื่อมราคาคำนวณโดยวิธีเส้นตรงตาม	**1.อาคารและสิ่งปลูกสร้าง 10-20 ปี**	**5-20 ปี**	**5-20 ปี**	**5-20 ปี**	**5-20 ปี**	**5-20 ปี**	**5-20 ปี**
	2.เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ 5ปี						
	3.ยานพาหนะ 5ปี						
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	Hold Constant	16,104,649	17,047,308	17,541,989	15,488,479	16,262,903	17,076,048
ค่าใช้จ่ายอื่น	Hold Constant	33,694,769	32,313,635	32,367,708	29,829,442	30,858,579	31,847,628
รวมค่าใช้จ่าย		**2,253,351,406**	**1,873,154,722**	**2,248,395,933**	**260,151,914**	**273,139,671**	**285,709,275**
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมดำเนินงาน		**13,375,032**	**(1,379,697)**	**41,095,931**	**(38,180,583)**	**(39,755,423)**	**(41,231,648)**
ต้นทุนทางการเงิน	Hold Constant	1,332,408	(1,181,847)	949,196	1,240,940	1,302,987	1,246,997
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี		**12,042,624**	**(2,561,544)**	**40,146,735**	**(39,421,523)**	**(41,058,410)**	**(42,478,644)**
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITDA)		**29,479,681**	**15,667,611**	**58,637,920**	**(22,692,104)**	**(23,492,520)**	**(24,155,599)**

หมายเหตุ : รายได้ค่าเช่าที่ปากคลอง ปี2565-2567 เป็นการเฉลี่ยงวดงานรายปีและตั้งค้างรับรายปี

ปี2568-2569 เป็นการประมาณการราคาตามงวดงานที่ 121-180 x 12 เดือน,

ปี 2570 เป็นการประมาณการราคาตามงวดงาน 181-240 x 12 เดือน

8.2 สมมติฐานด้านผลการดำเนินงาน

- สมมติฐานเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย และการแบ่งประเภทค่าใช้จ่าย
    - สมมติฐานเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายโครงการ

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

ค่าใช้จ่ายโครงการในปี 2569	วิธีที่ใช้ในการคาดการณ์ (Method)		ประเภทค่าใช้จ่าย
โครงการจัดงานมหกรรมสินค้า Green Market by AORTOR	estimate	ค่าใช้จ่ายโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 3	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)

- สมมติฐานเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่ายในการบริหารองค์กร	วิธีที่ใช้ในการคาดการณ์ (Method)		ประเภทค่าใช้จ่าย
ค่าใช้จ่ายกรรมการ ผู้บริหาร	Hold Constant	คาดการณ์ค่าใช้จ่ายคณะกรรมการองค์การตลาดและค่าเบี้ยประชุมคณะอนุกรรมการจำนวน 15 ท่าน และเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่ารับรอง ค่าโทรศัพท์ ค่าเบี้ยประกันชีวิตของผู้อำนวยการ	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	Hold Constant	เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆของพนักงาน	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
ค่าเสื่อมราคาประเภทต่างๆ	Hold Constant	ค่าเสื่อมราคาคำนวณโดยวิธีเส้นตรงตามเกณฑ์อายุการให้ประโยชน์โดยประมาณอายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์ ดังนี้ 1.อาคารและสิ่งปลูกสร้าง 10-20 ปี 2.เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ 5 ปี 3.ยานพาหนะ 5ปี สินทรัพย์ไม่มีตัวตน เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ แสดงด้วยราคาทุนหักค่าตัดจำหน่ายสะสม	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
ค่าสาธารณูปโภค	Hold Constant	ค่าใช้จ่ายไฟฟ้า ค่าใช้จ่ายน้ำประปา ตลาดสาขาหนองม่วง ตลาดสาขาบางคล้า ตลาดสาขาลำพูน ตลาดสาขาตลิ่งชัน	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)

ค่าใช้จ่ายในการบริหารองค์กร	วิธีที่ใช้ในการคาดการณ์ (Method)		ประเภทค่าใช้จ่าย
ค่าเบี้ยประกันภัย	Hold Constant	ประกันภัยของตลาดสาขาบางคล้า ตลาดสาขาตลิ่งชัน ตลาดสาขาหนองม่วง ตลาดสาขาลำพูน	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
ค่าบำรุงรักษาต่างๆ	Hold Constant	ค่าบำรุงลิฟท์และเครื่องปรับอากาศ ฝ่ายจัดหาและพัสดุ ตลาดสาขาตลิ่งชัน ตลาดสาขาลำพูน	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี (ถ้ามี)	Hold Constant	ค่าใช้จ่ายในการฟ้องร้องคดีต่างๆของฝ่ายกฎหมาย	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
ค่าธรรมเนียมต่ออายุสัญญเช่าที่ (ราชพัสดุ)	Hold Constant	จดทะเบียนการเช่าที่กรณีเช่าเกิน3ปี	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)
ดอกเบี้ย	Hold Constant	ดอกเบี้ยจ่ายเช่ารถ 5 คัน	ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost)

8.3 การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis จากการเชื่อมโยงจาก Intelligent Risks

ความเสี่ยงในการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)	การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis
ตลาดมีข้อจำกัดในการพัฒนาตลาด	ข้อจำกัดด้านนโยบาย งบประมาณ, และบุคลากร
ยังไม่สามารถสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นแบบที่เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน มีรายได้อย่างยั่งยืน	ข้อจำกัดด้านนโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้อง พื้นที่และงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการพัฒนาตลาดต้นให้เป็นแหล่งให้บริการอย่างครบวงจรและมีมาตรฐาน มีรายได้อย่างยั่งยืน
ยังไม่สามารถสื่อสารแบรนด์อต. ไม่ให้ซ้ำซ้อนกับ อตก.	ข้อจำกัดด้านนโยบายและการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ ทำให้องค์การตลาดยังไม่สามารถสร้างจุดแตกต่างจาก อตก. ได้

ความเสี่ยงในการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)	การวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis
ยังไม่สามารถสร้างภาพภาพลักษณ์องค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม	ข้อจำกัดด้านการบังคับใช้กฎหมาย และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างทั่วถึงและจริงจัง
ยังไม่สามารถยกระดับการบริหารจัดการองค์กร (CBE)	ข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการองค์กร ตั้งแต่ ทิศทางการพัฒนาองค์กร การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
ยังไม่สามารถสร้าง Digital Transformation ในองค์กร	ข้อจำกัดด้านนโยบาย Digital งบประมาณลงทุน และบุคลากรที่เชี่ยวชาญ
ยังไม่สามารถพัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง	ข้อจำกัดด้านการพัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง
ยังไม่สามารถสร้างรายได้อย่างยั่งยืน	ข้อจำกัดในการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ

8.4 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า

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

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

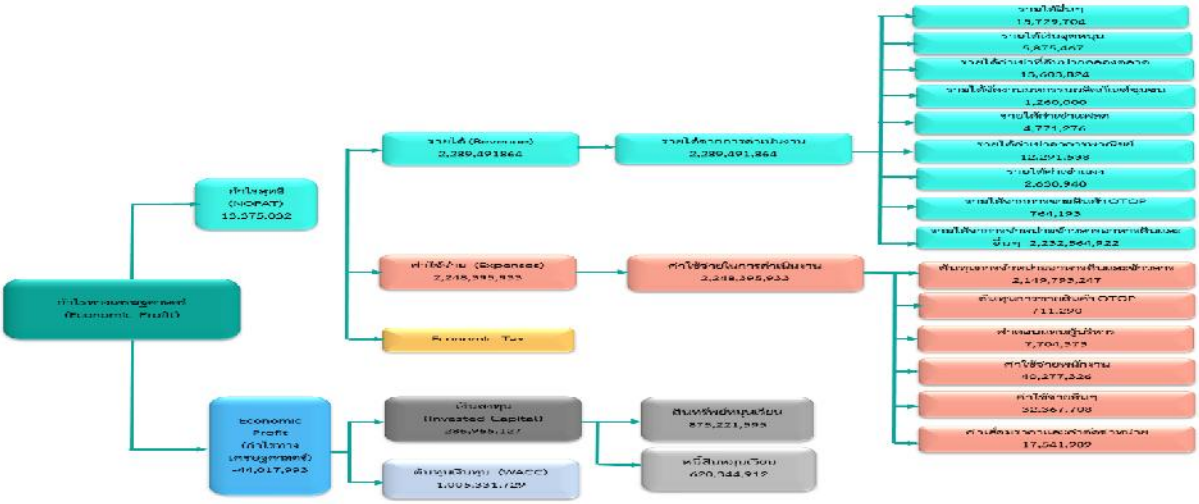
1.การคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) และวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินเชิงลึก (Financial Driver)

2.วิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Sensitivity Analysis)

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

- ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees/Financial Driver Trees)

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



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

- วิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Sensitivity Analysis)

เมื่อระบุปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Operational Driver Trees/Financial Driver Trees) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์แล้ว โดยทั่วไปพบว่า แต่ละองค์กรมักประสบปัญหาจากการมีปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินหลายปัจจัยส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินทั้งหมดได้ภายใต้กรอบเวลา และงบประมาณที่จำกัด ดังนั้น ทุกองค์กรควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) โดยการวิเคราะห์ความอ่อนไหว

จะทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใด เมื่อเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด โดยผลของการวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนต่างๆ ที่มีผลต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) สามารถแสดงได้ ดังนี้

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

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

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

การวิเคราะห์ Sensitivity ต่อค่า EP พร้อมระบุถึงความสามารถในการควบคุมและบริหารปัจจัยขับเคลื่อนสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อน โดยปัจจัยขับเคลื่อนใดควรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลักของหน่วยงาน ปัจจัยขับเคลื่อนที่เป็น High sensitivity และ High manageability ควรเป็นปัจจัย

ขับเคลื่อนที่ควรให้ความสำคัญก่อน และจะต้องมีการวางแผนในการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนนั้น ๆ ซึ่งจะส่งผลให้ค่า EP เพิ่มขึ้น

โดยทั่วไปแนวทางในการพัฒนาค่า EP สามารถดำเนินการได้ 4 แนวทางหลัก ดังนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกำไรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงินทุน ได้แก่ การเพิ่มรายได้จากการดำเนินงานและ/หรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น

2. การลงทุนในกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าเป็นการเพิ่มเงินทุนในกิจกรรมที่ทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ในสัดส่วนที่มากกว่า ซึ่งส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น

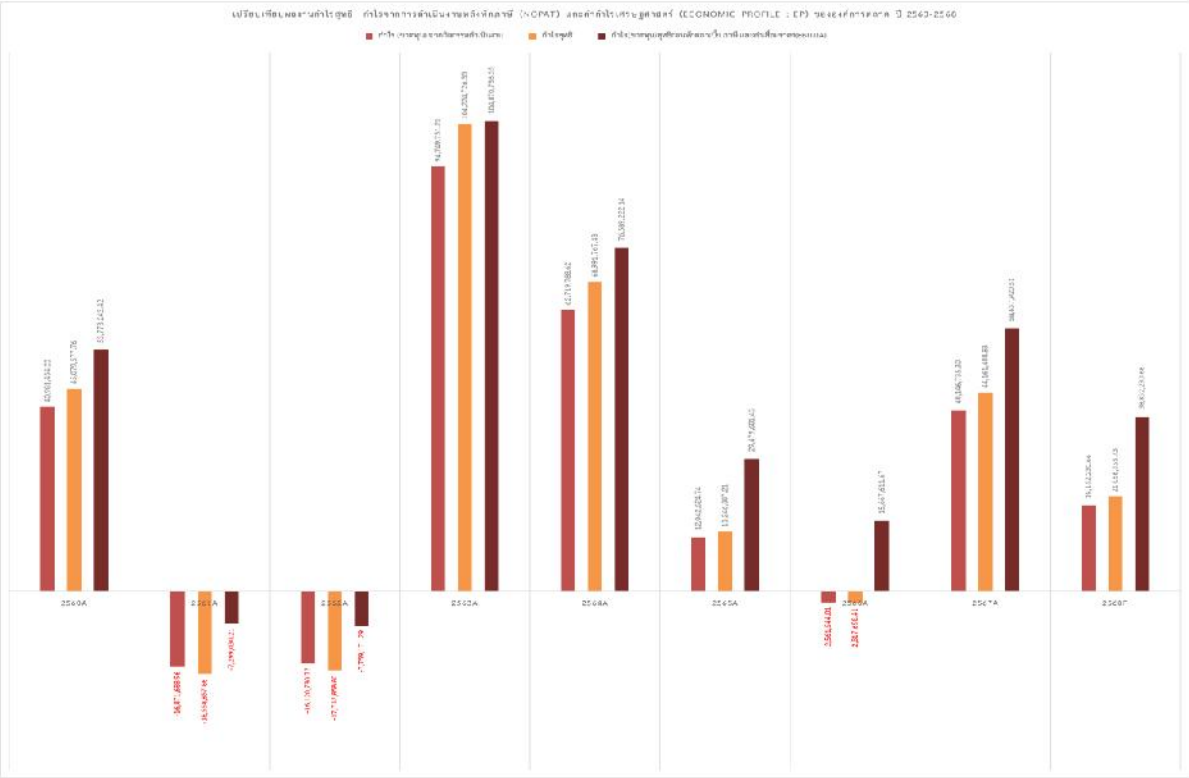
3. การดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า เป็นการลดเงินลงทุนซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการสร้างรายได้ ซึ่งทำให้ต้นทุนเงินทุนลดลง ส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น

4. การปรับสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนให้อยู่ในจุดที่เหมาะสม ส่งผลให้องค์กรมีอัตราต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลง ส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น

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

รูปภาพที่ 86 : การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan)

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



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

9. การจัดทำแผนวิสาหกิจ ฉบับทบทวนปี 2569

9.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ความสามารถพิเศษขององค์กร ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่องค์การตลาด กำหนดไว้ ***"องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน"*** นำมาสู่การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ภายใต้วิสัยทัศน์ ตลอดจนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และกรอบทิศทางการดำเนินงาน (Strategic Positioning) 3

ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ภายในปี 2570

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

ภายใต้วิสัยทัศน์ ***"องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน"*** นำไปสู่การนิยามความหมาย/คำจำกัดความ รวมถึง การกำหนดตัวชี้วัดหลักที่สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดังนี้

- ***เป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภค*** : พัฒนาตลาดต้นแบบให้เป็นพื้นที่ที่สามารถสร้างรายได้อย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับผู้ผลิต ผู้ค้า และผู้บริโภคเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม
- ***สมประสงค์ อย่างยั่งยืน*** : มีการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาธุรกิจอื่นๆให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
  - **ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์**

- ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด (ระดับ)

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

คำจำกัดความตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จในการกำหนด หรือทบทวนหลักเกณฑ์ รวมถึงคู่มือตลาดต้นแบบให้ครอบคลุมมาตรฐานถูกสุขลักษณะ ปลอดภัยต่อผู้บริโภค มาตราฐาน BCG Model และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2568 เพื่อสามารถนำไปใช้ในการประเมินตลาดต้นแบบ โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568

- กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ล้านบาท)

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

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

[16] พิจารณาเฉพาะตลาดที่เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568 หน้า7-8

[17] พิจารณาเฉพาะตลาดที่เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568

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

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

- Core Business Enablers 8 ด้าน (ระดับ)

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

คำจำกัดความตัวชี้วัด : พิจารณาตามรายละเอียดและเงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568

9.2 พันธกิจ (Mission statement)

"มุ่งมั่นในการพัฒนาแหล่งบริการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภค อย่างมืออาชีพ"

9.3 ค่านิยมหลัก

คุณค่าหลัก (Core Values) ที่การดำเนินงานขององค์การตลาด ยึดถือเป็นวิถีชีวิตในการดำเนินงานร่วมกัน (Shared value) ได้แก่ ***"IMARKRTS"***

รูปภาพที่ 88 : แสดงค่านิยมหลักขององค์การตลาด ปี 2566-2570

I = Integrity	**ซื่อตรง**
M = Marketing Boldness	**จริงใจ**
A = Accountability	**จิตสำนึกพร้อมรับการตรวจสอบ**

R = Result Oriented มุ่งผลสัมฤทธิ์

K = Knowledge รอบรู้

E = E-Commerce เก่งพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

T = Trustworthy Advisory เป็นที่ปรึกษาที่น่าเชื่อถือและไว้ใจได้

S = Self-Discipline & Social responsibility มีวินัย&รับผิดชอบต่อสังคม

9.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

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

รูปภาพที่ 89 : การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective -SO)

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

ตัวชี้วัด SO1 : การพัฒนาธุรกิจด้านตลาดขององค์กรให้มีศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตัวชี้วัด SO1 : การพัฒนาธุรกิจด้านตลาดขององค์กรให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
กลยุทธ์ที่ 1.1 การพัฒนาตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย					
KPI : ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3
<u>หมายเหตุ</u> : ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานปี 2568 ขององค์การตลาด ข้อ 1.3					
กลยุทธ์ที่ 1.2 : พัฒนาตลาดให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถ ในแข่งขันทางธุรกิจ					
KPI : 1. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (จากธุรกิจตลาด)	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3
1.2.1 ตลาดสาขาตลิ่งชัน	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3
1.2.2 ตลาดสาขาลำพูน	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3
1.2.3 ตลาดสาขาหนองม่วง	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3
2. อัตราการเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate)					
2.3.1 ตลาดสาขาตลิ่งชัน	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3
2.3.2 ตลาดสาขาลำพูน	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3
2.3.3 ตลาดสาขาหนองม่วง	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3
3. การเตรียมความพร้อมตลาดสาขาเพื่อให้เอกชนมาบริหารจัดการ	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3	ระดับ 3
<u>หมายเหตุ</u> : ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานปี 2568 ขององค์การตลาด ข้อ2.2 และข้อ 2.3					

ตัวชี้วัด SO2 : ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

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

ตัวชี้วัด SO3 : การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตัวชี้วัด SO3 : การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
กลยุทธ์ที่ 3.1 มีการสร้างและการบูรณาเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ **KPI :** มีการสร้างรายได้จากการบูรณาเครือข่ายทางธุรกิจเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน/โครงการ	10	10	10	10	10
กลยุทธ์ที่ 3.2 ขยายช่องขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม **KPI :** 1.กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ล้านบาท) **<u>หมายเหตุ</u>** : ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานปี 2568 ขององค์การตลาด ข้อ 2.1	12	13	35	40	45

10.การบริหารความเสี่ยง

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

รวมถึงแนวทางปฏิบัติกระทรวงมหาดไทย และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารและจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องตามหลักมาตรฐานสากลและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่ดี ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

1.ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

2.ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

3.ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

4.ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะทำหน้าที่สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ตลอดจนเสริมสร้างการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

10.1 บทบาทและความรับผิดชอบ

1) คณะกรรมการองค์การตลาด (BOD) กำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผ่านคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง

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

3) คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง (RMT) ประกอบด้วย คณะผู้บริหารองค์การตลาด รับผิดชอบในการพิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรมในองค์กร เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน

4) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามผลการดำเนินการ รวมถึงการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องโดยได้รับการสนับสนุนจากคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

5) พนักงานองค์การตลาดทุกคนรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

10.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

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

ผู้บริหารระดับสูงและคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งทุกส่วนขององค์การตลาดมีส่วนร่วม โดยร่วมกันระดมความคิดเห็นร่วมกันผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อค้นหาและประเมินประเด็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมาย พันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่กำหนด รวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การตลาด โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้แก่ ผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา สถานะความเสี่ยงคงเหลือในปัจจุบัน ประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งมีการทำแบบสอบถามเพื่อให้พนักงานทุกคน ลงคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง และข้อสังเกต ข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะกรรมการองค์การตลาด จะถูกนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญของข้อมูลนำเข้า (Input) เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Criteria) รวมทั้งผลผลิต (Output) ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามตาราง และผังงาน (Flow chart) ดังนี้

ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
๑	การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	• ปัจจัยภายใน • ปัจจัยภายนอก • ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร • จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ SWOT • โอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT • ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย • ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร • ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ • ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) • ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้องรายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ใน ประเด็นต่าง ๆ	เป็นเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือการ กระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบเชิงลบหรือ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) โดยแน่งเป็นประเภท ความเสี่ยงดังนี้ -ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ -ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน -ความเสี่ยงด้านการเงิน -ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ
๒	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	• ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe)	- เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงใน เชิงโอกาส (Likelihood) - เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงใน เชิงผลกระทบ (Impact)	ค่าความรุนแรงของทุกปัจจัยเสี่ยง
๓	การจัดลำดับความ	ระดับความรุนแรง (Risk Level)	• -เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง	• แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
	เสี่ยง (Risk Prioritize)	ของทุกปัจจัย เสี่ยง	• -ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)	• ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง "สูงมาก" และ "สูง" • ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง "ปานกลาง"
๔	การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)	ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง "สูงมาก"ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง "สูง"	-	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละ ปัจจัยเสี่ยง
๕	การประเมินประสิทธิผลของ ความเพียงพอของการควบคุม ที่มีอยู่	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัย เสี่ยง	เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความ เพียงพอของการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยงจำนวน ๓ กลุ่ม ■ กลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ■ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมี ประสิทธิผลเพียงพอ
๖. การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)				
๖.๑	การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	- ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม - ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมี ประสิทธิผลไม่เพียงพอ	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง -Take: การยอมรับ -Terminate: การหลีกเสี่ยง -Transfer: การถ่ายโอน/กระจาย -Treat: การลด/ควบคุม	แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)

ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
๖.๒	การควบคุมภายใน (Internal Control)	-ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ -ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง "ปานกลาง"	รูปแบบการควบคุม - Preventive: ป้องกัน - Detective: ตรวจสอบ - Corrective: แก้ไข - Directive: ส่งเสริม	แผนการควบคุมภายใน
๗.การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)				
๗.๑	การจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ย	-	รายงานผลรายไตรมาส
๗.๒	การควบคุมภายใน	ผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน	-	รายงานผลรายไตรมาส รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ (แบบ ปค.๑/ปค.๔/ปค.๕)
๘	การทบทวน(Review and Revision)	การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก	ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ควรนำมาทบทวน

10.3. <u>ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร</u>

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

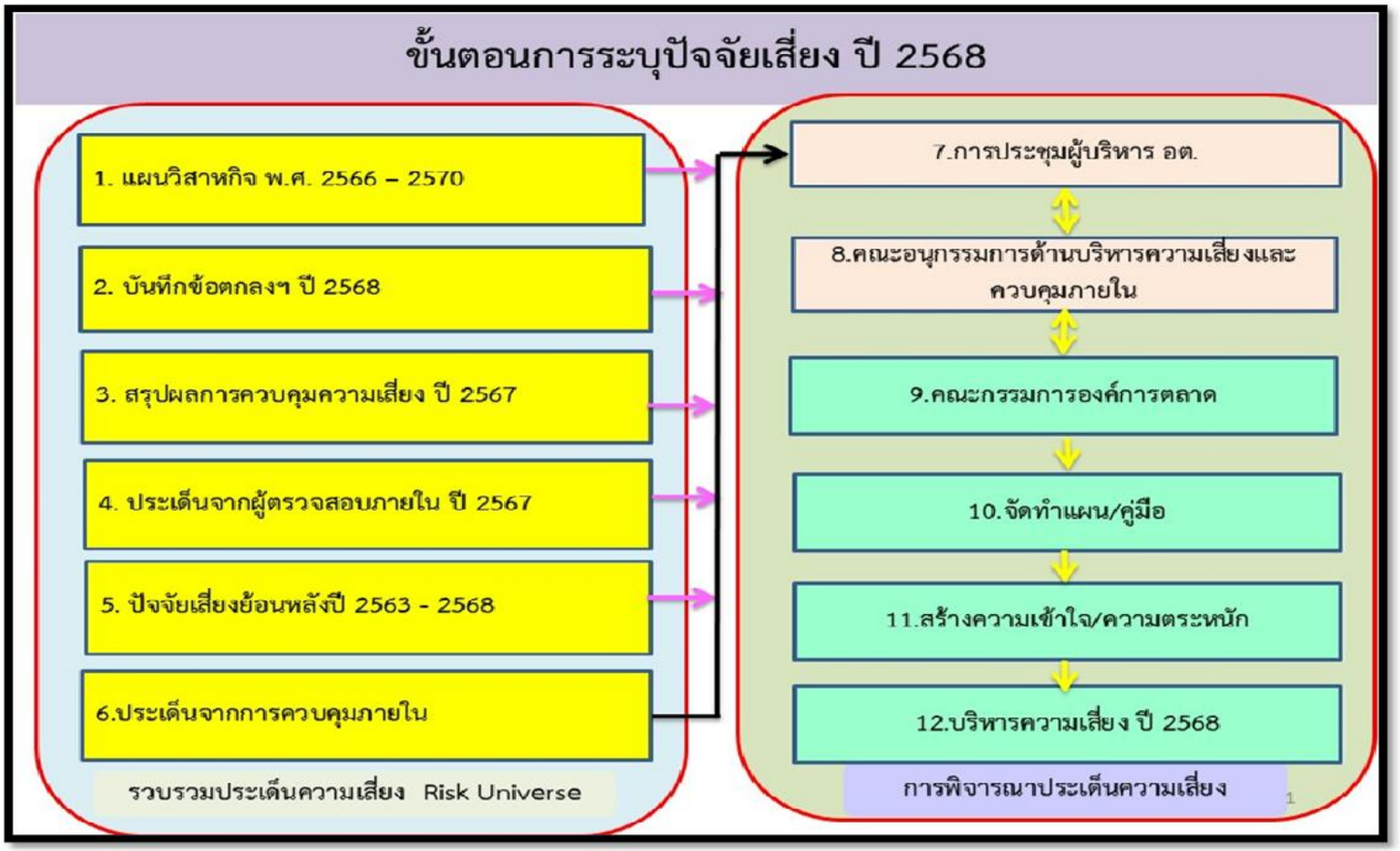
10.4. <u>ประเภทความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)</u>

จากที่กล่าวข้างต้นองค์การตลาด แบ่งความเสี่ยงเป็น ๔ ประเภท และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงแต่ละประเภทไว้ดังนี้

ตารางประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยนเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องกับเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์ หรือค่าเป้าหมายและเงื่อนไขตัวชี้วัด ในบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า ๑ ระดับ ใน บันทึก ข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็นจากคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดใน บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า ๑ ระดับ ใน บันทึก ข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็นจากคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์องค์การตลาด ที่ระบุในแต่ละปี) หรือบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า ๑ ระดับ ใน บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็นจากคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่องค์การตลาดกำหนด และนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	ค่าระดับที่น้อยกว่า ๑ ระดับ ใน บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือความเห็นจากคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

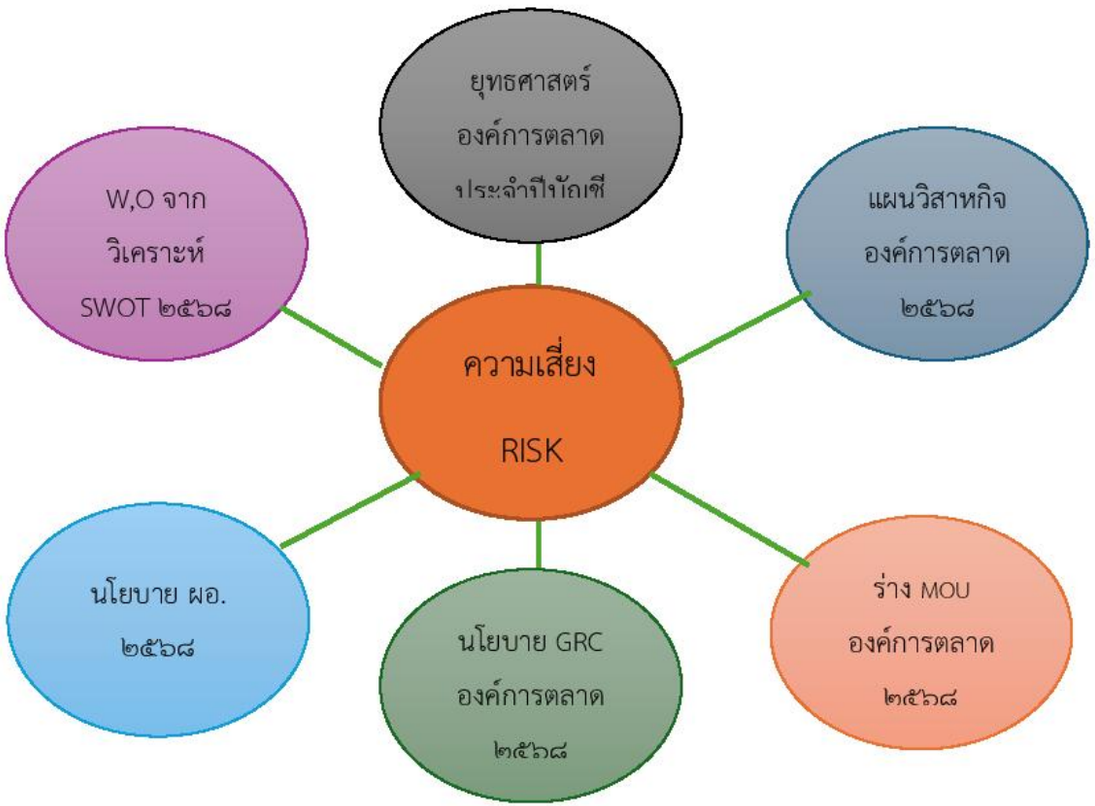
10.5. ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร



รูปภาพที่ 90 : ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

10.6. <u>การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘</u>

ข้อมูลนำเข้าประกอบการวิเคราะห์มี ๖ ส่วน ดังนี้



รูปภาพที่ 91 : ข้อมูลนำเข้าประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2568

10.6.1 ยุทธศาสตร์องค์การตลาดประจำปีบัญชี 2568 ได้แก่

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

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

(3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

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

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

(5) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)

10.6.3 ร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตลาด (อต.) ประจำปีบัญชี 2568 โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การดำเนินการตามยุทธศาสตร์

(1.1) ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - Efficiency)

(1.2) ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน

(1.2.1) ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง

(1.2.2) ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน

(1.3) ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบ (Go Green 6G) และมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด

(2) ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

ตัวชี้วัดทางการเงิน

(2.1) กำไร (ขาดทุน) สุทธิ

(2.2) อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (จากธุรกิจตลาด)

(2.2.1) ตลาดสาขาตลิ่งชัน

(2.2.2) ตลาดสาขาบางคล้า

(2.2.3) ตลาดสาขาลำพูน

(2.2.4) ตลาดสาขาหนองม่วง

(2.2.5) ตลาดสาขาปากคลองตลาด

ตัวชี้วัดไม่ใช่ทางการเงิน

(2.3) อัตราการเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate)

(2.3.1) ตลาดสาขาตลิ่งชัน

(2.3.2) ตลาดสาขาบางคล้า

(2.3.3) ตลาดสาขาลำพูน

(2.3.4) ตลาดสาขาหนองม่วง

(2.3.5) ตลาดสาขาปากคลองตลาด

(3) Core Business Enablers

(3.1) การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร

(3.2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์

(3.3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

(3.4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3.5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

(3.6) การบริหารทุนมนุษย์

(3.7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม

(3.8) การตรวจสอบภายใน

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

(1) กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์การตลาด ที่สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ประเมินความเสี่ยงและโอกาส รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าและความยั่งยืนขององค์การตลาด

(2) กำกับดูแลให้หน่วยงานดำเนินการตามกลยุทธ์และการกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เพื่อไม่ให้มีโอกาสในการฝ่าฝืนหรือละเมิดในองค์การตลาด และกำหนดกระบวนการป้องปราม การทุจริตคอร์รัปชั่น พร้อมทั้งสื่อสารทั่วองค์การตลาด

(3) จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในทั่วถึงทุกระดับพร้อมทั้งสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ทุกกระบวนการและขั้นตอนให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

(4) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยสนับสนุนข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหารได้ทันกาล

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

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

10.6.5 นโยบายผู้อำนวยการองค์การตลาด ปี 2568

(1) พัฒนาบุคลากร

(2) ต่อยอดภาคเอกชน

(3) ประสานขยายช่องทางภาครัฐฯ

(4) ส่งเสริมกิจการอาหารดิบ

(5) ผลักดันจากแหล่งผลิตสู่ชุมชน

(6) ขยายทุกช่องทางพันธมิตรธุรกิจ

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

(1) บุคลากรขององค์การตลาดจำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อมดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการคาดหวังหรือมอบหมายได้อย่างครบถ้วน

(2) รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนด และจะส่งผลกระทบถึงตัวชี้วัด

(3) บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออกระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคม กับวิสาหกิจเพื่อการพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย

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

(1) หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทางและใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาดท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือกิจกรรมพิเศษได้

(2) นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรงโดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่เช่าขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์การ สามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่องสนับสนุนเกษตรกรและสินค้าชุมชน

(3) ทุนของผู้ประกอบการจีนที่ขยายกิจการเข้ามาในประเทศไทยต้องการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่งผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์การตลาดจึงสามารถใช้จุดแข็งเรื่องสถานะและเครือข่ายขององค์การเชื่อมโยงผู้ประกอบการจีนกับผู้ผลิต หรือเกษตรกร เพิ่มรายได้ให้แก่องค์การ

10.6.8 การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ และ ความเสี่ยงทั้งหมดในองค์กร (Risk Universe) ประจำปี 2568

เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าคะแนน MOU ระดับ 1)	ไม่มีมาตรการที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าคะแนน MOU ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการติดตามแต่ไม่มีรายงานผู้บริหารทราบ
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าคะแนน MOU ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามและรายงานผู้บริหารทราบเป็นระยะ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าคะแนน MOU ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการกำหนดการระยะเวลาการติดตามและรายงานผู้บริหารทราบที่ชัดเจน
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าคะแนน MOU ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการติดตามและรายงานผลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

<u>หมายเหตุ</u>: เกณฑ์ในการพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาว่ามาตรการควบคุมภายในไม่เพียงพอเมื่อมีผลการประเมินต่ำกว่า 3 ในมิติใดมิติหนึ่ง

✓ หมายถึง มาตรการควบคุมภายในไม่เพียงพอต้องนำประเด็นดังกล่าวไปบริหารความเสี่ยงต่อไป

X หมายถึง มาตรการควบคุมภายในเพียงพอแล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องนำประเด็นดังกล่าวไปบริหารความเสี่ยงต่อ

10.7. <u>วิเคราะห์ความเพียงพอของการควบคุมที่อยู่ (Inventory of Risk) เพื่อระบุความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Universe) ประจำปีบัญชี 2568</u>

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

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
6	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งดิจิทัลได้	3	3	3	X
7	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	ความเข้าใจด้านดิจิทัลของพนักงานมีน้อย	3	4	4	X
8	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	แผนดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง ไม่สามารถตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้	3	3	4	X
9	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	O	ขาดความพร้อมในการทำ e-commerce	3	3	4	X
10	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลขาดความพร้อมในการดำเนินการ	3	3	3	X
11	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	ตลาดขององค์การตลาด ไม่ผ่านเกณฑ์ตลาดมาตรฐาน	2	3	4	✓
12	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	O	การขาดการดำเนินการในการผลิต สาระด้านดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง	3	3	4	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
13	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	C	การไม่สามารถดำเนินการตามข้อกำหนดทางกฎหมายด้านความปลอดภัยทาง cyber	3	3	4	X
14	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	O	ไม่สามารถอบรมความรู้พื้นฐานให้กับพนักงานองค์การตลาดได้ตาม เป้าหมาย	3	3	4	X
15	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	แผนดำเนินการประเมิน Eco-Efficiency ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	2	3	3	✓
16	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 1	S	แผนพัฒนาตลาดสาขา ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	3	4	4	X
17	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2 เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)	S	การไม่สามารถกำหนดโครงการหลักให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้	3	3	4	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
18	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	O	ตลาดสาขาถูกร้องเรียนในด้านการบริหารจัดการตลาด	4	4	4	X
19	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	O	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ	3	4	4	X
20	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการมีน้อย	3	3	3	X
21	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	O	การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน	3	3	3	X
22	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเข้าใจด้าน business model ของพนักงานมีน้อย	3	3	3	X
23	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	C	ข้อกฎหมายไม่เอื้ออำนวยให้ดำเนินการ	3	4	4	X
24	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	O	การขาดการดำเนินการในการผลิต สาระด้านดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง	3	3	3	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
25	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	F	รายได้ขององค์การตลาดลดลง	4	2	4	✓
26	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	S	อต.ไม่มีแผนสำรองด้านการสร้างรายได้	4	3	3	X
27	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	O	การดำเนินการตามแผนมาตรฐานสุขอนามัยไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	3	4	4	X
28	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	F	อัตราการเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	4	✓
29	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	O	การจัดส่งสินค้าไม่เป็นไปตามสัญญา	4	4	4	X
30	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	F	ไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามแผนลงทุนที่กำหนด	1	3	3	✓
31	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	O	พัฒนาบุคลากรองค์การตลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3	4	4	X
32	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 2	S	ไม่สามารถบริหารจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม	3	3	3	X

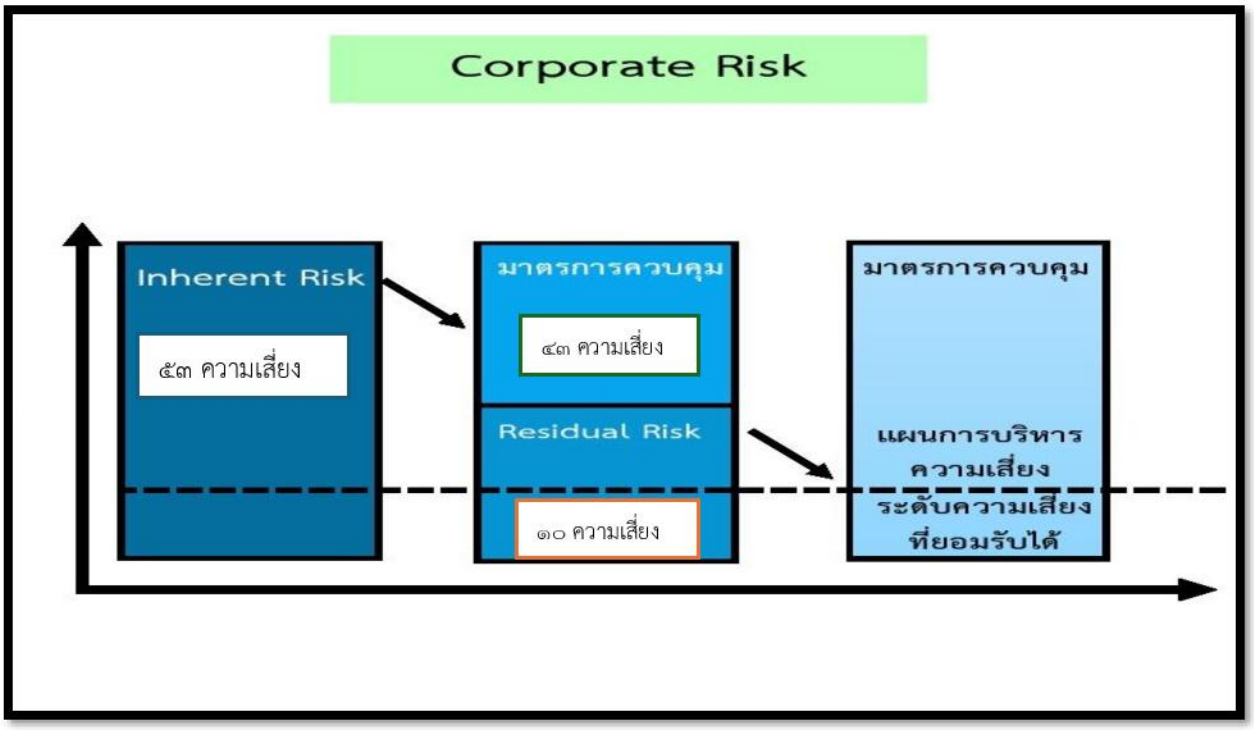
ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
33	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	S	การไม่สามารถกำหนดโครงการหลักให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้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

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
39	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ 3	O	การบริหารคู่สัญญาตลาดเช่าไม่เป็นตามสัญญา	3	3	4	X
40	ร่างบันทึกข้อตกลง อต.ปี 2568 1.1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	S	แผนดำเนินการประเมิน Eco-Efficiency ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	2	3	3	✓
41	ร่างบันทึกข้อตกลง อต.ปี 2568 1.2 ความสามารถในการบริหารแผนงบลงทุน	F	เบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1	3	3	✓
42	ร่างบันทึกข้อตกลง อต.ปี 2568	S	ตลาดขององค์การตลาดไม่ผ่านคุณสมบัติตลาดต้นแบบ	2	4	4	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	1.3 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัย						
43	ร่างบันทึกข้อตกลง อต.ปี 2568 2.1 กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	F	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	4	4	X
44	ร่างบันทึกข้อตกลง อต.ปี 2568 2.2 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (จากธุรกิจตลาด)	F	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของตลาดสาขาสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด	1	3	3	✓
45	ร่างบันทึกข้อตกลง อต.ปี 2568 2.3 อัตราการเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate)	I	อัตราการเช่าพื้นที่ตลาดสาขาลดลง	1	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (Risk)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ความเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
46	นโยบาย GRC ปี 2568	C	การละเมิดหรือทำผิดกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับขององค์การตลาด	3	2	3	✔
47	นโยบายผู้อำนวยการองค์การตลาด ปี 2568	O	ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานไม่ตอบโจทย์การทำงาน	1	3	3	✔
48	จุดอ่อนใน การวิเคราะห์ SWOT ปี 2568 ข้อ 1	S	ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ตามแผนที่กำหนด	3	3	3	X
49	จุดอ่อนใน การวิเคราะห์ SWOT ปี 2568 ข้อ 2	F	รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3	3	3	X
50	จุดอ่อนใน การวิเคราะห์ SWOT ปี 2568 ข้อ 3	S	ผลการดำเนินงานของพนักงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	3	3	3	X
51	โอกาสใน การวิเคราะห์ SWOT ปี 2568 ข้อ 1	S	นโยบายตลาดขององค์การตลาดไม่สนับสนุนด้านการท่องเที่ยว	3	3	3	X

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



รูปภาพที่ 92 : Corporate Risk

10.8. <u>ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2568</u>

สามารถจำแนกออกเป็น 5 ด้าน และกำหนดความเสี่ยงระดับองค์กร ได้ดังนี้

ความเสี่ยง	ที่มาความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับ MOU อต. 2568
ตลาดขององค์การตลาดไม่ผ่านมาตรฐานตลาดต้นแบบ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	เป็นตัวชี้วัด ปี 2568
ไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามแผนลงทุนที่กำหนด	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	เป็นตัวชี้วัด ปี 2568

ความเสี่ยง	ที่มาความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับ MOU อต. 2568
ดำเนินการสร้างหรือขยายฐานเครือข่ายพันธมิตรไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ไม่เป็นตัวชี้วัด ปี 2568
ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานไม่ตอบโจทย์การทำงาน	นโยบายผู้อำนวยการองค์การตลาด ปี 2568	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ไม่เป็นตัวชี้วัด ปี 2568
ผลค่า Eco-Efficiency ขององค์การตลาดลดลง	ร่าง MOU ข้อ 1.1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - Efficiency)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	เป็นตัวชี้วัด ปี 2568
ตลาดสาขาไม่สามารถจัดหาผู้เช่ารายใหม่ได้	จาก โอกาส ในการวิเคราะห์ SWOT ในแผนวิสาหกิจองค์การตลาด	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ไม่เป็นตัวชี้วัด ปี 2568
รายได้ขององค์การตลาดลดลง	ร่าง MOU ข้อ 2.1 กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	เป็นตัวชี้วัด ปี 2568
อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของตลาดสาขาสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด	ร่าง MOU ข้อ 2.2 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (จากธุรกิจตลาด) 2.2.1 ตลาดสาขาตลิ่งชัน 2.2.2 ตลาดสาขาบางคล้า 2.2.3 ตลาดสาขาลำพูน	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	เป็นตัวชี้วัด ปี 2568

ความเสี่ยง	ที่มาความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับ MOU อต. 2568
	2.2.4 ตลาดสาขาหนองม่วง 2.2.5 ตลาดสาขาปากคลองตลาด		
การละเมิดหรือทำผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การตลาด	นโยบาย การบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมการปฏิบัติตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) ปี 2568	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ไม่เป็นตัวชี้วัด ปี 2568
อัตราการเช่าพื้นที่ตลาดสาขาลดลง	ร่าง MOU ข้อ 2.3 อัตราการเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate)	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)	เป็นตัวชี้วัด ปี 2568

10.8.1 สรุปประเด็นความเสี่ยง เสนอต่อ คณะผู้บริหารองค์การตลาดพิจารณาเห็นชอบ

โดยสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2568 ทั้งหมด 10 ประเด็นความเสี่ยง รายละเอียดดังนี้

ตารางสรุปความเสี่ยงองค์การตลาดประจำปีบัญชี 2568				
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)
1. ตลาดขององค์การตลาดไม่ผ่านมาตรฐานตลาดต้นแบบ	1. ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานไม่ตอบโจทย์การทำงาน	1. รายได้ขององค์การตลาดลดลง	การละเมิดหรือทำผิดกฎหมายกฎระเบียบ	อัตราการเช่าพื้นที่ตลาดสาขาลดลง

ตารางสรุปความเสี่ยงองค์การตลาดประจำปีบัญชี 2568				
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)
			ข้อบังคับขององค์การตลาด	
2. ไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามแผนลงทุนที่กำหนด	2. ผลค่า Eco-Efficiency ขององค์การตลาดลดลง	2. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของตลาดสาขาสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด		
3. ดำเนินการสร้างหรือขยายฐานเครือข่ายพันธมิตรไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	3. ตลาดสาขาไม่สามารถจัดหาผู้เช่ารายใหม่ได้			

10.8.2 ข้อสรุปจากการนำเสนอประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กรต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารองค์การตลาด

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

(1) ประเด็นความเสี่ยงประเภท ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) เป็นเรื่องที่ดีและบางองค์กรจับเป็นประเด็นความเสี่ยงหลัก แต่จากที่ผ่านมาองค์การตลาด

ยังไม่ได้รับผลกระทบทางตรงจากกรณี ที่เกี่ยวกับด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง ขององค์การตลาด ไม่ว่าจะส่งในเชิงบวก หรือเชิงลบ คณะผู้บริหารเห็นควรตัดประเภทความเสี่ยงนี้ออกแล้ว และให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงกำหนดประเภทความเสี่ยง ตามหลักการ COSO

(2) เห็นชอบปัจจัยเสี่ยงที่นำเสนอจำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

2.1 เพิ่มประเด็นความเสี่ยง แผนพัฒนาตลาดสาขา ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

2.2 ประเด็นความเสี่ยงที่ควรเปลี่ยนชื่อ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงชัดเจนและสอดรับกับตัวชี้วัดองค์การตลาดประจำปีบัญชี 2568 จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ การละเมิดหรือทำผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การตลาด เปลี่ยนชื่อเป็น พนักงานไม่ปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และประเด็นความเสี่ยงอัตราการเช่าพื้นที่ตลาดสาขาลดลง เป็น อัตราการเช่าพื้นที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นตลาดสาขาที่มีผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายตัวชี้วัดองค์การตลาดประจำปี 2567 ได้แก่ ตลาดสาขาตลิ่งชัน

2.3 ปรับประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน จาก ประเด็นความเสี่ยง รายได้องค์การตลาดลดลง และ อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของตลาดสาขาสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด รวมเป็นประเด็นความเสี่ยง กำไร(ขาดทุน) สุทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2.4 ย้ายประเภทความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามแผนลงทุนที่กำหนด จากที่ฝ่ายบริหารความเสี่ยง นำเสนอการวิเคราะห์ที่ระบุถึงความไม่ชัดเจนของนโยบายการลงทุนจากผู้บริหารระดับสูง นั้น ผู้บริหารระดับสูงได้ทำการชี้แจงต่อที่ประชุมคณะผู้บริหาร ว่าเรื่องการของบลงทุนของแต่ละส่วนงาน ได้มีการทำความเข้าใจร่วมกันในระดับบริหารแล้ว ก่อนที่จะมอบหมายให้แต่ละส่วนงานไปทำการสำรวจและศึกษา กระบวนการดำเนินงานที่จำเป็นจะต้องใช้งบลงทุน ดังนั้น ในประเด็นนี้ จึงมีความเห็นว่า ประเด็นความเสี่ยงนี้ ไม่ควรอยู่ในประเภทความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ แต่ควรอยู่ประเภทความเสี่ยงด้านการเงิน เพื่อให้มีกระบวนการติดตามและควบคุมการเบิกจ่ายของแต่ละส่วนงานให้เป็นไปตามแผนงบลงทุนที่แต่ละส่วนงานนำเสนอ

(3) ประเด็นความเสี่ยงที่นำเสนอและจากการสอบถามเพื่อให้ยืนยันข้อมูลของแต่ละส่วนงานและมีข้อสรุปให้นำประเด็นความเสี่ยงดังกล่าว ไปเข้ากระบวนการควบคุมภายใน มีจำนวน 2 ประเด็นความเสี่ยงได้ แก่ ตลาดขององค์การตลาดไม่ผ่านมาตรฐานตลาดต้นแบบ Go Green 6G และ ผลค่า Eco-Efficiency องค์การตลาดลดลง

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

10.9. <u>สรุปประเด็นความเสี่ยงจากที่ประชุมคณะผู้บริหารองค์การตลาด เมื่อวันที่ 17 กันยายน 2568 จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง รายละเอียดดังนี้ *</u>

รูปภาพที่ 93 : (ร่าง) ประเด็นความเสี่ยงองค์กร ประจำปี 2568

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

10.10. ทบทวนประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568

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

ส่วนที่ 1 : วิเคราะห์ประเด็นปัจจัยเสี่ยง จากบันทึกข้อตกลงฯ ประจำปีบัญชี 2568 ฉบับลงนาม

ลำดับ	เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ประเด็นปัจจัยของความเสี่ยง
1	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	ค่า Eco-Efficiency ขององค์การตลาด ลดลง (ค่า Eco ยิ่งสูงยิ่งดี)	แผนบริหารจัดการ ค่า Eco-Efficiency องค์การตลาดจัดทำยังไม่แล้วเสร็จ
2	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน (เบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริงและความสามารถในการเบิกจ่ายงบตามแผน)	ไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามแผนลงทุนที่กำหนด	ฝ่ายที่เป็นเจ้าของโครงการอาจจะมีความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอต่อการจัดทำแผนใช้ลงทุน
3	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด	ไม่สามารถดำเนินตามแผนปฏิบัติการ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	แผนปฏิบัติการพัฒนาตลาดต้นแบบสำหรับตลาดนำร่องยังไม่แล้วเสร็จ
4	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	มีผลประกอบการขาดทุน	รายได้คงที่ แต่รายจ่ายเพิ่มขึ้น ยังไม่มีแผนสร้างรายได้จากช่องทางใหม่ๆหรือแนวทางการเพิ่มรายได้จากช่องทางเดิม ที่ชัดเจน
5	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (จากธุรกิจตลาด) ได้แก่ ตลาดสาขา ตลิ่งชัน, ลำพูน และหนองม่วง	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ของตลาดสาขาสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด	การติดตามหนี้ค้างชำระของตลาดสาขา (หนี้ค้างชำระเพิ่มขึ้น อัตราส่วนเพิ่มขึ้น จัดเก็บหนี้ค้างชำระได้ อัตราส่วนลดลง)

ลำดับ	เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ประเด็นปัจจัยของความเสี่ยง
6	อัตราการเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate) ได้แก่ ตลาดสาขาตลิ่งชัน, ลำพูน และหนองม่วง	อัตราการเช่าพื้นที่ตลาดสาขา ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ตลาดสาขาตลิ่งชันมีความเสี่ยงสูงที่ผลลัพธ์จะไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดตามบันทึกข้อตกลงฯ เนื่องจากการส่งเสริมทางการตลาดเป็นไปด้วยความยากลำบาก มีอุปสรรค ต่างๆ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก
7	การเตรียมความพร้อมตลาดสาขาเพื่อให้เอกชนมาบริหารจัดการ (ตลาดสาขาบางคล้า)	ดำเนินการไม่เป็นไปตามแนวทางบริหารจัดการตลาดที่กำหนด	TOR แล้วเสร็จล่าช้า หรือไม่สามารถจัดหาผู้เช่าได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด
8	Core Business Enablers -ปี 2568 มีการเปลี่ยนแปลง น้ำหนัก (ร้อยละ) ตามนโยบายของผู้อำนวยการองค์การตลาด จำนวน 3 หัวข้อ ได้แก่ หัวข้อการบริหารทุนมนุษย์ หัวข้อการจัดการความรู้และนวัตกรรม และหัวข้อการตรวจสอบภายใน เพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 6 และลดค่า น้ำหนัก(ร้อยละ) จำนวน 3 หัวข้อ ได้แก่ หัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และหัวข้อการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ผลคะแนนประเมิน Core Business Enablers (ภาพรวม) ประจำปี 2568 ลดลง	ผลประเมิน 3 หัวข้อที่มีการปรับปรุงน้ำหนัก(ร้อยละ) ใหม่มีผลการประเมินลดลง เทียบจากผลการประเมิน ในปี 2567 ซึ่งได้แก่ หัวข้อการบริหารทุนมนุษย์ หัวข้อการจัดการความรู้และนวัตกรรม และหัวข้อการตรวจสอบภายใน

ส่วนที่ 2 : วิเคราะห์จากกระบวนงานสำคัญของงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2568

ลำดับ	เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ประเด็นปัจจัยเสี่ยง
1	จัดทำตัวชี้วัดประเมินผลพนักงานองค์การตลาด (KPI)	ดำเนินการไม่แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2568	จัดจ้างที่ปรึกษาล่าช้าหรือไม่สามารถดำเนินการจัดจ้างได้
2	จัดทำ แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan)	ดำเนินการไม่แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2568	จัดจ้างที่ปรึกษาล่าช้าหรือไม่สามารถดำเนินการจัดจ้างได้

ส่วนที่ 3 : ทบทวนปรับปรุงความเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปี 2568 (เดิม)

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

ลำดับ	ความเสี่ยงเดิมที่เคยนำเสนอ	ความเสี่ยงทบทวนใหม่	เหตุผล
			ปฏิบัติการจัดทำโครงการต่างๆ

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

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

ซึ่งผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 จำนวน 4 ไตรมาส จนถึงสิ้นปีงบประมาณ 2567 รายละเอียดปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตารางผลการบริหารความเสี่ยง รายไตรมาส ประจำปี งบประมาณ 2567

หัวข้อความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (ก่อนจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	ผลบริหารจัดการความเสี่ยง ปี 2567							
		ไตรมาสที่ 1		ไตรมาสที่ 2		ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4	
		สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)
การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco – Efficiency ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	5x5	ตามแผน	4x3 สูง	ต่ำกว่าแผน	4x3 สูง (คงที่)	ต่ำกว่าแผน	3x4 สูง (คงที่)	ตามแผน	3X1 ปิดความเสี่ยง
ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนบูรณาการร่วมของรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด*	4x5	ต่ำกว่าแผน	5x5 สูงมาก	ต่ำกว่าแผน	5x5 สูงมาก (คงที่)	N/A	* ถอดจากการบริหารความเสี่ยงเป็นควบคุมภายใน	N/A	ปิดความเสี่ยง
การดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบ (Go Green 6G) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5x4	ต่ำกว่าแผน	5x5 สูงมาก	ต่ำกว่าแผน	5x4 สูงมาก (คงที่)	ต่ำกว่าแผน	5x4 สูงมาก (คงที่)	ตามแผน	1x1 ปิดความเสี่ยง
อัตราการเช่าพื้นที่ (Occupancy Rate) ตลาดสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4x5	ต่ำกว่าแผน	5x5 สูงมาก	ต่ำกว่าแผน	4x5 สูงมาก (คงที่)	ต่ำกว่าแผน	3x5 สูง (ลดลง)	ต่ำกว่าแผน	1x5 ปิดความเสี่ยง
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5x5	ต่ำกว่าแผน	3x5 สูง	ตามแผน	4x4 สูง (คงที่)	ต่ำกว่าแผน	4x4 สูง (คงที่)	ตามแผน	2x1 ปิดความเสี่ยง

หัวข้อความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (ก่อนจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	ผลบริหารจัดการความเสี่ยง ปี 2567							
		ไตรมาสที่ 1		ไตรมาสที่ 2		ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4	
		สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)	สถานะตามแผน/ต่ำกว่าแผน	ระดับความรุนแรงความเสี่ยง (หลังจัดการ) (โอกาส x ผลกระทบ)
เบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	5x5	ต่ำกว่าแผน	3x5 สูง	ต่ำกว่าแผน	5x5 สูงมาก (เพิ่มขึ้น)	ต่ำกว่าแผน	5x5 สูงมาก (คงที่)	ต่ำกว่าแผน	1x5 ปิดความเสี่ยง
พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางบริหารสัญญาขององค์การตลาดประจำปี 2567	5x2	ต่ำกว่าแผน	4x2 ปานกลาง	ตามแผน	4x1 ต่ำ (ลดลง)	ตามแผน	1x2 ต่ำ (ลดลง)	ตามแผน	1x1 ปิดความเสี่ยง
พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางบริหารหนี้ขององค์การตลาดประจำปี 2567	5x2	ต่ำกว่าแผน	4x2 ปานกลาง	ตามแผน	4x1 ต่ำ (ลดลง)	ตามแผน	1x2 ต่ำ (ลดลง)	ตามแผน	1x1 ปิดความเสี่ยง

จากตารางข้างต้นสรุปได้ว่า หลังจากที่มีการทบทวนประเด็นความเสี่ยง โดยมีการถอดถอนความเสี่ยง จำนวน 1 ความเสี่ยง จากการบริหารความเสี่ยง ไปดำเนินการติดตามและประเมินผลในกระบวนการควบคุมภายใน ทำให้ความเสี่ยงองค์การตลาด มีจำนวน เท่ากับ 7 ความเสี่ยง ซึ่ง ประเด็นความเสี่ยงดังกล่าวสามารถบริหาร จัดการได้ตามแผนหรือเป็นไปตามเป้าหมาย เท่ากับ 5 ความเสี่ยง และประเด็นความเสี่ยงที่จัดการไม่ได้ตามแผนหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เท่ากับ 2 ความเสี่ยง ซึ่งผลการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาดประจำปีงบประมาณ 2567 มีผลสรุปดังตารางต่อไปนี้

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

RF7	พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางบริหารสัญญาขององค์การตลาดประจำปี 2567	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	บรรลุตามเป้าหมาย	ปิดความเสี่ยง
RF8	พนักงานไม่ปฏิบัติตามแนวทางบริหารหนี้ขององค์การตลาดประจำปี 2567	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	บรรลุตามเป้าหมาย	ปิดความเสี่ยง

สรุปความเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2568 มีทั้งหมด 7 ความเสี่ยง แบ่งตามประเภทความเสี่ยงได้ดังตารางต่อไปนี้

รูปภาพที่ 94 : ประเด็นความเสี่ยงองค์การตลาดปี 2568

11. การทบทวนระบบงาน (Work System)

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 ***องค์การตลาดได้ดำเนินการทบทวนกระบวนการนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนงานหลักขององค์กรในปัจจุบันและสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรในอนาคต*** โดยแบ่งกระบวนการออกเป็น 3 กลุ่ม 16 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

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

2. กลุ่มกระบวนการหลักในการส่งมอบคุณค่าหลักขององค์กร เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ผู้ผลิต ผู้ค้าและผู้บริโภคได้รับสินค้าและการบริการที่สมประสงค์ตามความต้องการ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการของหน่วยงานตามโครงสร้าง ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ ***กระบวนการบริหารตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง*** ให้มีประสิทธิภาพและมีรายได้เพียงพอสำหรับการบริหารจัดการองค์กร และมุ่งเน้นการพัฒนา/สร้างระบบรับรองมาตรฐานตลาดต้นแบบขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ***กระบวนการจำหน่ายสินค้า/รักษาฐานบริการอุปโภคและบริโภค***เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ***กระบวนการการจัดตลาดสัญจร การจัดตลาดจำหน่ายสินค้าเคลื่อนที่*** โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมสินค้าชุมชน สินการเกษตร สินค้าแปรรูปต่างๆ ทั้งนี้เพื่อขยายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า และสามารถกระตุ้นเศรษฐกิจภายในชุมชน/พื้นที่ต่างๆได้อีก

ทางหนึ่ง ***กระบวนการการจำหน่ายสินค้าในช่องทางต่างๆร่วมกันเอกชน*** โดยมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายพันธมิตรในการพัฒนาธุรกิจและขยายธุรกิจใหม่

3. กลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กร เพื่อการดำเนินงานประจำของหน่วยงานบรรลุภารกิจขององค์กรและสนับสนุนกระบวนการหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการของหน่วยงานตามโครงสร้าง ประกอบด้วย 8 กระบวนการ คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการการบริหารบัญชี การเงิน และงบประมาณ กระบวนการการดำเนินงานทางด้านกฎหมายกระบวนการการบริหารจัดการความเสี่ยง กระบวนการการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง และกระบวนการควบคุมคุณภาพและอาชีวอนามัย

รูปภาพที่ 95 : การออกแบบระบบงานขององค์การตลาด (ทบทวนปี 2569)

องค์การตลาด ได้ดำเนินการเชื่อมโยงกระบวนการ ทั้ง 3 กระบวนการขององค์กรไว้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กระบวนงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)	SO1 การพัฒนาธุรกิจด้านตลาดขององค์กรให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม	**<u>กระบวนการหลักขององค์กร (ภารกิจหลัก)</u>** C1.กระบวนการบริหารตลาดสาขา 5 แห่ง **<u>กระบวนการบริหาร</u>** M1.กระบวนการกำกับและนำองค์กร M2.กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ M3.กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน M4.กระบวนการตรวจสอบภายใน **<u>กระบวนการสนับสนุน</u>** S2.กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม S3.กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ S4.กระบวนการบริหารบัญชี การเงิน และงบประมาณ S5.กระบวนการดำเนินงานทางด้านกฎหมาย S7.กระบวนการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง S8.กระบวนการควบคุมคุณภาพและอาชีวอนามัย
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพภาพลักษณ์ (Re- inventing, Re-image)	SO2 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	**<u>กระบวนการหลักในการบริหาร</u>** M1.กระบวนการกำกับและนำองค์กร M2.กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ M3.กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน M4.กระบวนการตรวจสอบภายใน **<u>กระบวนการสนับสนุน</u>** S1.กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ S2.กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม S3.กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ S4.กระบวนการบริหารบัญชี การเงิน และงบประมาณ

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	กระบวนงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
		S5.กระบวนการดำเนินงานทางด้านกฎหมาย S6. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง S7.กระบวนการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง S8.กระบวนการควบคุมคุณภาพและอาชีวอนามัย
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	SO3 การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	**<u>กระบวนการหลักขององค์กร (ภารกิจสร้างรายได้)</u>** C2.การจำหน่ายสินค้าไปยังส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ C3.การจัดตลาดสัญจร การจัดตลาดจำหน่ายสินค้าเคลื่อนที่ C4.การจำหน่ายสินค้าในช่องทางต่างๆร่วมกันเอกชน **<u>กระบวนการบริหาร</u>** M1.กระบวนการกำกับและนำองค์กร M2.กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ M3.กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน M4.การตรวจสอบภายใน **<u>กระบวนการสนับสนุน</u>** S1.กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ S2.กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม S3.กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ S4.กระบวนการบริหารบัญชี การเงิน และงบประมาณ S5.กระบวนการดำเนินงานทางด้านกฎหมาย S6. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง S7.กระบวนการกบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง

12. ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของแผนงานต่างๆ

กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

นโยบายของรัฐบาล	หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย	ประเทศไทย 4.0	แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด
รัฐบาลจะเร่งการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และยกระดับการทำเกษตรแบบดั้งเดิม ให้เป็นเกษตรอัจฉริยะ โดยให้แนวคิด "ตลาดนำนวัตกรรมและเพิ่มรายได้" นำเทคโนโลยีด้านการเกษตร (Agri-Tech) เพื่อสร้างความมั่นคง ทางอาหาร รวมถึงการสร้างโอกาสในตลาดใหม่ๆ และเร่งเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและราคาผลผลิตการเกษตร รวมทั้งเพื่อยกระดับรายได้ของเกษตรกร	นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ให้	**มั่นคง** ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม สร้างความเข้มแข็งของชุมชน และพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก	เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเปลี่ยนจากผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเช่น "นวัตกรรม" เคลื่อนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยยุทธศาสตร์มาสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่ภาคบริการมากขึ้น	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดชัดเกษตร "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ดุลดีจิทัล (Community based market in digital era)
	ที่ให้หมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)	**มั่งคั่ง** ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	หมุดหมายที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้	การพัฒนาภูมิภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจให้เติบโตอย่างสมดุล		ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนาศูนย์การค้าพลิกฟื้น (Re inventing, Re image)
	•People (มิติด้านสังคม), •Prosperity (มิติด้านเศรษฐกิจ), •Planet (มิติด้านสิ่งแวดล้อม), •Partnership (มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา)	**ยั่งยืน** ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	หมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน	การพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง		ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

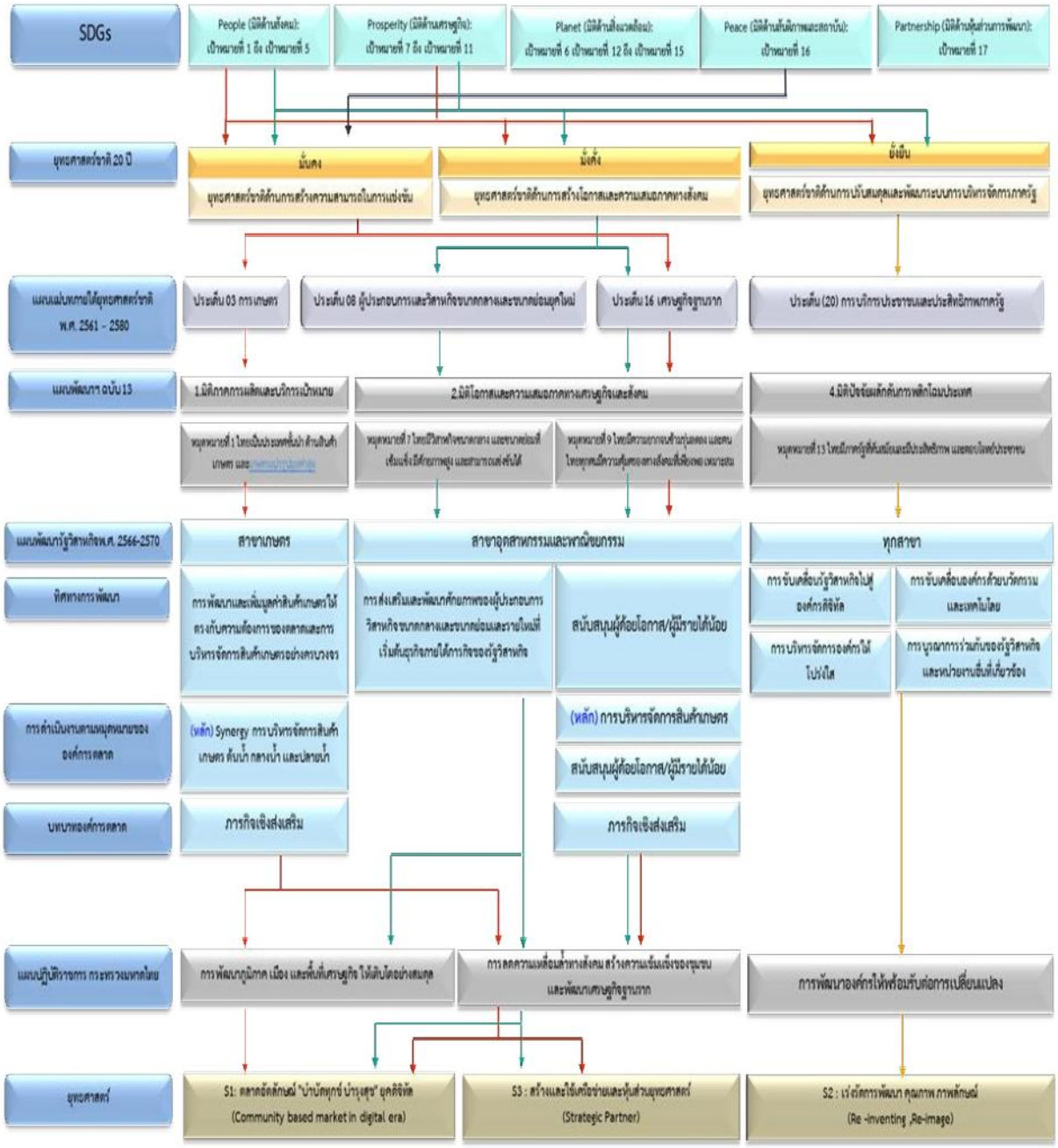
รูปภาพที่ 96 : กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

การเชื่อมโยงภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

องค์การตลาดได้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพราะหลักปรัชญาชี้ถึงแนวทางดำรงอยู่และการปฏิบัติตนให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อให้ก้าวหน้าต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ ประกอบการวางแผน การตัดสินใจ และทุกกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งผลจากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง องค์การตลาดจึงได้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความสมดุล มั่นคง และยั่งยืนขององค์กร เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

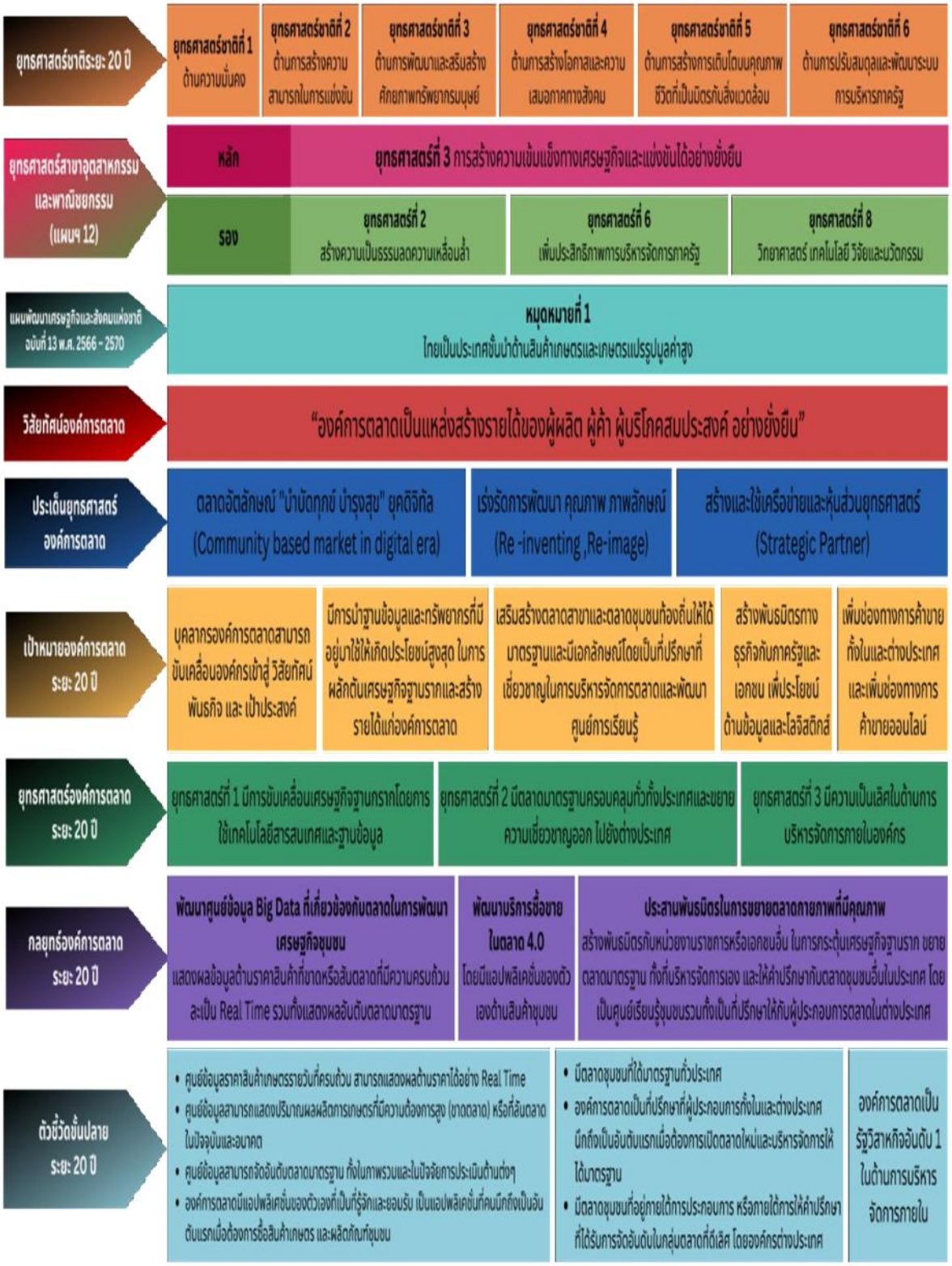
รูปภาพที่ 97 : แนวทางการดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

12.1 ความเชื่อมโยง SDGs ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนพัฒนาวิสาหกิจ กับยุทธศาสตร์องค์การตลาด



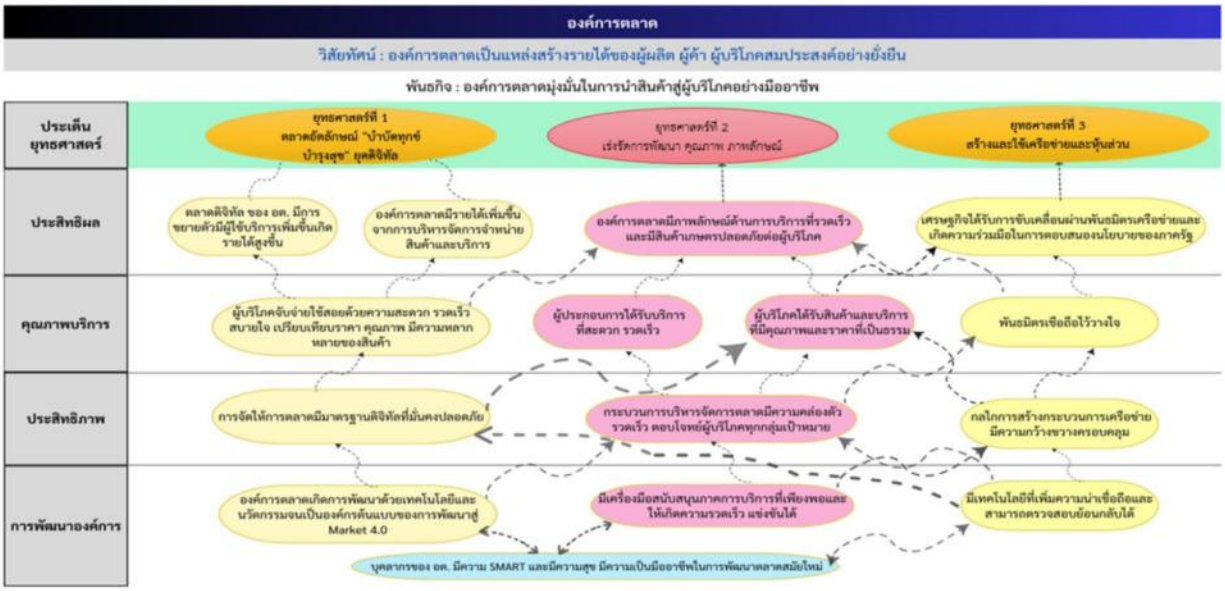
รูปภาพที่ 98 : ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์องค์การตลาด กับ SDGs ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนพัฒนาวิสาหกิจกับยุทธศาสตร์องค์การตลาด

แผนที่ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี



รูปภาพที่ 99 : แผนที่ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี

ความเชื่อมโยงดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ตามกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์



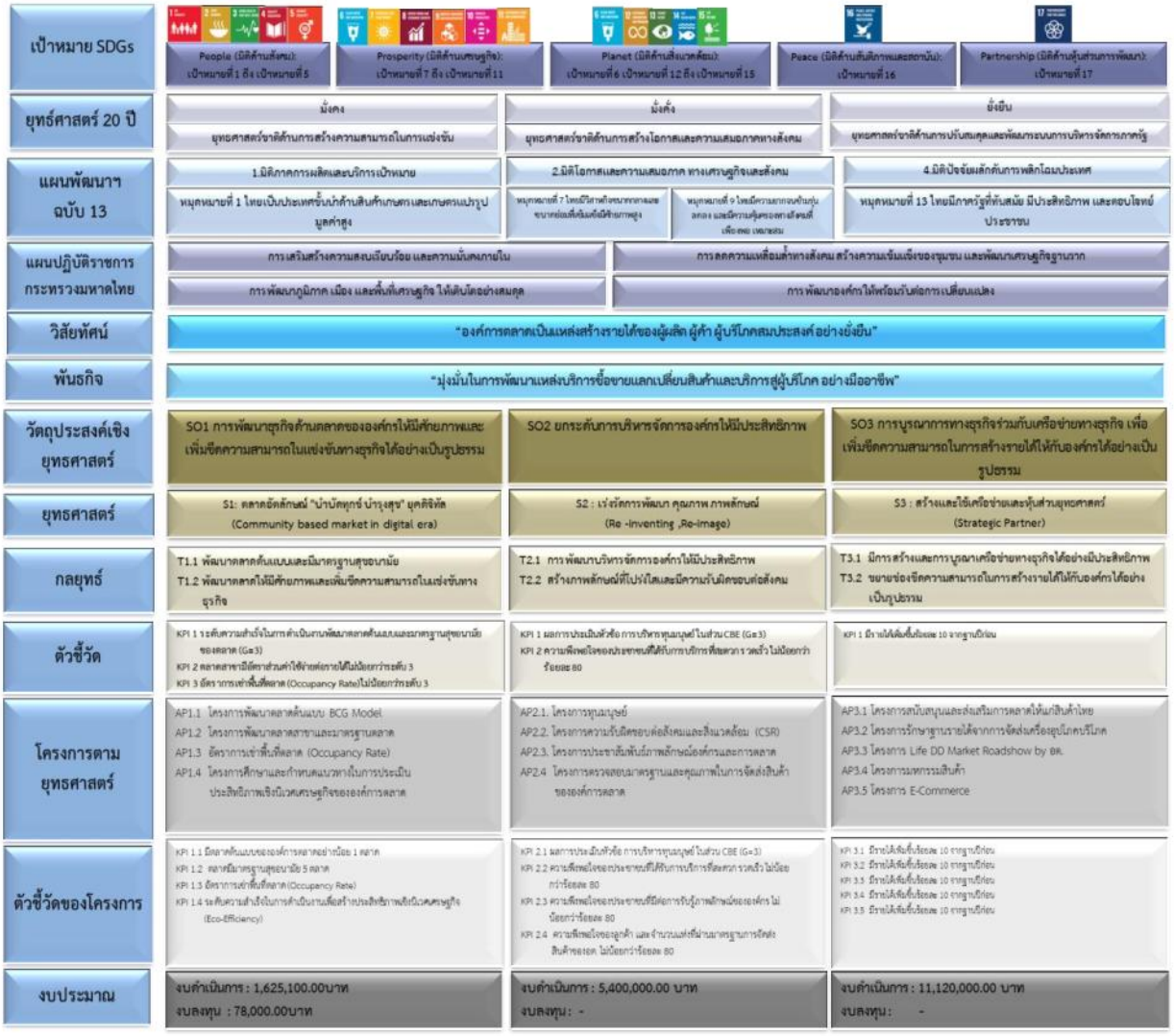
รูปภาพที่ 100 : ความเชื่อมโยงดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ตามกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์

ความเชื่อมโยงงบประมาณเพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ

วิสัยทัศน์ (Vision)	"องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์อย่างยั่งยืน"		
พันธกิจ (Mission)	"มุ่งมั่นในการพัฒนาแหล่งบริการซื้อขายและแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภคอย่างมืออาชีพ"		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	SO1 การพัฒนาธุรกิจด้านตลาดของค์กรให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการขับเคลื่อนทางธุรกิจได้อย่างเป็นธรรม	SO2 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	SO3 การบูรณาการพลังธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นธรรม
ยุทธศาสตร์ (Strategic)	S1 : ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)	S2 : เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re -inventing Re-image)	S3 : สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)
กลยุทธ์ (Tactics)	T1.1 พัฒนาตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย T1.2 พัฒนาตลาดให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจ	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและเชื่อความรับผิดชอบต่อสังคม	T3.1 มีการสร้างและการบูรณาการจากพลังธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ T3.2 ขยายช่องทางความร่วมมือกับภาคเอกชนได้เพิ่มขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นธรรม
ตัวชี้วัด (Indicators)	KPI 1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด (G=3) KPI 2 ตลาดสาธิตดีเด่นได้รับการประเมินไม่น้อยกว่าระดับ 5 KPI 3 อัตราการเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate) ไม่น้อยกว่าระดับ 3	KPI 1 ระดับประสิทธิผลด้านการบริหารทุนมนุษย์ในส่วน CBE (G=3) KPI 2 ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	KPI 1 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน
โครงการ (Action Plans)	AP1.1 โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ BCG Model AP1.2 โครงการพัฒนาตลาดสาธิตและมาตรฐานตลาด AP1.3 อัตราการเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate) AP1.4 โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพเชิงเวิเคราะห์ธุรกิจของตลาดกลาง	AP2.1. โครงการทุนมนุษย์ AP2.2. โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) AP2.3. โครงการ ระบบสินทรัพย์ภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด AP2.4 โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้าของตลาดกลาง	AP3.1 โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้กับสินค้าไทย AP3.2 โครงการจัดหาช่องทางรายได้จากการจัดจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภค AP3.3 โครงการ I de DD (Maker Revolution by ตต. AP3.4 โครงการมหรรมสินค้า AP3.5 โครงการ E-Commerce
ตัวชี้วัดโครงการ (Indicators)	KPI 1.1 ร้อยละของตลาดต้นแบบมาตรฐานสุขอนามัยระดับ 1 ขึ้นไป KPI 1.2 จำนวนตลาดมาตรฐานสุขอนามัยระดับ 5 ตลาด KPI 1.3 อัตราการเช่าพื้นที่ตลาดสาธิต (Occupancy Rate) KPI 1.4 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อจัดทำรายงานวิเคราะห์ศักยภาพธุรกิจ (Evaluation)	KPI 2.1 ผลการประเมินประสิทธิภาพด้านการบริหารทุนมนุษย์ในส่วน CBE (G=3) KPI 2.2 ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 KPI 2.3 ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการปรับภาพลักษณ์ขององค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 KPI 2.4 ความพึงพอใจของผู้ค้า และร้านอาหารที่มีต่อมาตรฐานการจัดส่งสินค้าของตลาดไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	KPI 3.1 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน KPI 3.2 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน KPI 3.3 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน KPI 3.4 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน KPI 3.5 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน
งบประมาณ (Budgets)	งบดำเนินการ : 1,625,100.00 บาท งบลงทุน : 78,000.00 บาท	งบดำเนินการ : 5,400,000.00 บาท งบลงทุน : -	งบดำเนินการ : 11,120,000.00 บาท งบลงทุน : -

รูปภาพที่ 101 : ความเชื่อมโยงงบประมาณเพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ

ความเชื่อมโยงแผนต่างๆกับแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด

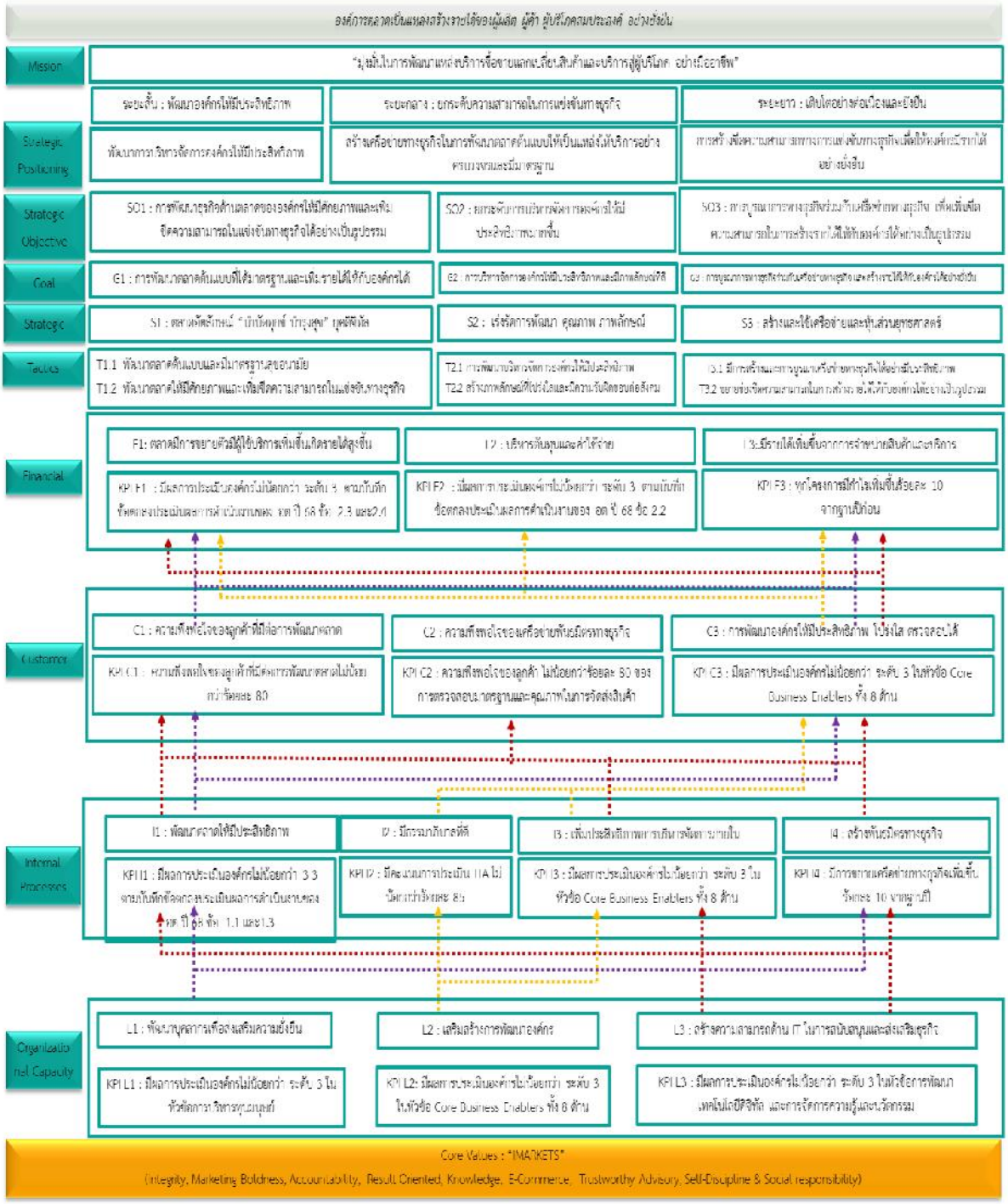


รูปภาพที่ 102 : ความเชื่อมโยงแผนต่างๆกับแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด

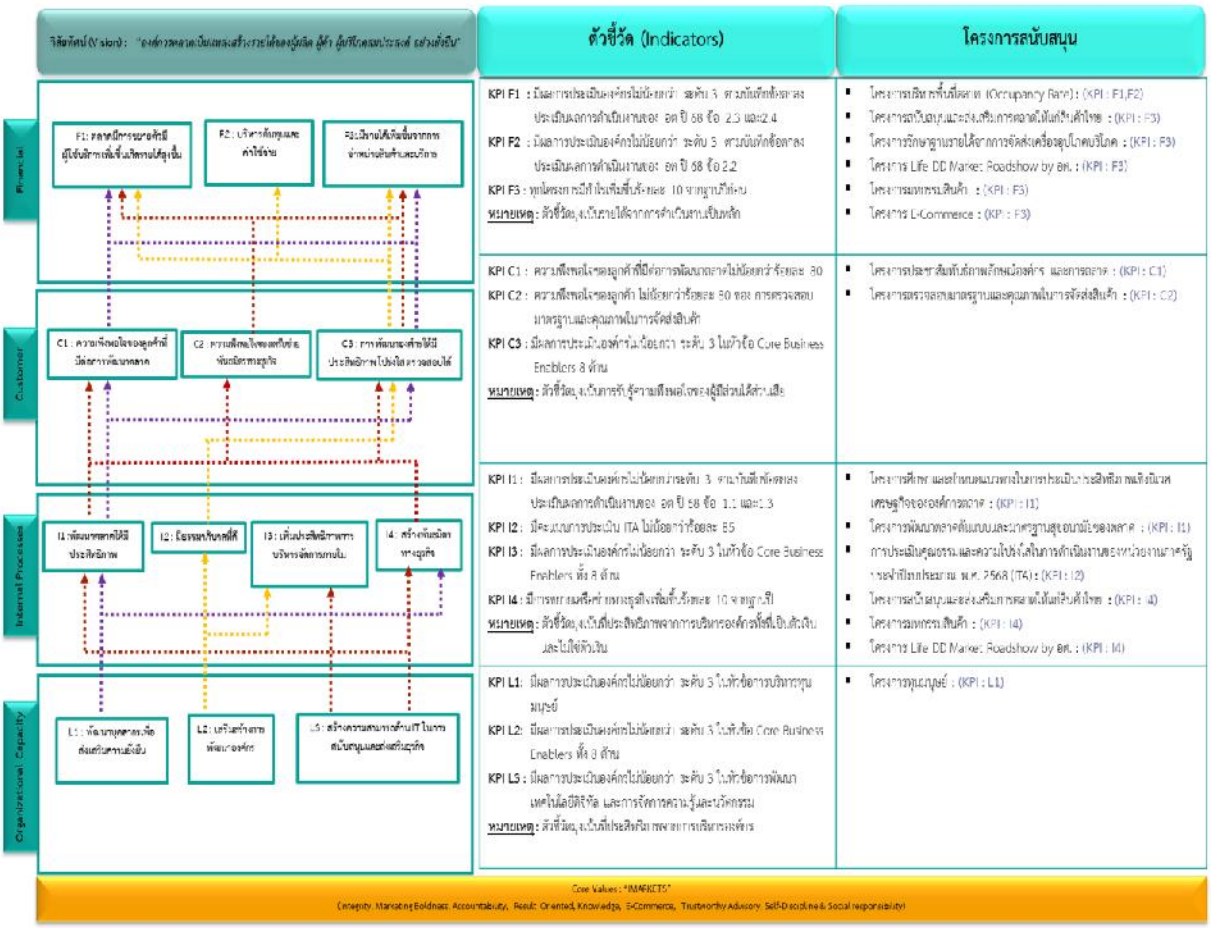
12.1 ความเชื่อมโยงระดับกลยุทธ์ในแต่ละมิติ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) (Balanced Scorecard)

การวิเคราะห์เป้าประสงค์ของ องค์การตลาด ตามหลัก Balance Scorecard องค์การตลาด มีการวิเคราะห์เป้าประสงค์ตามหลักการ Balance Scorecard (BSC) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารอีกรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบันโดยเป็นกระบวนการในการ วัดผลการ ดำเนินงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับ องค์การตลาดในระยะยาว โดยพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมอง 4 Perspective ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้าน

กระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (learning & Growth) ภายใต้ความเชื่อมโยงและสอดคล้องตามแผนวิสาหกิจ องค์การตลาด พ.ศ.2566-2570 (ทบทวนปี 2569)



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



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

12.2 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่าง ๆ

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

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล	<u>**แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**</u> **ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** การสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์และ

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร
(Community based market in digital era)	**ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **ยุทธศาสตร์ที่ 3 :** การสร้างการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ เพื่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บริการ ความผูกพันของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการทางด้านตลาด
	<u>แผนปฏิบัติการดิจิทัล</u> **ยุทธศาสตร์ที่ 1:** นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อพลิกโฉมรูปแบบธุรกิจโดยใช้การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล **ยุทธศาสตร์ที่ 2:** การเปลี่ยนถ่ายดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพและความร่วมมือทางธุรกิจ Digital **ยุทธศาสตร์ที่ 3:** การปรับปรุงเชิงดิจิทัลของงานบริหารองค์กร ระบบ และโครงสร้างพื้นฐาน	เพื่อมุ่งเน้นการขับเคลื่อนภารกิจหลักของหน่วยงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์ใช้ประโยชน์ หรือตอบโจทย์การดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน เพื่อเป็นการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศทั้งในมิติเศรษฐกิจและมิติสังคม โดยมุ่งสร้างคุณค่าและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
	<u>แผนแม่บทจัดการนวัตกรรม</u> **ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** ส่งเสริมการจัดการความรู้ทักษะและพัฒนาศักยภาพ บุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่นวัตกรรม **ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** พัฒนากระบวนการจัดการความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นองค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรมโดยสมบูรณ์เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศด้านการพัฒนานวัตกรรม	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพภาพลักษณ์ (Re -inventing , Re-image)	**<u>แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</u>** **ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** การเสริมสร้าง สนับสนุน การพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม **ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** การจัดการอนุรักษ์และพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม **ยุทธ์ศาสตร์ที่ 3 :** ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค **ยุทธ์ศาสตร์ที่ 4 :** การสร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม	-กำหนดกรอบการดำเนินงานพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผ่านการจัดทำคู่มือพัฒนาความยั่งยืนรายงานความยั่งยืนขององค์กรตามกรอบแนวทางการรายงานสากล และรายงานประจำปี -เพื่อเป็นการส่งเสริมประชาชน สังคม ชมุชน ในการสร้างรายได้ จนสามารถพึ่งพาตนเองได้ และสร้างการยอมรับ และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร
	<u>แผนแม่บทจัดการนวัตกรรม</u> **ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** ส่งเสริมการจัดการความรู้ ทักษะและพัฒนาศักยภาพ บุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่นวัตกรรม **ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** พัฒนากระบวนการจัดการความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม **ยุทธศาสตร์ที่ 3 :** การกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศด้านการพัฒนานวัตกรรม	เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรม ในการสร้างใหม่ๆ

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร
	<u>แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u> **ยุทธศาสตร์ที่ 1** การสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **ยุทธศาสตร์ที่ 3 :** การสร้างการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ เพื่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูล เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร โดยมุ่งเน้นเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรและลดภาพลักษณ์ที่ซ้ำซ้อนกับหน่วนงานอื่นๆ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	**<u>แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u>** **ยุทธศาสตร์ที่ 1** : การสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **ยุทธศาสตร์ที่ 2** : การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **ยุทธศาสตร์ที่ 3** : การสร้างการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ เพื่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **<u>แผนปฏิบัติการดิจิทัล</u>** **ยุทธศาสตร์ที่ 1:** นวัตกรรมดิจิทัลเพื่อพลิกโฉมรูปแบบธุรกิจโดยใช้การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล	-เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นเพื่อสร้างความพึงพอใจและร่วมมือกันในการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร
	ยุทธศาสตร์ที่ 2: การเปลี่ยนถ่ายดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพและความร่วมมือทางธุรกิจ Digital **ยุทธศาสตร์ที่ 3:** การปรับปรุงเชิงดิจิทัลของงานบริหารองค์กร ระบบ และโครงสร้างพื้นฐาน	-เพื่อให้การดำเนินงานที่เป็นงานประจำ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการมีประสิทธิภาพ
	<u>แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล</u> **ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** สร้างบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ (Smart People) **ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** สร้างองค์กรอัจฉริยะ(Smart Organization) **ยุทธศาสตร์ที่ 3 :** สร้างระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย (Smart Systems)	-เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและมีทรัพยากรบุคคลที่สมรรถนะสูง ที่สอดรับกับการทำงานและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาทักษะที่มีอยู่ และเสริมสร้างทักษะใหม่ให้กับบุคคลากร -เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพชีวิตและสร้างความสุขในการทำงานและการทำงานได้อย่างยืดหยุ่น

12.3 ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัด

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

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

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ใหม่	โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	กลยุทธ์ (ใหม่)	ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (ใหม่)	หน่วยวัด	เป้าหมาย					งบประมาณ(บาท)		ผู้รับผิดชอบ
							ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	งบดำเนินการ	งบลงทุน	
		3. โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า	1.สามารถตรวจมาตรฐานการจัดส่งสินค้าขององค์การตลาดได้ไม่น้อยกว่า 20 แห่ง/ปี	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	จำนวนแห่งที่ผ่านมาตรฐานการจัดส่งสินค้าขององค์การตลาด	แห่ง/ปี	20	20	20	20	20	200,0000. -		ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
			2.คู่สัญญามีความพึงพอใจร้อยละ 80	T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม	ความพึงพอใจของลูกค้า	ร้อยละ	70	75	80	85	90			ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
		4. โครงการพัฒนาทุนมนุษย์	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	ร้อยละผลสำเร็จในการดำเนินงานตามโครงการ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	1,500,000		ฝ่ายบริหารบุคคล
			ผลการประเมินหัวข้อ การบริหารทุนมนุษย์ในส่วน Core Business Enablers	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	ผลการประเมินหัวข้อ การบริหารทุนมนุษย์ ในส่วน Core Business Enablers	ระดับ	3	3	3	3	3			ฝ่ายบริหารบุคคล

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

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

12.4 การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อยู่บนพื้นฐานของแผนวิสาหกิจที่แสดงจุดมุ่งหมายทั้งในระยะยาวและระยะสั้น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic objective) เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้อย่างเป็นวัตถุ และมีตัวชี้วัดที่มีกลยุทธ์ขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจใช้วิธีการเขียนจุดมุ่งหมายในลักษณะแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) บนพื้นฐานของบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ซึ่งมี 4 มิติ คือ ประสิทธิผลตามพันธกิจ คุณภาพบริการ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์การ ซึ่งความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามมิติของ BSC คือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) กรอบยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดขึ้นนี้ เป็นแผนระยะ 5 ปี มีการกำหนดค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ในระยะ 5 ปี ซึ่งต้องมีรายละเอียดเป็นรายปี โดยมีรายละเอียดตามตารางถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ตารางถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ (Plan/Project)	ตัวชี้วัด (Indicators)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)	SO21 การพัฒนาธุรกิจด้านตลาดขององค์กรให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม	การพัฒนาตลาดต้นแบบที่ได้มาตรฐานและเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร วัดได้ไม่ต่ำกว่าระดับ 3 ของผลการประเมินผลการ	T1.1 พัฒนาตลาดต้นแบบและมีมาตรฐานสุขอนามัย T1.2 พัฒนาตลาดให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจ	P1.1 โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ BCG Model P1.2 โครงการพัฒนาตลาดสาขาและมาตรฐานตลาด P1.3 อัตราการเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate) P1.4 โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด	KPI 1.1 มีตลาดต้นแบบขององค์การตลาดอย่างน้อย 1 ตลาด KPI 1.2 ตลาดมีมาตรฐานสุขอนามัย 5 ตลาด KPI 1.3 อัตราการเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate) KPI 1.4 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) **<u>หมายเหตุ</u>** : การวัดข้อ1.1-1.4[18]	ระดับ ระดับ ระดับ	3 3 3	3 3 3	3 3 3	3 3 3	3 3 3

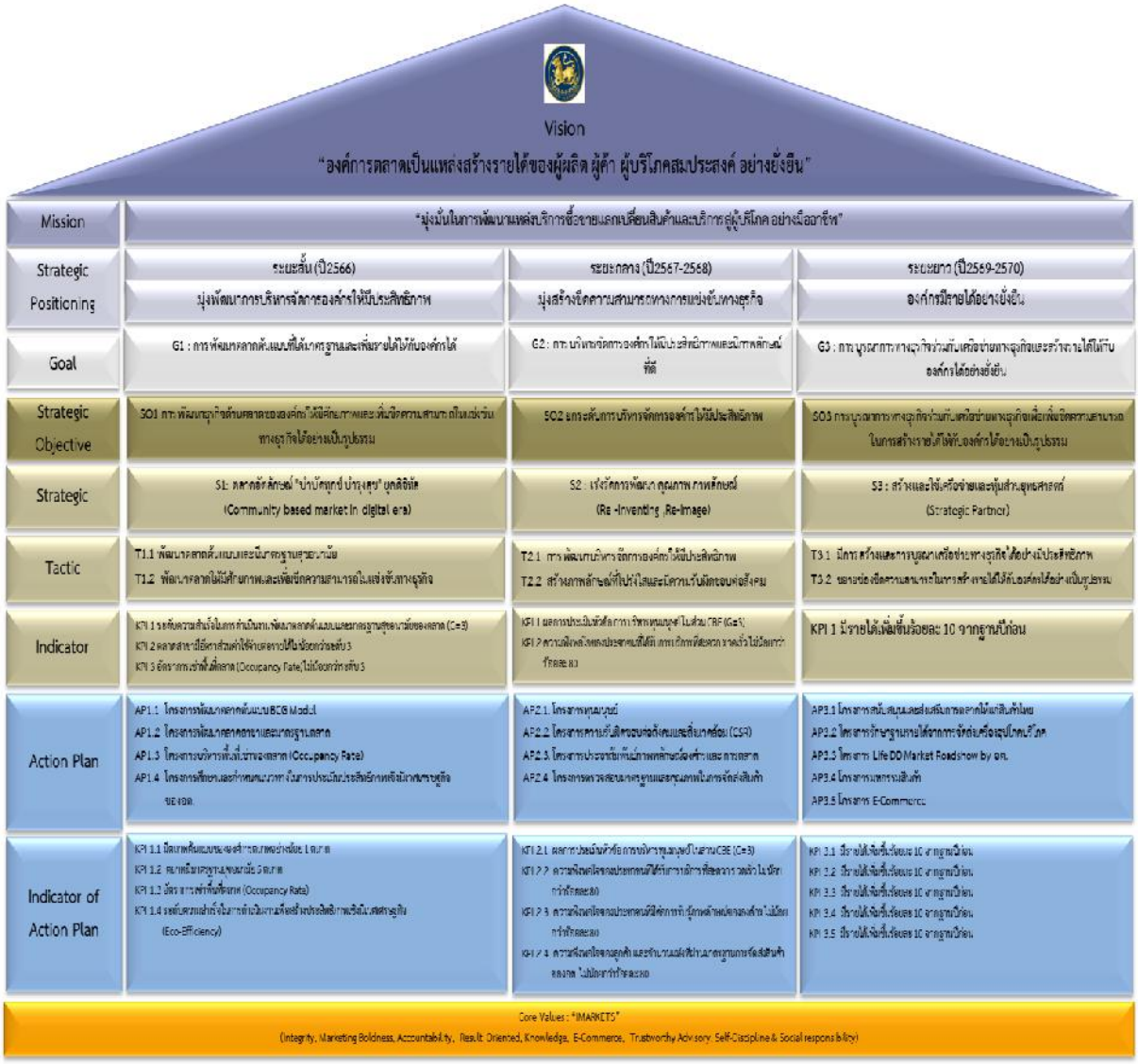
[18] เกณฑ์การพิจารณาตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานปี 2568 ขององค์การตลาด ข้อ 1.3 ข้อ2.2 และข้อ 2.3

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ (Plan/Project)	ตัวชี้วัด (Indicators)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)	SO2 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	การบริหารจัดการองค์กรให้มี ประสิทธิภาพและมีภาพลักษณ์ที่ดี	T2.1 การพัฒนาบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ T2.2 สร้างภาพลักษณ์ที่โปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อสังคม	P2.1. โครงการทุนมนุษย์ P2.2. โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) P2.3. โครงการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด P2.4 โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้าขององค์การตลาด	KPI 2.1 ผลการประเมินหัวข้อ การบริหารทุนมนุษย์ในส่วน CBE	ระดับ	3	3	3	3	3
					KPI 2.2 ความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ร้อยละ	70	75	80	85	90
					KPI 2.3 ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ร้อยละ	70	75	80	85	90
					KPI 2.4 ความพึงพอใจของลูกค้า และจำนวนแห่งที่ผ่านมาตรฐานการจัดส่งสินค้าของอต. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ร้อยละ	70	75	80	85	90

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	กลยุทธ์ (Tactics)	แผนงาน/โครงการ (Plan/Project)	ตัวชี้วัด (Indicators)	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย				
							ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	SO3 การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	การบูรณาการทางธุรกิจร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ และสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน	T3.1 มีการสร้างและการบูรณาเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ T3.2 ขยายช่องขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	P3.1 โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย P3.2 โครงการรักษาฐานรายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค P3.3 โครงการ Life DD Market Roadshow by อต. P3.4 โครงการมหกรรมสินค้า P3.5 โครงการ E-Commerce	KPI 3.1 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	ร้อยละ	10	10	10	10	10
						ล้านบาท	1	2	3	4	5
					KPI 3.2 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	ร้อยละ	10	10	10	10	10
						ล้านบาท	12	13	35	40	45
					KPI 3.3 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	ร้อยละ	10	10	10	10	10
						บาท	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
					KPI 3.4 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	ร้อยละ	10	10	10	10	10
						ล้านบาท	400,000	800,000	1	1.5	2
					KPI 3.5 มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน	ร้อยละ	10	10	10	10	10
						บาท	0	0	0	0	0

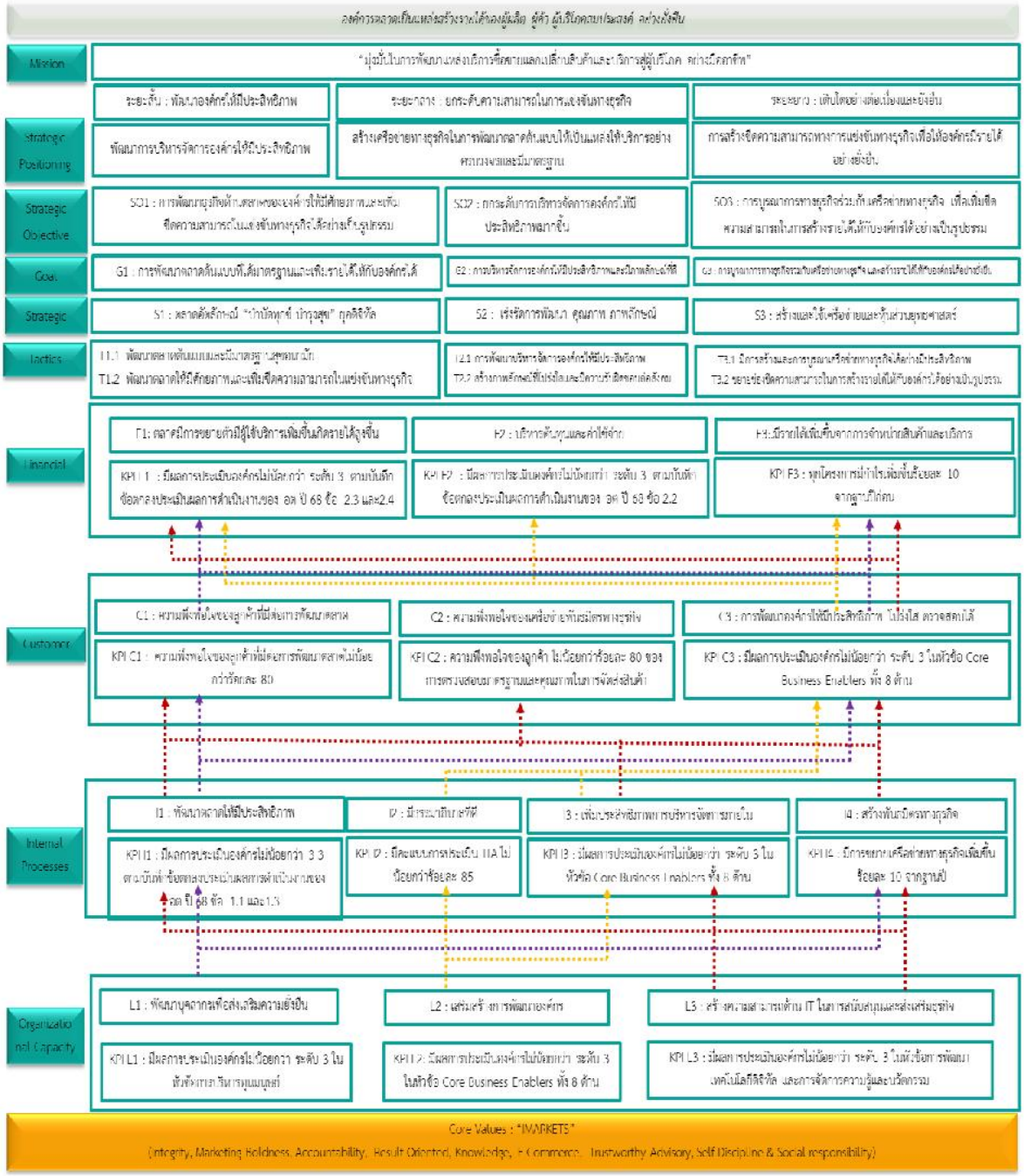
13. การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติการประจำปี 2569) จากประเด็นทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น เป็นปัจจัยที่นำมาสู่การจัดทำแผนวิสาหกิจของ อต. ให้สะท้อนถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีความชัดเจน ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตาม วิสัยทัศน์ "องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์อย่างยั่งยืน" โดยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการองค์การตลาด ประจำปี 2569 โดยสรุป ดังนี้



รูปภาพที่ 105 : การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติการประจำปี 2569)

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



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

13.2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ (ทบทวนปีงบประมาณ 2569)

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

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
					ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม	2. โครงการบริหารจัดการพื้นที่เช่าตลาดสาขาขององค์การตลาด	T1.2 พัฒนาตลาดให้มีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถ ในแข่งขันทางธุรกิจ	อัตราการเช่าพื้นที่ของตลาดสาขาแต่ละแห่งเพิ่มขึ้น (ร้อยละ) เงื่อนไขตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตลาด	ระดับ	3	3	3	3	3
		รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้น	จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ	10	10	10	10	10

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

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

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

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

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

อต. ทำงานทั้งหมดไม่ไหวเพื่อตอบโจทย์ของชุมชน อต. เน้นการทำงานส่วนที่เชี่ยวชาญ และใช้พันธมิตรในการทำงานเพื่อขยายงานร่วมกัน

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
					ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
	2. โครงการสร้างรักษาฐานรายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค	T3.2 ขยายช่องขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	จำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น/ปี	ร้อยละ	10	10	10	10	10
	3. โครงการ E-Commerce	T3.2 ขยายช่องขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	ร้อยละ	10	10	10	10	10

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(SO)	โครงการ	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดกลยุทธ์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
					ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
	4. โครงการ Life DD Market Roadshow by อต.	T3.1 มีการสร้างและการบูรณาเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	ร้อยละ	10	10	10	10	10
	5. โครงการมหกรรมสินค้า	T3.1 มีการสร้างและการบูรณาเครือข่ายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนครั้งที่จัดงาน/ปี	ครั้ง	6	8	10	12	14
		T3.2 ขยายช่องขีดความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม	รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	ร้อยละ	10	10	10	10	10

13.3 คาดการณ์งบประมาณดำเนินงานภายใต้แผนงาน/โครงการ/แผนปฏิบัติการ

คาดการณ์งบประมาณดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติงานขององค์การตลาด ประจำปี 2569

วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ปีงบประมาณ									
(SO)	(S)	(T)	(AP)	ปี 2566 A		ปี 2567 A		ปี 2568 A		ปี 2569 F		ปี 2570 F	
				งบดำเนินการ	งบลงทุน	งบดำเนินการ	งบลงทุน	งบดำเนินการ	งบลงทุน	งบดำเนินการ	งบลงทุน	งบดำเนินการ	งบลงทุน
1	1	1.1	1.1	-	-	-	-	1,000,000.00	-	1,000,000.00	-	1,000,000.00	-
		1.1	1.2	197,000.00	1,260,000.00	198,100.00	5,740,296.70	380,100.00	-	380,100.00	-	232,100.00	-
		1.2	1.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		1.1	1.4	-	-	100,000.00	6,350,900.00	45,000.00	117,380.00	95,000.00	78,000.00	75,000.00	-
		1.1	1.5	-	-	200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-
2	2	2.2	2.1	1,500,000.00	-	1,500,000.00	-	1,500,000.00	-	1,500,000.00	-	1,500,000.00	-
		2.2	2.2	500,000.00	-	500,000.00	-	700,000.00	-	700,000.00	-	700,000.00	-
		2.1,2.2	2.3	4,000,000.00	-	3,000,000.00	-	3,000,000.00	-	3,000,000.00	-	3,000,000.00	-
		2.1	2.4	200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-
3	3	3.2	3.1	45,000,000.00	-	9,700,000.00	-	9,700,000.00	-	10,670,000.00	-	10,670,000.00	-
		3.2	3.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		3.2	3.3	-	-	100,000.00	-	100,000.00	-	100,000.00	-	100,000.00	-
		3.2	3.4	200,000.00		200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-	200,000.00	-
		3.1,3.2	3.5	-	-	500,000.00	-	-	-	150,000.00	-	150,000.00	-
รวม				**51,597,000.00**	**1,260,000.00**	**16,198,100.00**	**12,091,196.70**	**17,025,100.00**	**117,380.00**	**18,195,100.00**	**78,000.00**	**18,027,100.00**	**-**

13.4 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจ

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

กลไกการบริหารการติดตามและประเมินผลแผนวิสาหกิจองค์การตลาด

กลไกการติดตามประเมินผลเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสนับสนุนให้ดำเนินงานตามแผน วิสาหกิจบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดเพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของการ ดำเนินงาน

1) การติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน (Monitoring)

การติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน (Monitoring) ของโครงการ/กิจกรรมสำคัญซึ่งมีผลกระทบอย่างมี นัยสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ของแผนงานในแต่ละช่วง จนการดำเนินงานเสร็จสิ้นโครงการ/กิจกรรม โดยหน่วยงานในสังกัดที่รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมนั้นเป็นผู้รายงานความคืบหน้าการดำเนินงานพร้อมปัญหาและ อุปสรรคไปยังสำนักงานติดตามและประเมินผล สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน เพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบ ความก้าวหน้าในการดำเนินของโครงการ/กิจกรรมและนำเสนอผู้บริหาร /ที่ประชุมต่อไป

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

2) การวัดผลการดำเนินงาน (Monitoring)

ผลเบื้องต้นที่ได้จัดโครงการ/กิจกรรม(Outcome) ของแต่ละหน่วยงานในสังกัดที่เชื่อมโยงกับการรวมนำส่งการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ตามแผนวิสาหกิจ องค์การตลาด โดยหน่วยงานในผู้รายงานผลลัพธ์แต่ละตัวชี้วัดที่ร่วมรับผิดชอบทุกไตรมาส ไปยังส่วนงานการติดตามตัวชี้วัด สำนักงานติดตามและประเมินผล สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงานทราบความคืบหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการวิเคราะห์ประเมินผลสัมฤทธิ์ ของแผน ตลอดจนข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับทบทวนแผน

การวัดผลองค์การตลาดได้มีการวัดผลการดำเนินงานรายปี ตามที่กระทรวงมหาดไทย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และองค์การตลาดร่วมกันกำหนด

การประเมินผลแผนวิสาหกิจของ องค์การตลาด

การประเมินผลกระทบจากการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ของแผน กำหนดการ ประเมินไว้ 2 ระยะ คือ ในระยะครึ่งแผนและระยะสิ้นสุดแผน ซึ่งจะนำไปสู่ทบทวนปรับปรุงและปรับเปลี่ยนแนว ทางการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรคให้เหมาะสมเท่าทันต่อสถานการณ์จนสามารถบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายได้ และหากกิจกรรมหรือดำเนินงานได้บรรลุต่อวัตถุประสงค์ดีแล้ว ก็ควรแก้การเป็นแนวทางที่จะพัฒนา ต่อไป

ทั้งนี้ ภายหลังการจัดรายงานการติดตามประเมินผล ดังกล่าวข้างต้น โดยสรุปผลสำเร็จของ โครงการกิจกรรมและสัมฤทธิ์ผลตามตัวชี้วัด ข้อผิดพลาด ตลอดจนข้อเสนอแนะในด้านต่าง ๆ แล้ว จะมีการนำเสนอรายงานผลการประเมินเพื่อเป็นสารสนเทศย้อนกลับ Feedback Information ให้หน่วยงานในสังกัดและผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมดทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการจัดทำแผนและปฏิบัติงานกับทุกระดับต่อไป

ภาคผนวก 1

ข้อมูลคู่เทียบ (เบื้องต้น)

หน่วยงาน/ข้อมูล	องค์การตลาด	องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร	องค์การคลังสินค้า	ตลาดบองมาเช่	ตลาดยิ่งเจริญ
ข้อมูลทั่วไป	1.รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย	1.รัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	1.รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงพาณิชย์	1.ตลาดเอกชน	1.ตลาดเอกชน
	2.พระราชพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.2496	2.พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร พ.ศ.2517	2.พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ.2498	2.โครงการบองมาร์เช่ได้เช่าที่ดินจากสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์	2.ก่อตั้งโดยนางสุวพีร์ ธรรมวัฒนะ มารดาของนายห้างทอง ธรรมวัฒนะ เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2498
	3.วัตถุประสงค์ คือ สร้าง ซื้อ จัดหา ยืมให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าซื้อให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง หรือดำเนินงาน เกี่ยวกับเครื่องใช้บริการ หรือทรัพย์สินใดๆ อันเกี่ยวกับตลาด ทำการค้าและขนส่งสินค้า	3. วัตถุประสงค์หลัก คือ ช่วยเหลือเกษตรกรด้านการตลาดสินค้าเกษตร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เกษตรกร จัดหาและจำหน่ายปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ ราคาเป็นธรรม และตรงตามเวลาที่ต้องการให้แก่เกษตรกร	3.วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อทำกิจการทั้งปวงเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค	3. วัตถุประสงค์เป็นตลาดตลาด	3.วัตถุประสงค์เป็นตลาดตลาด
วิสัยทัศน์	องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน	องค์กรที่เป็นศูนย์กลางและช่องทางจำหน่ายสินค้าเกษตรที่มีความโดดเด่น น่าเชื่อถือด้านคุณภาพเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรอย่างยั่งยืน	เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า การค้าและบริการสินค้าเกษตร ด้วย	มุ่งมั่นเป็นสถานที่บริการการค้า ที่นำเสนอสินค้าคุณภาพดี มีมาตรฐาน การให้บริการที่เหนือ	

หน่วยงาน/ข้อมูล	องค์การตลาด	องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร	องค์การคลังสินค้า	ตลาดบองมาเซ่	ตลาดยิ่งเจริญ
			ความมุ่งมั่นตามหลักธรรมาภิบาล	ความคาดหมาย และยิ่งไปกว่านั้นเป็นสถานที่ที่นำเสนอประสบการณ์ที่สร้างสรรค์แก่สังคม	
ลักษณะการประกอบธุรกิจ	1.การบริหารจัดการพื้นที่ตลาด จำนวน 5 สาขา	1. จัดตั้งตลาดเพื่อให้เป็นแหล่งกลางในการซื้อขายผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและสินค้าอื่นๆ และให้เกษตรกรมาจำหน่ายโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง	1.การบริหารจัดการโครงการตามนโยบายรัฐบาล	-	-
	2.การจัดตลาดสัญจร การจัดพื้นที่ตลาดจำหน่ายสินค้าเคลื่อนที่	2. พยุงราคาผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร รวมทั้งส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพ มาตรฐานให้ตรงกับความต้องการของตลาด	2.การดำเนินธุรกิจการค้าและธุรกิจโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุนการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพของตลาด		
	3.การจำหน่ายสินค้าไปยังส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่างๆ	3. ดำเนินการในฐานะตัวแทนของรัฐบาลและกระทรวง ทบวง กรม เพื่อจัดหาปัจจัยในการผลิตและเครื่องอุปโภคและบริโภค จำหน่ายให้แก่เกษตรกรในราคาอันสมควร			
	4.การจำหน่ายสินค้าไปยังองค์กรเอกชน	4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรส่งผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรมาจำหน่ายโดยตรงโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง			

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

ภาคผนวก 2

ภาวะทางการเงิน

1. ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน

องค์การตลาด เป็นรัฐวิสาหกิจหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย โดยใช้งบประมาณจากเงินทุนหมุนเวียนขององค์การตลาดไม่ได้รับจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดิน และได้นำเงินส่งเป็นรายได้แผ่นดินประจำปีมาโดยตลอด ยกเว้นปีที่ขาดทุน องค์การตลาดมีรายได้ส่วนใหญ่จากการดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ ในปี 2567 องค์การตลาดสามารถหารายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ ได้สูงถึง 2,232.56 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 97.51 และจากการดำเนินงานของตลาดสาขา 5 สาขา ได้แก่ ตลาดสาขาปากคลองตลาด ตลาดสาขาตลิ่งชัน ตลาดสาขาบางคล้า ตลาดสาขาลำพูน และตลาดสาขาหนองม่วง ประกอบด้วยรายได้ค่าเช่าแผง รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ รายได้ค่าเช่าแฟลต และรายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด คิดเป็นร้อยละได้ 1.46 ล้านบาท รายได้อื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 1.03 จากผลการดำเนินงานในปี 2567 มีสภาวะขาดทุน จึงจำเป็นต้องมีนโยบาย เพื่อปรับแผนการดำเนินงานและหาแนวทางในการเพิ่มรายได้ และหามาตรการลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นออก เป็นต้นต้น

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

1. โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ที่สร้างรายได้ให้กับองค์การตลาด

(หน่วย:ล้านบาท)

ลำดับที่	รายการ	สงวรับรองแล้ว			ประมาณการรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากฐานปีก่อน		
		พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
1	**โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า**						
1.1	รายได้โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า	2,202.11	1,810.56	2,232.56	2,455.82	2,701.40	2,971.54
1.2	ต้นทุนโครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า	2,143.03	1,765.30	2,149.79	2,364.77	2,601.25	2,861.37
	กำไรขั้นต้น	**59.07**	**45.26**	**82.77**	**91.05**	**100.15**	**110.17**
2	**โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย**						
2.1	รายได้โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย	22.41	14.99	0.76	0.84	0.92	1.02
2.2	ต้นทุนโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย	21.67	14.49	0.71	0.78	0.86	0.95
	กำไรขั้นต้น	**0.73**	**0.50**	**0.05**	**0.06**	**0.06**	**0.07**
3	**โครงการงานมหกรรมสินค้าปลอดภัย (Green Market by AORTOR)**						
3.1	**รายได้โครงการงานมหกรรมสินค้าปลอดภัย (Green Market by AORTOR)**	0.40	0.84	1.26	1.39	1.52	1.68
3.2	**ต้นทุนโครงการงานมหกรรมสินค้าปลอดภัย (Green Market by AORTOR)**	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
	กำไรขั้นต้น	**0.20**	**0.64**	**1.06**	**1.19**	**1.32**	**1.48**
4	**โครงการ Life DD Market Roadshow by อต.**						
4.1	**รายได้โครงการ Life DD Market Roadshow by อต.**	0.33	0.36	0.81	0.89	0.98	1.08
4.2	**ต้นทุนโครงการ Life DD Market Roadshow by อต.**	-	0.22	-	0.10	0.10	0.10
	กำไรขั้นต้น	**0.33**	**0.14**	**0.81**	**0.79**	**0.88**	**0.98**
5	**โครงการ E - Commerce**						
5.1	**รายได้โครงการ E - Commerce**	-	-	-	-	0.55	0.61
5.2	**ต้นทุนโครงการ E - Commerce**	-	-	-	-	0.15	0.15
	กำไรขั้นต้น	**-**	**-**	**-**	**-**	**0.40**	**0.46**

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

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

2.การประมาณการงบกำไรขาดทุนขององค์การตลาด

กำไร (ขาดทุน) สุทธิ

(หน่วย:บาท)

รายการ	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์เพิ่มรายได้ร้อยละ 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
สำนักงานใหญ่	8,580,082	(3,865,635)	43,501,936	20,859,025	27,395,689	38,501,070
ตลาดสาขาหนองม่วง	794,241	99,855	(573,722)	(289,860)	(85,606)	134,236
ตลาดสาขาบางคล้า	(2,726,739)	(3,243,192)	(4,136,061)	(1,677,879)	(847,789)	56,154
ตลาดสาขาตลิ่งชัน	(7,928,374)	(5,977,012)	(9,028,938)	(5,346,834)	(3,876,371)	(2,147,310)
ตลาดสาขาลำพูน	(746,855)	(482,792)	(3,422,800)	(1,267,892)	(1,242,588)	(1,089,860)
ตลาดสาขาปากคลองตลาด	14,070,269	10,907,232	13,806,321	13,600,498	13,561,138	14,191,438
ภาพรวมทั้งองค์กร	**12,042,625**	**(2,561,544)**	**40,146,735**	**25,877,059**	**34,904,473**	**49,645,729**

กำไรก่อน ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจ่าย

(หน่วย:บาท)

รายการ	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์เพิ่มรายได้ร้อยละ 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
สำนักงานใหญ่	10,744,041	(1,016,933)	45,955,994	28,016,261	33,212,925	44,318,307
ตลาดสาขาหนองม่วง	913,773	242,106	(360,344)	(224,421)	(20,168)	199,674
ตลาดสาขาบางคล้า	89,860	(495,292)	(1,139,847)	(237,695)	592,395	1,496,338
ตลาดสาขาตลิ่งชัน	2,030,058	4,145,798	1,385,9 59	4,157,867	5,628,331	7,357,392
ตลาดสาขาลำพูน	1,562,041	1,817,246	(1,112,708)	1,114,565	1,139,868	1,292,597
ตลาดสาขาปากคลองตลาด	14,139,908	10,974,687	13,908,866	13,657,482	13,618,122	14,248,422
ภาพรวมทั้งองค์กร	**29,479,681**	**15,667,611**	**58,637,920**	**46,484,059**	**54,171,473**	**68,912,729**

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

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

การประมาณการงบกำไรขาดทุนของสำนักงานใหญ่ และตลาดสาขา 5 สาขาในอนาคต

- งบกำไรขาดทุนสำนักงานใหญ่

งบกำไรขาดทุนสำนักงานใหญ่						(หน่วย:บาท)
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์เพิ่มรายได้ร้อยละ 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้สุทธิค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารสิบและสิ่งของ	2,187,636,189	1,810,561,164	2,232,564,922	2,455,821,414	2,701,403,555.83	2,971,543,911
รายได้โครงการสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า OTOP	36,880,261	14,987,975	764,193	840,612	924,673	1,017,141
รายได้ค่าจัดงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน	400,000	840,000	1,260,000	1,386,000	1,524,600	1,677,060
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	2,047,014	3,170,976	4,092,531	4,416,243	4,869,867	5,368,854
รายได้อื่นๆ*	1,469,790	1,502,736	1,374,711	1,220,235	1,892,459	2,081,905
รวมรายได้	**2,228,433,253**	**1,831,062,852**	**2,240,056,357**	**2,463,684,504**	**2,710,615,155**	**2,981,688,870**
ค่าใช้จ่าย						
ต้นทุนข้าวสารอาหารสิบและสิ่งของ	2,143,034,555	1,765,298,966	2,149,793,248	2,364,772,572	2,601,249,830	2,861,374,813
ต้นทุนโครงการสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า OTOP	21,673,772	14,492,030	711,290	782,419	860,661	946,727
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	387,030	5,016,514	5,968,176	12,585,800	12,698,600	12,889,400
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	29,685,759	30,967,697	27,000,639	37,243,762	39,335,749	41,425,974
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	1,933,735	2,630,838	2,338,558	6,937,236.38	5,597,236	5,597,236
ค่าสาธารณูปโภค	203,791	206,389	221,722	221,700	221,700	221,700
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	22,704,305	16,098,188	10,405,290	20,061,990	23,035,690	20,511,950
รวมค่าใช้จ่าย	**2,219,622,947**	**1,834,710,622**	**2,196,438,922**	**2,442,605,480**	**2,682,999,466.27**	**2,942,967,800**
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	**8,810,306**	**(3,647,770)**	**43,617,435**	**21,079,025**	**27,615,689**	**38,721,070**
ต้นทุนทางการเงิน	**230,224**	**(217,864)**	**121,160**	**220,000**	**220,000.00**	**220,000**
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)สำหรับปี	**8,580,082**	**(3,865,635)**	**43,496,276**	**20,859,025**	**27,395,689**	**38,501,070**
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	**10,744,041.28**	**(1,016,933.00)**	**45,955,994**	**28,016,261**	**33,212,925**	**44,318,307**

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

- งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาหนองม่วง

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาหนองม่วง						(หน่วย:บาท)
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์เพิ่มรายได้ร้อยละ 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้ค่าเช่าแผง	952,300	947,500	969,200	993,207	1,051,087	1,114,756
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	1,229	1,807	4,083	20,221	20,221	20,221
รายได้อื่นๆ	628,381	701,077	754,145	738,366	934,940	1,151,172
รวมรายได้	**1,581,910**	**1,650,384**	**1,727,427**	**1,751,793**	**2,006,248**	**2,286,149**
ค่าใช้จ่าย						
ค่าใช้จ่ายผู้บริหารและพนักงาน	771,917	801,499	845,405	597,036	670,938	707,646
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	119,532	142,251	211,491	65,438	65,438	65,438
ค่าสาธารณูปโภค	158,667	189,653	196,818	176,933	176,933	176,583
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	(262,448)	417,126	1,045,548	1,202,246	1,178,546	1,202,246
รวมค่าใช้จ่าย	**787,669**	**1,550,529**	**2,299,262**	**2,041,653**	**2,091,855**	**2,151,913**
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	**794,241**	**99,855**	**(571,835)**	**(289,860)**	**(85,606)**	**134,236**
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	**794,241**	**99,855**	**(571,835)**	**(289,860)**	**(85,606)**	**134,236**
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	**913,773**	**242,106**	**(360,344)**	**(224,421)**	**(20,168)**	**199,674**

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

- งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาบางคล้า

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาบางคล้า						(หน่วย:บาท)
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์เพิ่มรายได้ร้อยละ 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้ค่าเช่าแผง	393,535	346,494	306,890	410,807	468,687	532,356
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	567,660	633,492	895,865	900,346	1,576,381	2,320,019
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	512	619	2,743	19,032	19,032	19,032
รายได้อื่นๆ	459,294	484,984	368,026	461,457	671,753	903,079
รายได้เงินอุดหนุน	1,559,217	1,559,217	1,553,938	1,590,470	1,590,470	1,590,470
รวมรายได้	**2,980,218**	**3,024,805**	**3,127,461**	**3,382,113**	**4,326,324**	**5,364,956**
ค่าใช้จ่าย						
ค่าใช้จ่ายผู้บริหารและพนักงาน	1,643,952	1,125,108	1,424,274	1,074,363	1,188,484	1,393,134
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	2,816,599	2,747,899	2,994,327	1,440,184	1,440,184	1,440,184
ค่าสาธารณูปโภค	558,188	541,482	509,250	501,115	501,115	501,115
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	688,218	1,853,508	2,333,783	2,044,330	2,044,330	1,974,370
รวมค่าใช้จ่าย	**5,706,957**	**6,267,996**	**7,261,635**	**5,059,991**	**5,174,113**	**5,308,802**
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	**(2,726,739)**	**(3,243,192)**	**(4,134,174)**	**(1,677,879)**	**(847,789)**	**56,154**
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	**(2,726,739)**	**(3,243,192)**	**(4,134,174)**	**(1,677,879)**	**(847,789)**	**56,154**
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	**89,860**	**(495,292)**	**(1,139,847)**	**(237,695)**	**592,395**	**1,496,338**

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

- งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาตลิ่งชัน

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาตลิ่งชัน						(หน่วย:บาท)
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์เพิ่มรายได้ร้อยละ 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้ค่าเช่าแผง	54,000	60,000	61,500	78,807	136,687	200,356
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	3,831,970	8,331,057	11,395,673	12,620,346	13,296,381	14,040,019
รายได้ค่าเช่าแฟลต	3,165,000	3,650,251	4,771,276	5,248,404	5,773,244	6,350,569
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	8,599	10,297	14,143	28,711	28,711	28,711
รายได้อื่นๆ	4,514,816	4,584,778	5,678,139	6,966,367	7,390,801	7,857,678
รายได้เงินอุดหนุน	2,795,181	2,795,181	2,649,562	2,826,450	2,826,450	2,826,450
รวมรายได้	**14,369,566**	**19,431,565**	**24,570,294**	**27,769,085**	**29,452,274**	**31,303,782**
ค่าใช้จ่าย						
ค่าใช้จ่ายผู้บริหารและพนักงาน	3,572,194	3,660,271	7,712,880	4,412,581	4,625,307	4,845,754
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	8,876,914	9,174,314	9,604,662	8,556,206	8,556,206	8,556,206
ค่าสาธารณูปโภค	3,480,783	3,774,449	3,053,174	3,797,459	3,797,459	3,797,459
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	5,286,530	7,851,047	12,418,281	15,401,178	15,401,178	15,303,178
รวมค่าใช้จ่าย	**21,216,421**	**24,460,081**	**32,788,997**	**32,167,424**	**32,380,150**	**32,502,597**
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	**(6,846,855)**	**(5,028,517)**	**(8,218,703)**	**(4,398,339)**	**(2,927,875)**	**(1,198,815)**
ดอกเบี้ยจ่าย	(1,081,519)	(948,495)	(810,236)	948,495	948,495	948,495
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	**(7,928,374)**	**(5,977,012)**	**(9,028,938)**	**(5,346,834)**	**(3,876,371)**	**(2,147,310)**
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	**2,030,058**	**4,145,798**	**1,385,959**	**4,157,867**	**5,628,331**	**7,357,392**

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

- งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาลำพูน

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

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

- งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาปากคลองตลาด

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาปากคลอง						(หน่วย:บาท)
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์เพิ่มรายได้ร้อยละ 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้ค่าเช่าที่ดินตลาดสาขาปากคลองตลาด	13,603,824	10,453,824	13,603,824	13,230,000	13,230,000	13,891,500
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	4,557	12,946	6,367	31,359	31,359	31,359
รายได้สิทธิลงทุนขัดนาก่อสร้าง	1,066,667	1,066,667	1,066,667	1,066,667	1,066,667	1,066,667
รายได้อื่นๆ	-	8,911	387,804	-	-	-
รวมรายได้	**14,675,047.92**	**11,542,347.04**	**15,064,661.50**	**14,328,026.10**	**14,328,026.10**	**14,989,526.10**
ค่าใช้จ่าย						
ค่าใช้จ่ายผู้บริหารและพนักงาน	534,660	567,371	1,100,053	633,761	673,121	704,321
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	69,638	67,455	100,659	56,984	56,984	56,984
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	480	289	55,742	36,783	36,783	36,783
รวมค่าใช้จ่าย	**604,778**	**635,115**	**1,256,455**	**727,528**	**766,888**	**798,088**
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	**14,070,269**	**10,907,232**	**13,808,207**	**13,600,498**	**13,561,138**	**14,191,438**
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	**14,070,269**	**10,907,232**	**13,808,207**	**13,600,498**	**13,561,138**	**14,191,438**
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	**14,139,908**	**10,974,687**	**13,908,866**	**13,657,482**	**13,618,122**	**14,248,422**

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

3. การประมาณการงบการเงิน

จากการประมาณการงบกำไรขาดทุนข้างต้นของแต่ละตลาด การประมาณการงบการเงินเป็นรายปีประมาณการ โดยมีการประมาณการใน 3 ส่วนหลัก คือ งบกำไรขาดทุน งบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกระแสเงินสด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประมาณการงบการเงินขององค์การตลาด

- ประมาณการงบกำไรขาดทุนภาพรวม

รายการ						(หน่วย:บาท)
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์เพิ่มรายได้ร้อยละ 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	2,202,108,021	1,810,561,164	2,232,564,922	2,455,821,414	2,701,403,556	2,971,543,911
รายได้ขายของโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OTOP)	22,511,788	14,987,975	764,193	840,612	924,673	1,017,141
รายได้ค่าเช่าแผง	2,200,275	2,466,764	2,630,940	2,894,034	3,183,437	3,501,781
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	4,399,630	8,964,549	12,291,538	13,520,692	14,872,761	16,360,038
รายได้ค่าเช่าแฟลต	3,165,000	3,650,251	4,771,276	5,248,404	5,773,244	6,350,569
รายได้งานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชนสินค้าอาหารปลอดภัย	400,000	840,000	1,260,000	1,386,000	1,524,600	1,677,060
รายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด	13,603,824	10,453,824	13,603,824	13,230,000	13,230,000	13,891,500
รายได้เงินอุดหนุน	6,156,290	6,156,288	5,875,467	6,250,000	6,250,000	6,250,000
รายได้อื่น	12,181,610	13,694,210	15,729,704	17,196,010	19,358,944	21,260,046
รวมรายได้	**2,266,726,438**	**1,871,775,025**	**2,289,491,864**	**2,516,387,166**	**2,766,521,216**	**3,041,852,045**
ค่าใช้จ่าย						
ต้นทุนขายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	2,143,034,555	1,765,298,966	2,149,793,247	2,364,772,572	2,601,249,830	2,861,374,813
ต้นทุนโครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย(OTOP)	21,673,772	14,492,030	711,290	782,419	860,661	946,727
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	387,030	5,016,514	7,704,373	12,585,800	12,698,600	12,889,400
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	38,456,631	38,986,269	40,277,326	46,150,730	48,929,066	51,785,140
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	16,104,649	17,047,308	17,541,989	19,407,000	18,067,000	18,067,000
ค่าใช้จ่ายอื่น	33,694,769	32,313,635	32,367,708	45,611,586	48,611,586	45,943,236
รวมค่าใช้จ่าย	**2,253,351,406**	**1,873,154,722**	**2,248,395,933**	**2,489,310,107**	**2,730,416,743**	**2,991,006,315**
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมดำเนินงาน	**13,375,032**	**(1,379,697.00)**	**41,095,931**	**27,077,059**	**36,104,473**	**50,845,729**
ต้นทุนทางการเงิน	1,332,408	(1,181,847.00)	949,196	1,200,000	1,200,000	1,200,000
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	**12,042,624**	**(2,561,544.00)**	**40,146,735**	**25,877,059**	**34,904,473**	**49,645,729**
กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา(EBITDA)	**29,479,681**	**15,667,611**	**58,637,920**	**46,484,059**	**54,171,473**	**68,912,729**

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

- ประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงิน

รายการ	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์เพิ่มรายได้ร้อยละ 10		(หน่วย:บาท)
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	254,549,781	72,976,241	93,390,976	124,946,720	163,469,777	216,210,485
ลูกหนี้การค้า	446,870,242	395,276,287	536,635,152	590,298,667	649,328,534	714,261,387
รายได้ค้างรับ	27,926,636	22,240,194	23,705,459	21,206,440	21,246,440	21,286,440
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	150,000,000	220,000,000	220,670,466	220,000,000	220,000,000	220,000,000
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	766,575	1,223,701	819,542	802,980	883,280	971,620
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	**880,113,234**	**711,716,423**	**875,221,595**	**957,254,807**	**1,054,928,031**	**1,172,729,932**
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	95,778,069	94,457,454	97,004,108	86,118,060	81,948,060	77,778,060
อาคารและอุปกรณ์	21,445,647	16,894,818	13,984,522	9,026,060	3,912,580	3,912,580
สินทรัพย์สิทธิการใช้	29,238,292	21,549,000	17,285,460	13,021,920	8,758,380	4,494,840
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	2,573,467	2,017,001	1,460,534	920,000	370,000	370,000
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	376,910	376,910	375,510	380,000	380,000	380,000
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	**149,412,385**	**135,295,183**	**130,110,134**	**109,466,040**	**95,369,020**	**86,935,480**
รวมสินทรัพย์	**1,029,525,619.00**	**847,011,606.00**	**1,005,331,729.00**	**1,066,720,847.03**	**1,150,297,050.63**	**1,259,665,412.05**
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น						
หนี้สินหมุนเวียน						
เจ้าหนี้การค้า	430,783,939	381,168,662	521,065,600	573,172,160	630,489,376	693,538,314
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	32,561,355	11,981,119	14,083,873	11,980,000	11,980,000	11,980,000
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	102,400,000	11,991,090	23,500,000	11,485,330	11,562,800	11,584,300
เงินประกันสัญญา	61,236,152	30,890,291	53,191,754	30,890,290	30,890,290	30,890,290
ชำระภายในหนึ่งปี	4,665,672	4,908,606	4,834,630	4,908,600	4,908,600	4,908,600
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	2,832,166	6,615,417	3,669,055	6,560,000	6,530,000	6,230,000
รวมหนี้สินหมุนเวียน	**634,479,284**	**447,555,185**	**620,344,912**	**638,996,380**	**696,361,066**	**759,131,504**
หนี้สินไม่หมุนเวียน						
ค่าชดใช้ผิดสัญญา SME BANK	-	-	-	-	-	-
รายได้เงินอุดหนุนรอการรับรู้	71,100,440	64,944,152	59,068,686	64,944,150	64,944,150	64,944,150
ค่าข้าวสารอาหารดิบรอการจ่าย	24,050,803	24,050,803	-	24,050,800	24,050,800	24,050,800
รายได้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้างรอการรับรู้	18,744,109	17,677,443	16,610,776	15,560,000	14,500,000	13,440,000
หนี้สินตามสัญญาเช่า	12,923,337	8,014,731	6,610,339	12,920,000	12,920,000	12,920,000
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	13,921,369	14,435,469	15,731,889	14,440,000	14,440,000	14,440,000
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	**140,740,058**	**129,122,598**	**98,021,690**	**131,914,950**	**130,854,950**	**129,794,950**
รวมหนี้สิน	**775,219,342.00**	**576,677,783.00**	**718,366,602.00**	**770,911,330.00**	**827,216,016.00**	**888,926,453.60**
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)						
ส่วนของทุน						
ทุนประเดิม	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
กำไรสะสม						
จัดสรรแล้ว :						
สำรองธรรมดา	18,463,973	18,463,973	18,463,973	18,463,970	18,463,970	18,463,970
สำรองเพื่อการขยายงาน	4,328,552	4,328,552	4,328,552	4,328,550	4,328,550	4,328,550
ยังไม่ได้จัดสรร	231,177,010	247,351,718	265,051,317	272,827,417	300,098,935	347,756,858
องค์ประกอบอื่นของส่วนของทุน	(1,663,258)	(1,810,420)	(2,878,715)	(1,810,420)	(1,810,420)	(1,810,420)
รวมส่วนของทุน	**254,306,277**	**270,333,823**	**286,965,127**	**295,809,517**	**323,081,035**	**370,738,958**
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	**1,029,525,619**	**847,011,606**	**1,005,331,729**	**1,066,720,847**	**1,150,297,051**	**1,259,665,412**

- ประมาณการงบกระแสเงินสด

รายการ						(หน่วย:บาท)
	ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเรียบร้อยแล้ว			คาดการณ์เพิ่มรายได้ร้อยละ 10		
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน						
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	**12,042,624**	**(2,561,544)**	**40,146,735**	**25,877,059**	**34,904,473**	**49,645,729**
บวก (หัก) รายการปรับปรุงเพื่อกระทบยอดกำไรสำหรับปี						
เป็นเงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน						
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	16,104,648	17,047,308	17,541,987	19,407,000	18,067,000	18,067,000
ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ(กลับรายการ)	1,870,348	4,405,731	9,429,864	9,429,864	9,429,864	9,429,864
ค่าใช้จ่ายประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	1,454,424	1,404,539	1,467,858	1,500,000	1,595,773	1,665,892
โบนัสกรรมการและพนักงาน	296,131	330,835	2,596,875	2,500,000	2,500,000	2,500,000
ปรับปรุงรายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบ	-	-	(24,050,803)	-	-	-
รายได้เงินอุดหนุน	(6,156,290)	(6,156,287)	(5,875,466)	(6,250,000)	(6,250,000)	(6,250,000)
รับรู้รายได้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้าง	(1,066,667)	(1,066,667)	(1,066,667)	(1,066,667)	(1,066,667)	(1,066,667)
(กำไร)จากการตัดจำหน่ายทรัพย์สิน	-	-	(193,833)	-	-	-
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายทรัพย์สิน	-	184,133	9	-	-	-
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	-	83,865	-	-	-	-
ดอกเบี้ยรับ	(2,063,048)	(3,198,907)	(4,123,856)	(5,031,104)	(6,137,947)	(7,488,295)
ต้นทุนทางการเงิน	1,332,408.00	1,181,847.00	949,196	1,200,000	1,200,000	1,200,000
ปรับปรุงกำไรสะสมต้นงวด	-	327,342.00	1,052,864	-	-	-
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	**23,814,578**	**11,982,195**	**37,874,763**	**47,566,151**	**54,242,496**	**67,703,523**
สินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง						
ลูกหนี้การค้า	1,873,704,517	47,188,224	(150,788,729)	(165,867,602)	(182,454,362)	(200,699,798)
รายได้ค้างรับ	(8,625,526)	6,551,759	(1,681,133)	(1,849,246)	(2,034,171)	(2,237,588)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	(182,420)	(457,126)	404,159	(73,000)	(80,300)	(88,340)
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	-	-	1,400	-	-	-
หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)						
เจ้าหนี้การค้า	(1,818,994,679)	(49,615,276)	139,896,938	153,886,632	169,275,295	186,202,825
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	11,825,696	(6,917,275)	5,460,019	6,917,298	8,763,525	11,102,510
เงินประกันสัญญา	(8,783,232)	(30,345,861)	22,301,463	30,345,601	30,345,601	30,345,601
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	(3,900,131)	3,783,250	(2,946,362)	(2,946,362)	(2,946,362)	(2,946,362)
จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	(485,400)	(1,037,600)	(1,239,733)	(1,239,733)	(1,239,733)	(1,239,733)
จ่ายโบนัสกรรมการและพนักงานปีก่อน	-	(13,993,796)	(5,954,140)	(11,485,330)	(11,562,800)	(11,584,300)
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมดำเนินงาน	**68,373,403**	**(32,861,506)**	**43,328,645**	**55,254,409**	**62,309,189**	**76,558,337**
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน						
เงินสดจ่ายในสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	(70,000,000)	(220,670,466)	(220,670,466)	(220,670,466)	(220,670,466)
เงินสดรับจากสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	-	220,000,000	220,000,000	220,000,000	220,000,000
เงินสดจ่ายในอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	-	(3,030,000)	(7,317,189)	(7,317,189)	(7,317,189)	(7,317,189)
เงินสดจ่ายในการซื้อที่ดินอาคารและอุปกรณ์	(1,967,692)	(168,105)	(1,574,066)	(1,580,000)	(1,590,000)	(1,600,000)
เงินสดรับจากการจำหน่ายทรัพย์สิน	-	-	193,990	-	-	-
เงินสดจ่ายในการซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	(2,782,333)	-	-	-	-	-
เงินสดจ่ายในสินทรัพย์สิทธิการใช้	(57,660)	-	-	-	-	-
เงินสดรับจากดอกเบี้ยรับ	1,997,416	2,333,590	4,339,724	3,220,000	3,220,000	3,220,000
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) ในกิจกรรมลงทุน	**(2,810,269)**	**(70,864,515)**	**(5,028,007)**	**(6,347,655)**	**(6,357,655)**	**(6,367,655)**
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน						
จ่ายชำระหนี้สินตามสัญญาเช่าการเงิน	(4,021,107)	(4,665,672)	(4,945,617)	(4,665,671)	(4,665,672)	(4,665,672)
จ่ายดอกเบี้ย	(1,332,408)	(1,181,847)	(949,196)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)
เงินนำส่งคลัง	-	(72,000,000)	(11,991,090)	(11,485,338)	(11,562,805)	(11,584,302)
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมจัดหาเงิน	**(5,353,515)**	**(77,847,519)**	**(17,885,903)**	**(17,351,010)**	**(17,428,477)**	**(17,449,974)**
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	**60,209,619**	**(181,573,540)**	**20,414,735**	**31,555,744**	**38,523,057**	**52,740,708**
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นงวด	**194,340,162**	**254,549,781**	**72,976,241**	**93,390,976**	**124,946,720**	**163,469,777**
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันสิ้นงวด	**254,549,781**	**72,976,241**	**93,390,976**	**124,946,720**	**163,469,777**	**216,210,485**

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