



แผนวิสาหกิจ

องค์การการค้า กระทรวงพาณิชย์

พ.ศ. 2567 - 2571

บทวนประจำปี 2566

คำนำ

แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ประจำปี 2567 – 2571 (ทบทวนประจำปี 2566) ได้ดำเนินการภายใต้พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2562 ตามมาตรา 4 ได้กำหนดให้ ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผนระยะห้าปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ นโยบาย ของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง และมาตรา 9 การทบทวนแผนวิสาหกิจครั้งนี้ได้มีการปรับกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการทำงานขององค์การตลาด เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงานและพัฒนาการบริการ เพื่อสนับสนุนเกษตรกร ผู้ผลิต ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไป ให้มีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตร ผลิตภัณฑ์ชุมชน และช่องทางในการระบายสินค้าที่หลากหลายมากขึ้น ภายใต้วิสัยทัศน์ (Vision) “องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน”

องค์การตลาด มีกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจประจำปี 2567 – 2571 (ทบทวนประจำปี 2566) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Core Value) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เป้าประสงค์ (Goal) ยุทธศาสตร์ (Strategy) กลยุทธ์ (Tactic) และการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนจึงแสดงจุดมุ่งหมายในการดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1.ประสิทธิผล 2 .คุณภาพบริการ 3.ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 4. การพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ แผนวิสาหกิจฉบับนี้ยังมุ่งเน้นการตอบสนองต่อนโยบายความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นแนวทางในการกำกับดูแลของคณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารระดับสูง ได้ใช้ประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

บทสรุปผู้บริหาร Executive Summary

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

การทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2567 – 2571 (ทบทวนประจำปี 2566) องค์กรตลาด มีการพิจารณาปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่นำมาใช้ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์รายสาขาของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และร่างแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดทิศทางขององค์กร ความนิยมของลูกค้าและตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) และการวิเคราะห์ SWOT การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ปัจจัยความยั่งยืน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรตลาด ทั้งนี้ องค์กรตลาดได้มีการดำเนินการทบทวนปรับ 1.การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic Positioning) 2.วิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) 3. กลยุทธ์ (Tactic) 4. ประเด็นยุทธศาสตร์ / แนวทางในการพัฒนา (Strategic Themes/ Strategies) จำนวน 3 ข้อ และ 5.ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรตลาดมีความเชื่อมั่นในการทบทวนแผนวิสาหกิจฉบับนี้จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรตลาดที่ชัดเจน สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกร ผู้ประกอบ และมีผลผลิตให้ผู้บริโภค ได้บริโภคสินค้าที่มีความเหมาะสมทั้งคุณภาพและราคา ซึ่งเป็นไปตามวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรตลาด “องค์กรตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน”

วิสัยทัศน์ (Vision statement)

“องค์กรตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission statement)

“มุ่งมั่นในการพัฒนาแหล่งบริการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภค อย่างมืออาชีพ” โดยมีภารกิจหลัก ดังต่อไปนี้

- 1) จัดสร้างตลาดสาธารณะให้เพียงพอแก่ความต้องการ
- 2) ปรับปรุงตลาดสาธารณะที่มีอยู่แล้วให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย
- 3) ส่งเสริมตลาดเอกชน
- 4) จัดและส่งเสริมการผลิตโภคภัณฑ์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด
- 5) จัดการขนส่งโภคภัณฑ์ไปสู่ตลาดให้เป็นไปโดยสะดวก
- 6) จัดดำเนินการ ควบคุมและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์การให้องค์การมีอำนาจดำเนินกิจการ ตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 6 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง
 - สร้าง ซื้อ จัดหา ยืม ให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง หรือดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้บริการ หรือทรัพย์สินใดๆ อันเกี่ยวกับตลาด
 - กู้ยืมเงิน หรือให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคล หรือด้วยทรัพย์สิน หรือรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ เพื่อสร้างตลาด และปรับปรุงตลาด การกู้ยืมเงินถ้าเป็นจำนวนเงินเกินสามล้านบาทต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน
 - ทำการค้าและขนส่งสินค้า
 - ออกเงินลงทุนหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด เพื่อจัดตั้งหรือดำเนินการตลาด
 - วางระเบียบในการจัดตลาดขององค์การตลาดกระทำการอื่นใดเพื่อส่งเสริมตลาดและการผลิตโภคภัณฑ์เพื่อให้พอแก่ความต้องการของตลาด

ค่านิยมหลัก

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

I = Integrity ซื่อตรง

M = Marketing Boldness จริงใจ

A = Accountability : จิตสำนึกพร้อมรับการตรวจสอบ

R = Result oriented มุ่งผลสัมฤทธิ์

K = Knowledge รอบรู้

E = e-Commerce เก่งพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

T = Trustworthy Advisory เป็นที่ปรึกษาที่น่าเชื่อถือและไวใจได้

S = Self-Discipline & Social responsibility มีวินัย&รับผิดชอบต่อสังคม

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ Strategic Objectives และ Goal ปี 2566-2570



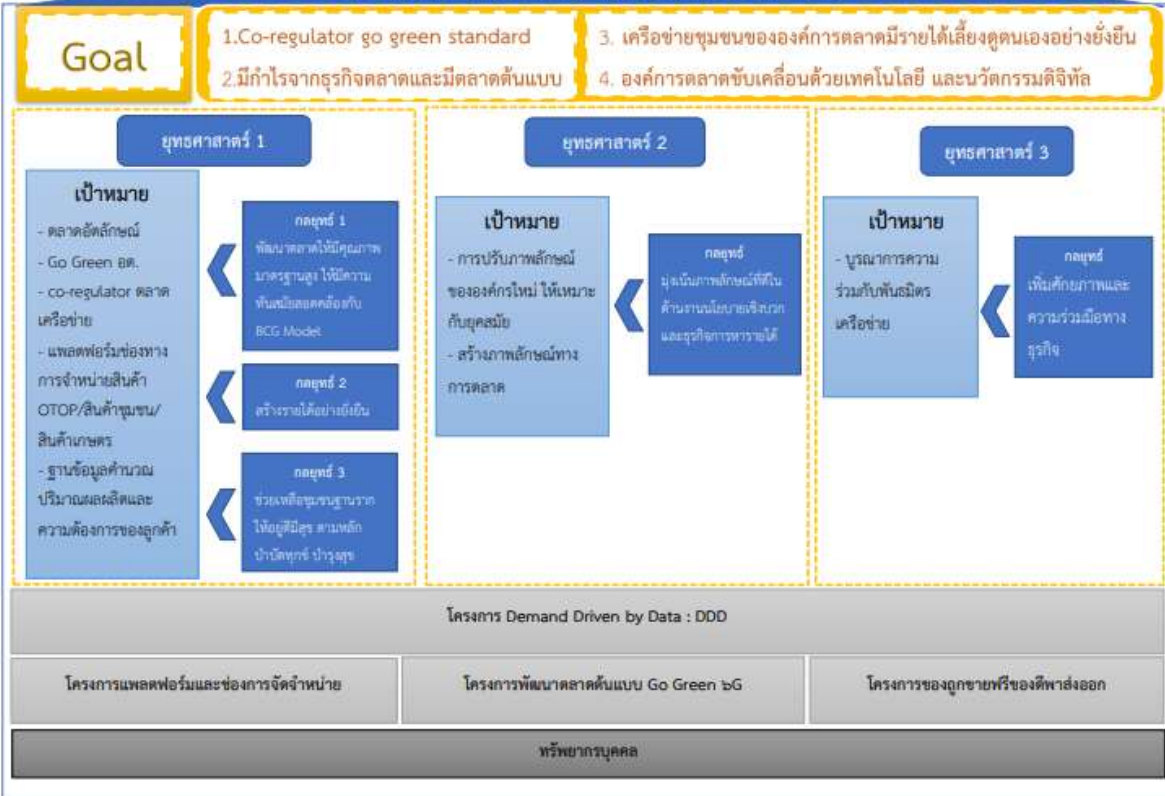
SO

หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำ
ด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง



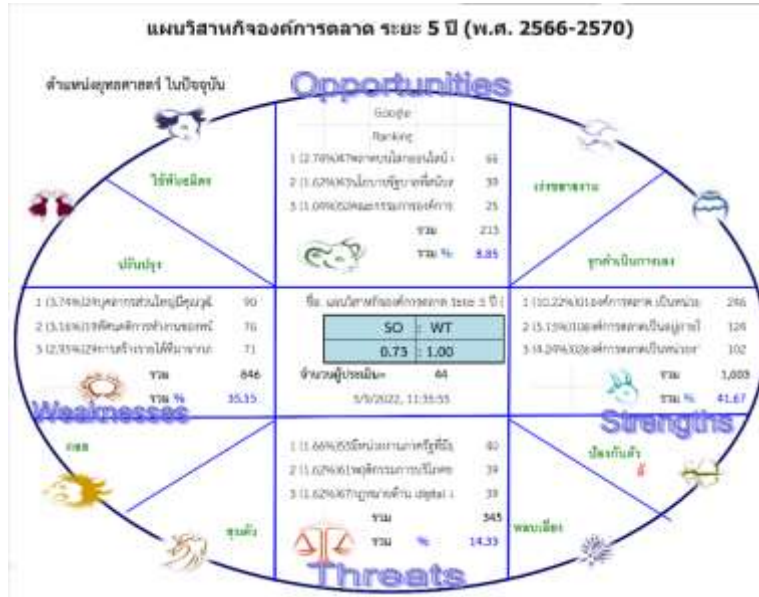
Politics
Economic
Social
Technology
Environment
Legal
WT

องค์กรตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน



ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic Positioning) ขององค์การตลาด

จากผลการวิเคราะห์ประเด็น SWOT สามารถนำมากำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือ SP (Strategic Position) ขององค์การตลาด ได้ดังนี้ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์การตลาด ตกอยู่ในตำแหน่ง “ป้องกัน” โดยมีสัดส่วน $SO:WT = 0.73 : 1.00$ ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 2



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

กระบวนการปรับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และสร้างรายได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

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



รูปภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หลังจากการทำหายขององค์การตลาด

สารบัญ

คำนำ

หน้า

บทสรุปผู้บริหาร

บทที่ 1. บทนำ

1.ความเป็นมา	1-1
2.วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง	1-2
3. ภารกิจหลักขององค์การตลาด	1-2
3.1 กิจการด้านการบริหารจัดการพื้นที่ขององค์การตลาด	1-2
3.2 กิจการด้านการค้าและการพาณิชย์	1-3
4. วิสัยทัศน์	1-4
5. พันธกิจ	1-4
6. ค่านิยมหลัก (Core Values).....	1-4
7. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์.....	1-4
8. โครงสร้างการบริหารงาน.....	1-5
9. ประเด็นยุทธศาสตร์ / แนวทางในการพัฒนา (Strategic Themes/ Strategies).....	1-6
10. การวิเคราะห์ SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)	1-7
11. TOWS Matrix	1-9
12. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ	1-10
12.1 การดำเนินงานด้านตลาดสด	1-10
12.2 การจัดจำหน่ายเครื่องบริโภคและข้าวสาร	1-14
12.3 การดำเนินงานโครงการประเภทตลาดกิจกรรม (Event Marketing).....	1-15
13. การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking Analysis).....	1-15
14. การออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์.....	1-16
15. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....	1-18
15.1 บทบาทและความรับผิดชอบ	1-19
15.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	1-20
15.3 ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร	1-24
15.4 ประเภทความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance).....	1-24
15.5 วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Universe)	1-26
15.6 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่.....	1-30
15.7 วิเคราะห์ความเพียงพอของการควบคุมที่มีอยู่ (Inventory of Risk)	1-31
15.8 ปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปี 2565.....	1-44
16. แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction: SOD).....	1-45
17. การกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	1-46
17.1 นโยบายและแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การตลาด.....	1-46
17.2 การควบคุมภายใน.....	1-49
17.3 การจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์	1-49
17.4 การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540.....	1-50

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

17.5 การดำเนินงานจัดการด้านความรู้.....	1-51
17.6 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	1-53
18. นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) องค์การตลาด	1-52
18.1 การประกอบกิจการด้วยความเป็นธรรม	1-54
18.2 การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน	1-54
18.3 การเคารพสิทธิมนุษยชน.....	1-55
18.4 การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม	1-55
18.5 ความรับผิดชอบต่อลูกค้า.....	1-55
18.6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม.....	1-56
18.7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม	1-56
19. ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1-57
20. กระบวนการติดตามและประเมินผลแผนวิสาหกิจ.....	1-58
บทที่ 2. การทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด	
1. แนวทางการดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด.....	2-1
1.1 ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	2-1
1.2 การรวบรวมข้อมูลประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	2-4
2. กรอบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์องค์การตลาด (Strategic Framework).....	2-9
3. แนวทางการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach).....	2-10
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การตลาด.....	2-10
4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis).....	2-10
4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis).....	2-11
4.3 ประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การตลาด.....	2-12
5. การวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญ SWOT	2-12
5.1 น้ำหนักคะแนนของประเด็นจุดแข็ง.....	2-12
5.2 น้ำหนักคะแนนของประเด็นจุดอ่อน.....	2-12
5.3 น้ำหนักคะแนนของประเด็นโอกาส	2-13
5.4 น้ำหนักคะแนนของประเด็นภัยคุกคาม	2-13
6. การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	2-17
7. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	2-18
8. การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	2-19
9. กระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักเชิงยุทธศาสตร์	2-20
10. กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	2-21
11. ตำแหน่งยุทธศาสตร์ ที่ท้าทายสู่ออนาคต.....	2-23
12. กลยุทธ์ (Tactic).....	2-23
13. ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas)	2-24
14. กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ	2-28

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3. สภาพแวดล้อมขององค์กรและภาวะอุตสาหกรรม

.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรตลาด	3-1
1.1 การวิเคราะห์ PESTLE และพลวัตโลกที่สำคัญในอนาคต	3-1
1.2 อุตสาหกรรมธุรกิจค้าปลีก.....	3-13
2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กรตลาด	3-21
3. ภาวะอุตสาหกรรม.....	3-34
3.1 เศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกของปี 2565	3-34
3.2 การขยายตัวทางเศรษฐกิจ มูลค่าการส่งออกของประเทศ และอัตราเงินเฟ้อของประเทศต่าง ๆ	3-36
3.3 ประเด็นการบริหารเศรษฐกิจในปี 2565	3-38
3.4 ภาพรวมของตลาดสดในประเทศ.....	3-41

บทที่ 4. ภาวะทางการเงิน

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

บทที่ 5. นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศกับความเชื่อมโยงขององค์กรตลาด

1 . นโยบายของรัฐบาล	5-1
2. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	5-4
3. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs).....	5-5
4. กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี	5-6
5. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	5-6
6. ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13.....	5-7
7. ประเทศไทย 4.0.....	5-8
8. แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560-2564.....	5-9
9. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564.....	5-10
10. ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	5-11
11. ยุทธศาสตร์องค์กรตลาดระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580).....	5-14
12. ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจกับความเชื่อมโยง.....	5-19
13. การแปลงยุทธศาสตร์จากแผนวิสาหกิจ สู่การปฏิบัติผ่าน Balance Scorecard (BSC).....	5-25

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1-1 การแบ่งเขตพื้นที่ให้บริการขององค์การตลาด	1-1
รูปภาพที่ 1-2 ฝั่งงานกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1-2
รูปภาพที่ 1-3 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1-3
รูปภาพที่ 1-4 ขั้นตอนการเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติการดำเนินโครงการร่วมลงทุน	1-4
รูปภาพที่ 2-1 การสร้างภูมิคุ้มกันหมู่ (Herd immunity) ของนานาชาติ	2-1
รูปภาพที่ 2-2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์การตลาด	2-2
รูปภาพที่ 2-3 ตัวแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ ABC	2-3
รูปภาพที่ 2-4 ผลการใช้เครื่องมือ POSE และ BOSS ดำเนินการสร้างกลยุทธ์ และความริเริ่ม	2-4
รูปภาพที่ 2-5 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หลังจากการทำหายขององค์การตลาด	2-5
รูปภาพที่ 2-6 ผลการใช้เครื่องมือ POSE และ BOSS ดำเนินการสร้างกลยุทธ์ และความริเริ่ม	2-6

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1-1: ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Intelligent Risk	1-1
แผนภาพที่ 3-1: สรุปประเด็นพลวัตโลก (Mega Trends) ตามกรอบการวิเคราะห์ PESTLE	3-1
แผนภาพที่ 3-2: สรุปภาพรวมของประเภทธุรกิจค้าปลีก	3-2
แผนภาพที่ 3-3: กระบวนการการให้บริการเข้าพื้นที่	3-3
แผนภาพที่ 3-4: กระบวนการการให้เอกชนเข้าร่วมทุน	3-4
แผนภาพที่ 3-5: กระบวนการการจัดตลาดนัดมหรรมสินค้า	3-5
แผนภาพที่ 3-6: แผนที่กลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจ ฉบับ พ.ศ. 2561-2565	3-6
แผนภาพที่ 5-1: แผนที่ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี	5-1
แผนภาพที่ 5-2: ภาพแสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	5-2
แผนภาพที่ 5-3: ภาพแสดงความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจ	5-3
แผนภาพที่ 5-4: ภาพแสดงความเชื่อมโยงดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ตามกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์	5-4
แผนภาพที่ 5-5: แผนที่ความเชื่อมโยง SDGs ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 กับแผนพัฒนาองค์การตลาด	5-5
แผนภาพที่ 5-6: แผนที่ความเชื่อมโยงงบประมาณเพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ	5-6
แผนภาพที่ 5-7: ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) กับ ๑๓ หมายเหตุของแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ ความเชื่อมโยง SDGs พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหาร รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 กับแผนงานขององค์การตลาด	5-7
แผนภาพที่ 5-8: ความสัมพันธ์ของแผนวิสาหกิจกับ Balance Scorecard	5-8

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1-1 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้.....	1-1
ตารางที่ 3-1 GDP ด้านการผลิต	3-1
ตารางที่ 3-2 ด้านการใช้จ่าย.....	3-2
ตารางที่ 3-3 ประมาณการเศรษฐกิจ ปี2565.....	3-3
ตารางที่ 4-1 : กำไรก่อน ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) ของแต่ละสาขา.....	4-1
ตารางที่ 4-2: การประมาณการงบกำไรขาดทุนของตลาดแต่ละสาขาในอนาคต	4-2
ตารางที่ 4-3: การประมาณการงบการเงินองค์การตลาด	4-3

บทที่1 บทนำ

1 ประวัติและความเป็นมา

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

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

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

ระยะเวลา 4 ปี ที่องค์การตลาดสังกัดกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ กิจการไม่เจริญก้าวหน้าตามที่คาดหมายไว้ รัฐบาลโดย ฯพณฯ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ นายกรัฐมนตรี ได้มีบัญชาให้โอนองค์การตลาด ไปสังกัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2505 ซึ่งนับแต่นั้นเป็นต้นมากิจการขององค์การตลาดก็ได้เจริญก้าวหน้าและดำเนินการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน



องค์การตลาด เป็นรัฐวิสาหกิจหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย โดยใช้งบประมาณจากเงินทุนหมุนเวียนขององค์การตลาด ไม่ได้ขอใช้งบประมาณแผ่นดินแต่อย่างใด และนำเงินส่งเป็น รายได้แผ่นดินในอัตราร้อยละ 55 ของกำไรสุทธิประจำปีตลอดมาจนถึงปัจจุบัน

2. วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

1. จัดสร้างตลาดสาธารณะให้เพียงพอแก่ความต้องการ
2. ปรับปรุงตลาดสาธารณะที่มีอยู่แล้วให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย
3. ส่งเสริมตลาดเอกชน
4. จัดและส่งเสริมการผลิตโคกภักดิ์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด
5. จัดการขนส่งโคกภักดิ์ไปสู่ตลาดให้เป็นไปโดยสะดวก
6. จัดดำเนินการ ควบคุมและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์การให้องค์การมีอำนาจดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 6 และอำนาจเช่นนี้ให้รวมถึง

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

3. ภารกิจหลักขององค์การตลาด

1. กิจการด้านการบริหารจัดการพื้นที่ขององค์การตลาด

1.1 การบริหารจัดการพื้นที่ตลาด จำนวน 5 สาขา ได้แก่ ตลาดสาขาลำพูน, ตลาดสาขาบางคล้า, ตลาดสาขาหนองม่วง, ตลาดสาขาทองขี้เหล็ก และตลาดสาขาปากคลองตลาด โดยการนำพื้นที่ขององค์การตลาดให้ผู้ประกอบการ ประชาชน เกษตรกร หรือบุคคลอื่นใด เช่าพื้นที่แผงค้า หรือ อาคารพาณิชย์ หรือ พื้นที่ลักษณะอื่นใด สำหรับทำการค้าหรือประกอบกิจการ ตลอดจนถึงที่พักอาศัย ตามสภาพพื้นที่ของตลาดแต่ละตลาด



1.2 การจัดตลาดสัญจร การจัดพื้นที่ตลาดจำหน่ายสินค้าเคลื่อนที่ โดยการจัดโครงการมหกรรมสินค้าปลอดภัยสำหรับการแสดง และจำหน่ายสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น สินค้าและผลผลิตทางการเกษตรต่าง ๆ ไปยังทั่วประเทศ

2. กิจการด้านการค้าและการพาณิชย์

2.1 การจำหน่ายสินค้าไปยังส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ได้แก่ การจำหน่ายสินค้าประเภทข้าวสาร และสินค้าอุปโภคบริโภคไปยัง กรมราชทัณฑ์ กรมป้องกันสาธารณภัย โรงเรียน โรงพยาบาล ตลอดจนหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ

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

รูปภาพที่ 1-1 การแบ่งเขตพื้นที่ให้บริการขององค์การตลาด



4. วิสัยทัศน์

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายใน จึงได้มีการปรับวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีคำกล่าววิสัยทัศน์ดังนี้

“องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน”

5. พันธกิจ

“องค์การตลาดมุ่งมั่นในการ นำสินค้าสู่ผู้บริโภค อย่างมืออาชีพ”

6. ค่านิยมหลัก (Core Values)

iMarkets:

I = Integrity

M = Marketing Boldness

A = Accountability

R = Result oriented

K = Knowledge

E = e-Commerce

T = Trustworthy Advisory

S = Self-Discipline & Social responsibility

ซื่อตรง

จริงใจ

จิตสำนึกพร้อมรับการตรวจสอบ

มุ่งผลสัมฤทธิ์

รอบรู้

เก่งพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

เป็นที่ปรึกษาที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้

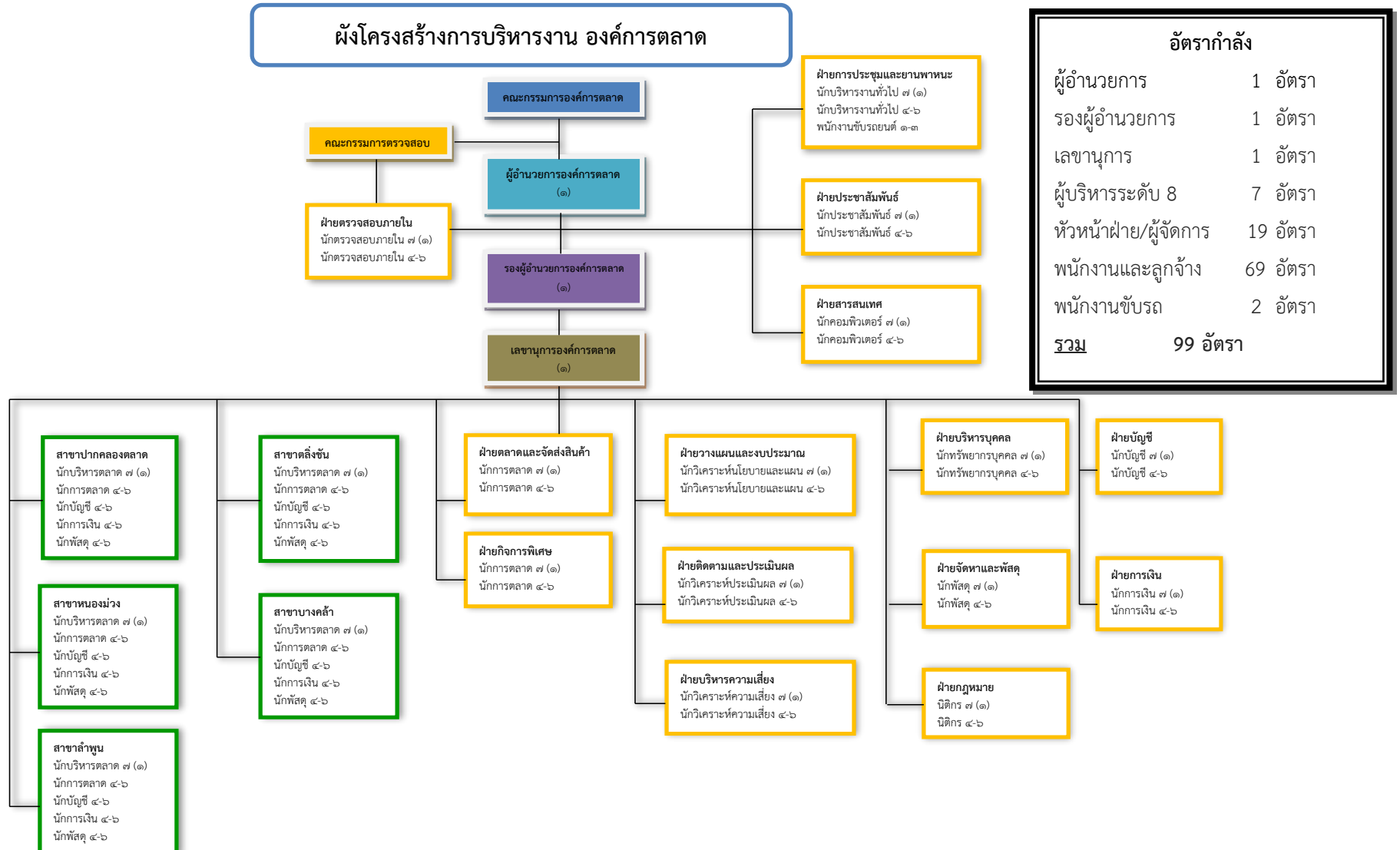
มีวินัย&รับผิดชอบต่อสังคม

7. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

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

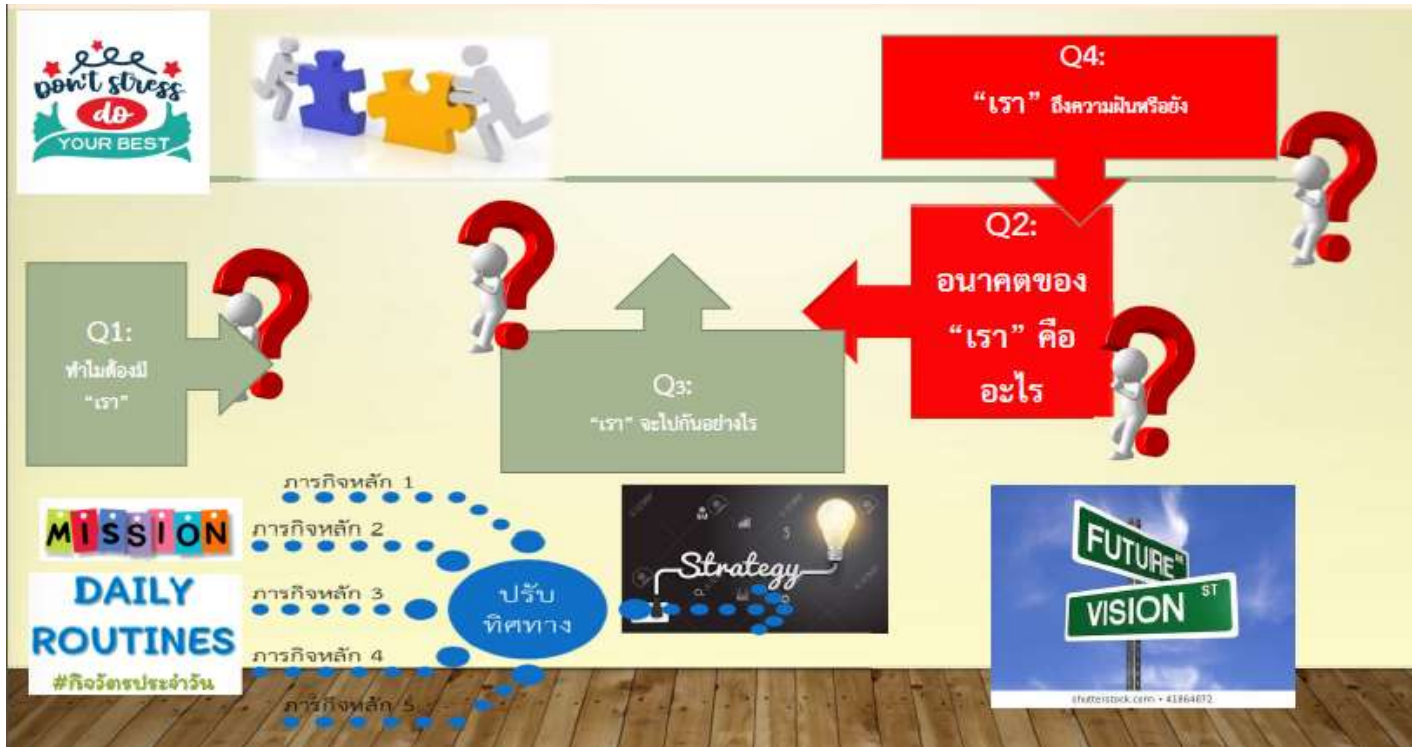


8. โครงสร้างการบริหารงาน



9.ประเด็นยุทธศาสตร์ / แนวทางในการพัฒนา (Strategic Themes/ Strategies)

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



10. SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค) (ฉบับทบทวนประจำปี 66)

จุดแข็ง (Strengths : S)

1. องค์การตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยงกับ หน่วยงานในสังกัด กระทรวง ได้แก่ จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และกรมในสังกัด ได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึง แหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาด มีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และหน่วยปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้าง รายได้ให้แก่องค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. องค์การตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหาร บุคลากรและหน่วยงานกิจการพิเศษที่มีความคล่องตัว ทำให้ สามารถบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวาง เป็นประโยชน์ในการสร้างรายได้และ ผลประโยชน์ให้แก่องค์กร

จุดอ่อน (Weakness : W)

1. บุคลากรขององค์การตลาด จำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อมดำเนินการตาม ภารกิจที่ได้รับการคาดหวังหรือมอบหมายได้อย่างครบถ้วน
2. รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือปฏิบัติตาม แผนงบประมาณที่กำหนด และจะส่งผลกระทบต่อตัวชีวิต
3. บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออก ระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคมกับวิสาหกิจ เพื่อการพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สามารถ ขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย



โอกาส (Opportunities : O)

1 หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทางและใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาดท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือ กิจกรรมพิเศษได้

2 นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรง โดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่เช่าขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์การ สามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่องสนับสนุนเกษตรกร และ สินค้าชุมชน

3 ทุนของผู้ประกอบการเงินที่ขยายกิจการเข้ามาในประเทศไทย ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่งผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์การตลาดจึงสามารถใช้จ่ายแข่งเรื่องสถานะ และเครือข่ายขององค์การ เชื่อมโยงผู้ประกอบการเงิน กับ ผู้ผลิต หรือ เกษตรกร เพิ่มรายได้ให้แก่องค์การ

4 เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างหลากหลาย สามารถเข้าถึงผู้ใช้ได้อย่างรวดเร็วกว้างขวาง ในขณะที่มีราคาถูกลง เป็นโอกาสที่องค์การตลาด จะสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการ และการสร้างรายได้ ได้ในต้นทุนที่ต่ำ ลง

คุกคาม (Threats : T)

1 ปริมาณคู่แข่ง ที่ร่วมแข่งขันประมูลราคาอาหารดิบ มีจำนวนมากขึ้น และบางหน่วยงานมีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็ว กว่า และไม่ต้องยึดโยงกับกฎระเบียบมากมาย

2 การขยายตัวอย่างรวดเร็วของซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์ รวมทั้งการส่งเสริมการขายในช่องทางต่าง ๆ อาจทำให้ตลาดขององค์การตลาด ไม่ใช่เป้าหมายของผู้บริโภค และส่งผลต่ออัตราการเช่า และรายได้ในที่สุด

3 กฎหมายด้าน digital และข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศสูงขึ้น

4 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่ส่งผลต่อสถานะ และนโยบายการดำเนินงานขององค์การตลาด



11. TOWS Matrix

<p style="text-align: center;">สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p>สภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>S1 องค์กรตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยงกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงได้แก่ จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และกรมในสังกัด ได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S2 นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรตลาด มีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ อัตรากำลัง งบประมาณ ทรัพยากร และหน่วยปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรายได้ให้แก่องค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>S3 องค์กรตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหาร บุคลากร และหน่วยงานภารกิจพิเศษที่มีความคล่องตัว ทำให้สามารถบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวาง เป็นประโยชน์ในการสร้างรายได้และผลประโยชน์ให้แก่องค์กร</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>W1 บุคลากรขององค์กรตลาด จำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อมดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับ การคาดหวังหรือมอบหมายได้อย่างครบถ้วน</p> <p>W2 รายได้ขององค์กรตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนด และจะส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัด</p> <p>W3 บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออก ระหว่างวิชาหลักเพื่อสังคม กับ วิชาหลักเพื่อการพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย</p>
<p>โอกาส (Opportunity)</p> <p>O1 หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทางและใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์กรตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาดท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้ใช้รายใหม่ หรืออีกกรณีพิเศษได้</p> <p>O2 นโยบายของรัฐบาทที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรงโดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่เช่าขององค์กรตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์กร สามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่องสนับสนุนเกษตรกร และ สินค้าชุมชน</p> <p>O3 ทุนของผู้ประกอบการจีนที่ขยายกิจการเข้ามาในประเทศไทย ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่งผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์กรตลาดจึงสามารถใช้จุดแข็งเรื่องสถานะและเครือข่ายขององค์กร เชื่อมโยงผู้ประกอบการจีน กับผู้ผลิตหรือเกษตรกร เพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>เชื่อมโยงกับ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิต เพื่อพัฒนา/ขยายโอกาสหารายได้ เพิ่มช่องทางจำหน่ายสินค้า ทั้งในประเทศและต่างประเทศ</p> <p style="text-align: center;">(S1+O1O2O3)</p>	<p>กลยุทธ์ WO</p> <p>พัฒนาศักยภาพบุคลากร และทำความเข้าใจภารกิจขององค์กร ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและเข้าใจตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p style="text-align: center;">(W1W3+O2O3)</p>
<p>ภัยคุกคาม (Threats)</p> <p>T1 ปริมาณคู่แข่ง ที่ร่วมแข่งขันประมูลราคาอาหารดิบ มีจำนวนมากขึ้น และบางหน่วยงานมีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า และไม่ต้องยึดโยงกับกฎระเบียบมากมาย</p> <p>T2 การขยายตัวอย่างรวดเร็วของซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์ รวมทั้งการส่งเสริมการขายในช่องทางต่าง ๆ อาจทำให้ตลาดขององค์กรตลาด ไม่ใช่เป้าหมายของผู้บริโภค และส่งผลต่อการตรา การเข้า และรายได้ในที่สุด</p> <p>T3 กฎหมายด้าน digital และข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศสูงขึ้น</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p>พัฒนาการให้บริการและเพิ่มช่องทางจำหน่ายสินค้า การบริการดิจิทัล</p> <p style="text-align: center;">(S2S3+T2T3)</p>	<p>กลยุทธ์ WT</p> <p>พัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> <p style="text-align: center;">(W1+T1T3)</p>



12. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ

การดำเนินการขององค์การตลาด ปัจจุบันองค์การตลาด ดำเนินธุรกิจ 2 รูปแบบ คือ

1.ธุรกิจตลาด คือ การเปิดตลาดให้เช่าแผงและอาคารพักอาศัยรวม 5 แห่ง และธุรกิจต่อเนื่องจากธุรกิจตลาด คือ การให้เช่าห้องพักและอาคารพาณิชย์โดยในปี 2564 องค์การตลาดมีรายได้ค่าเช่าแผง อาคารพาณิชย์ และแฟลตเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 0.35 ของรายได้รวม

2.ธุรกิจการจัดจำหน่ายและส่งอาหาร โดยในปี 2564 องค์การตลาด มีรายได้จากการจำหน่ายข้าวสาร และอาหารดิบเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 98.69 ของรายได้รวม

3.การดำเนินงานโครงการประเภทตลาดกิจกรรม (Event Marketing โดยในปี 2563 องค์การตลาด มีรายได้จากการดำเนินงานโครงการประเภทตลาดกิจกรรม (Event Marketing) เป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 1.31 ของรายได้รวม

12.1 การดำเนินงานด้านตลาดสด

การดำเนินงานด้านตลาดสดของ อต. มีขอบเขตเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโดยเน้นหนักไปในด้านการจัดสถานที่และสร้างตลาดสดให้เพียงพอแก่ความต้องการเพื่อจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรของเกษตรกรให้แก่ประชาชนในราคายุติธรรม ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีตลาดสดในสังกัด 5 แห่ง คือ 1. ตลาดกลางผักและผลไม้ปากคลองตลาดกรุงเทพมหานคร 2. ตลาดกลางเกษตรกรสาขาหนองม่วง จังหวัดลพบุรี 3. ตลาดกลางเกษตรกรสาขาลำพูน จังหวัดลำพูน 4. ตลาดกลางเกษตรกร สาขาบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา 5. ตลาดกลางเกษตรกรสาขาตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

1.) ตลาดกลางผักและผลไม้ ปากคลองตลาด กรุงเทพมหานคร

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

ประเด็นสำคัญของตลาดแห่งนี้ คือ ปัจจุบัน อต. ได้ทำสัญญาให้เช่าระยะยาว 30 ปี (พ.ศ.2556-2585) กับบริษัท ปากคลองตลาด (2552) จำกัด (บริษัทฯ) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท ยอดพิมาน จำกัด ซึ่งเป็นเจ้าของตลาดยอดพิมานหรือตลาดขายดอกไม้ขนาดใหญ่บริเวณปากคลองตลาด ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัทฯ เป็นผู้บริหารจัดการพื้นที่ตลาดดังกล่าว โดยองค์การตลาดได้รับค่าเช่าที่ดินเดือนละ 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน) ปรับเพิ่มร้อยละ 5 ทุก 5 ปี เป็นผลให้ตลาดสาขาปากคลองตลาด เริ่มมีกำไรสูงขึ้นหลังจากเปลี่ยนจากการบริหารเองมาเป็นการให้เช่าระยะยาว อย่างไรก็ตาม ปี 2558 ผู้เช่าประสบปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนส่งผลให้เริ่มมีการผิดนัดชำระเงินค่าเช่ารายเดือนตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2558 อันเนื่องมาจากความล่าช้าใน



งานก่อสร้างช่วงเริ่มต้นโครงการทำให้การเปิดตัวของพื้นที่ร้านค้าริมแม่น้ำ ยอดพิมาน ริเวอร์ วอล์ก ต้องช้ากว่าแผนและการใช้ประโยชน์ก็ยังไม่เต็มพื้นที่เนื่องจากบริษัทผู้เช่าไม่ได้รับอนุมัติการก่อสร้างอาคารตามที่วางแผนไว้เนื่องจากบริเวณดังกล่าวเป็นบริเวณควบคุมอาคารสูง นอกจากนี้ การที่บริษัทฯ ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนส่งผลสืบเนื่องให้บริษัท ฯ หลีกเลี่ยงที่จะลงทุนเพิ่มเติมในระบบบำบัดน้ำเสียทำให้ตลาดไม่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานของกรมควบคุมมลพิษโดยสัญญาเช่าที่ อด, ทำกับผู้เช่า พบว่าไม่ครอบคลุมเรื่องค่าปรับกรณีผิดนัดชำระเงินและกรณีไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานตลาดซึ่งจะส่งผลเสียหายต่อองค์การตลาดที่เป็นเจ้าของที่ดินได้

2.) ตลาดกลางเกษตรกร อำเภอหนองม่วง จังหวัดลพบุรี

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

ประเด็นสำคัญของตลาดแห่งนี้ เนื่องจากพื้นที่ของตลาดเป็นที่ดินที่เอกชนบริจาคให้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการเป็นตลาดสดเท่านั้น จึงมีข้อจำกัดในการพัฒนาเป็นธุรกิจอื่นรวมทั้งมีปัญหาเรื่องทางเข้าตลาดไม่สะดวกและมีตลาดเอกชนอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน(ห่างประมาณ 50 เมตร) ซึ่งใกล้กับทางสัญจรมากกว่า ประกอบกับทางเทศบาลส่งเสริมให้ขายสินค้าบริเวณทางเท้า ฯ จึงทำให้ตลาดหนองม่วงไม่ได้รับความสนใจ โดยในปี 2554 ตลาดสาขาหนองม่วงได้ทำสัญญาตกลงให้เอกชนในพื้นที่มาบริหารจัดการตลาด ในอัตราปีที่ 1-5 ปีละ 960,000 บาท ปีที่ 6-10 ปีละ 1,056,000 บาท (เพิ่มขึ้นจากจากอัตราเดิมร้อยละ 10) และปีที่ 11-15 ปีละ 1,161,600 บาท (เพิ่มขึ้นจากจากอัตราเดิมร้อยละ 10) อย่างไรก็ตามในปี พ.ศ. 2562 เนื่องจากหมดสัญญา อด. จึงได้กลับมาบริหารจัดการตลาดสาขาหนองม่วงเอง

3.) ตลาดกลางเกษตรกรเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน

ตั้งอยู่ที่ ถนนเชียงใหม่-ลำพูน ตำบลอุโมงค์ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ตลาดสาขาลำพูน ได้ทำหน้าที่สำคัญในการเป็นตลาดกลางในการกระจายสินค้าเกษตรให้แก่เกษตรกรและประชาชนฐานราก เพื่อให้มีช่องทางในการซื้อขายแลกเปลี่ยนผลผลิตสินค้าเกษตรอย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมาประชาชนส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาผลผลิตราคาตกต่ำ และมีปัญหาด้านระบบการตลาดและระบบการขนส่งหรือโลจิสติกส์ที่ไม่เอื้ออำนวย นอกจากนี้ ตลาดลำพูนยังมีปัญหาในเรื่องของความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และขาดเอกลักษณ์ของตลาดส่งผลให้ผลประกอบการที่ผ่านมายังคงขาดทุน

องค์การตลาดจึงมีแนวกลยุทธ์สร้างเอกลักษณ์ให้กับตลาดลำพูน ด้วยการปรับเปลี่ยนสถานะตลาดลำพูนให้เป็น "ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก" โดยจัดให้มี การจัดตั้งตลาดสินค้า Green Market และ OTOP เพื่อเป็นตลาดเชื่อมโยงสินค้า ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยและสินค้าแปรรูปจากผลผลิตทางการเกษตรในพื้นที่ของจังหวัดลำพูนและจังหวัดใกล้เคียงเพื่อลดปัญหาสินค้าล้นตลาด หรือราคาผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำ รวมถึงเพื่อส่งเสริมให้เกิดเป็นความมั่นคง ความยั่งยืน และความปลอดภัยทางด้านอาหาร



ในปัจจุบันสินค้าประเภทเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัยนั้น ผู้ผลิตรายย่อยไม่มีช่องทางสำหรับการค้าขาย เนื่องจากลักษณะของสินค้าที่เสี้ง่ายและการขาดสินค้าที่จะมาป้อนตลาดอย่างต่อเนื่อง ต่างจากผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีเงินทุนสูง ดังนั้น กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยได้มีการรวมตัวขึ้นเป็นกลุ่มสมาชิกโดยใช้ช่องทางของการร่วมมือระหว่างองค์การตลาด และบริษัทประชารัฐให้มีพื้นที่สำหรับการค้าขายโดยใช้ตลาดลำพูนเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าโดยการควบคุมคุณภาพสามารถตรวจสอบได้ กลับไปถึงต้นทางการผลิต เนื่องจากทั้งทางเกษตรจังหวัดและเกษตรอำเภอต้องรายงานต่อผู้ว่าราชการจังหวัด

นอกจากนี้ ตลาดลำพูนยังจะมีการจัดทำศูนย์บริการและพัฒนาเกษตรกร ทั้งในเรื่องของการเป็น ศูนย์กลางการประชุมสัมมนาของกลุ่มเกษตรกร ศูนย์ฝึกวิชาชีพ เพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้สำหรับฝึกวิชาชีพในการ สร้างงานและสร้างอาชีพที่ดี รวมถึงเพื่อส่งเสริมศักยภาพในกลุ่ม จังหวัดซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาคูณภาพชีวิต สร้างชุมชน สร้างประชากร และสร้างคนที่มีคุณภาพในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งการจัดทำห้องเย็น และ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระบบโลจิสติกส์ เพื่อให้มีการเก็บพืชผักในห้องเย็นเพื่อคงความสด ใหม่ และสะอาด ก่อนที่จะมีการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคหรือลูกค้าต่อไป ทำให้มีต้นทุนต่ำ สามารถก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทาง เศรษฐกิจ

ประเด็นสำคัญของตลาดแห่งนี้ บริเวณที่ตั้งตลาดลำพูนอยู่ห่างจากจังหวัดเป็นระยะทาง 10 กิโลเมตร มีจำนวน 11 หมู่บ้าน และมีประชากรประมาณ 13,588 คน โดยผู้ซื้อและผู้ขายส่วนใหญ่ของตลาดสาขาลำพูน เป็นประชากรในชุมชนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ ในบริเวณใกล้เคียงตลาดเอกชนอื่น ๆ อยู่ประมาณ 3-4 แห่ง และ ปัจจุบันมีตลาดเอกชนที่เปิดไม่ประปราย อย่างไรก็ตามที่ตลาดชุมชนอื่นในบริเวณหลายแห่งมีลักษณะการเปิดเป็น เวลา เช่น ตลาดเช้าที่เปิดทำการวันละประมาณ 2 ชั่วโมง และไม่มีตลาดในตอนเย็น สำหรับแนวทางการ บริหารจัดการ อดีมีการบริหารจัดการให้เข้าตลาดสดกับผู้ค้ารายย่อยเอง ซึ่งประกอบไปด้วยการให้เช่าแผง ประจำและไม่ประจำ การให้เช่าพื้นที่ตลาดนัดบริเวณลานจอดรถ เป็นต้น

4.) ตลาดกลางเกษตรกรบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา

จัดตั้งและเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2536 บนที่ดินของ องค์การตลาด เลขที่ 1/25-26 หมู่ที่ 3 ตำบลเสม็ดเหนือ อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งติดถนนทางหลวงแผ่นดินสาย 304 (ฉะเชิงเทรา - กบินทร์บุรี) มีเนื้อที่ประมาณ 15 ไร่ โดยภายในบริเวณตลาดมีผู้เช่าและผู้ประกอบการซึ่ง ประกอบกิจการเป็นตลาดกลางซื้อขายสัตว์น้ำภาคตะวันออก (สัตว์น้ำจืด) เพื่อให้เกษตรกรในบริเวณใกล้เคียง สามารถนำสัตว์น้ำมาจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อบริเวณใกล้เคียงได้โดยตรง ทำให้ต้นทุนในการขนส่งจาก การนำสัตว์น้ำเข้ามาจำหน่ายในบริเวณกรุงเทพมหานครลดลง เนื่องจากทั้งเกษตรกรและผู้ซื้อไม่จำเป็นต้อง เดินทางไกลประหยัดรายจ่ายและเวลา

ประเด็นสำคัญของตลาดแห่งนี้ การที่ตลาดไม่ได้มาตรฐานด้านสุขอนามัยเนื่องจากในตอนก่อสร้าง ตลาดนั้นไม่ได้วางแผนจะให้ตลาดค้าปลาและสัตว์น้ำ ระบบสาธารณสุขไม่รองรับกับการบำบัดกลิ่น และน้ำเสียจากตลาด นอกจากนี้ ธุรกิจอาคารที่อยู่อาศัยให้เช่ายังไม่ได้เป็นธุรกิจที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการ ก่อตั้ง องค์การตลาด และยังเป็นธุรกิจที่ทำให้ องค์การตลาดมีผลการดำเนินงานขาดทุน จากต้นทุนค่าเสื่อม ราคาที่สูงขณะที่มีอัตราการเช่าต่ำเนื่องจากกลิ่นเหม็นที่ส่งมารบกวนจากพื้นที่ตลาดปลา



5.) ตลาดกลางเกษตรกรตลิ่งชั้น กรุงเทพมหานคร

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

อย่างไรก็ตามตั้งแต่ปีงบประมาณ 2562 องค์การตลาดได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานพัฒนาตลาดสาขาสตลิ่งชั้นให้เป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย มีจุดมุ่งหมายในการสร้างความแตกต่างให้แก่ตลาดทำให้ตลาดแบบดั้งเดิมเป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย สร้างความพร้อมในการเป็นสถานที่จำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้าธุรกิจ การตลาดภาคบริการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อด. รวมทั้ง เป็นศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้ พัฒนา และสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัยซึ่งเป็นการสร้างงานและสร้างอาชีพที่ดีให้กับชุมชนในพื้นที่ โดยมีแผนนโยบายพัฒนาตลาดตลิ่งชั้นให้เป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยกรุงเทพมหานครเพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้แก่ตลาดสาขาสตลิ่งชั้น รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงตลาดสาขาสตลิ่งชั้นให้เป็นตลาดมาตรฐาน มีการปรับอาคารตลาดชั้น 2 ให้เป็นศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้พัฒนาและสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่ สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัย สินค้าการเกษตรแปรรูป และสินค้าวิสาหกิจชุมชน ตลาดสาขาสตลิ่งชั้นได้จัดแบ่งพื้นที่ตลาดเป็น 3 โซน ดังนี้

- โซนที่ 1. เปิดเป็นตลาดน้ำภายใต้ชื่อ "ตลาดน้ำสวนผักคลองสองนครา" เพื่อให้ทำนน้ำของตลาดเป็นต้นทางและปลายทางการเดินทางเรือสำหรับกิจกรรมการท่องเที่ยวทางน้ำ พร้อมกับการจัดระเบียบการจราจรภายในตลาดเพื่อให้การสัญจรสะดวก กำหนดการเปิดให้บริการในวันเสาร์และวันอาทิตย์

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

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

ประเด็นสำคัญของตลาดแห่งนี้ ตลาดสาขาสตลิ่งชั้น ประสบปัญหาขาดทุนติดต่อกันเป็นระยะเวลานาน เนื่องจากปัญหานี้ค้างชำระที่ยังไม่สามารถจัดเก็บได้ รวมถึง ท่าเลที่ตั้งอยู่ลึกพื้นที่จอดรถไม่เพียงพอ มีปัญหาการจราจรเนื่องจากเข้า-ออกได้ทางเดียว และปัญหาการเปิดตลาดน้ำที่ถูกเลื่อนการเปิด 2 ครั้ง จากช่วงเดือนพฤศจิกายน 2562 ต่อมาได้ดำเนินการเปิดตลาดเมื่อปลายเดือนตุลาคม 2563 แต่ประสบกับปัญหาสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้ต้องปิดตลาดจนกว่าสถานการณ์จะคลี่คลาย



12.2 การจัดจำหน่ายเครื่องบริโภคและข้าวสาร

กิจกรรมหนึ่งที่ได้ถือเป็นแหล่งรายได้หลักนอกเหนือจากการดำเนินการตลาดสดของ องค์การตลาดในปัจจุบันคือการดำเนินการเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าโภคภัณฑ์ให้แก่เรือนจำและส่วนราชการต่างๆ โดยเฉพาะการดำเนินการจัดส่งอาหารดิบ ข้าวสาร และเชื้อเพลิงให้แก่เรือนจำและทัณฑสถานของกรมราชทัณฑ์ทั่วประเทศและส่วนราชการอื่นๆ โดยในช่วงปีงบประมาณ 2515-2519 องค์การตลาดได้ดำเนินการจัดส่งอาหารดิบและเชื้อเพลิง โดยมติดคณะรัฐมนตรีเป็นกรณีพิเศษซึ่งกิจกรรมดังกล่าวนี้ได้ทำรายได้ให้กับ องค์การตลาดอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตามได้มีการถูกท้วงติงจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินถึงแนวปฏิบัติที่ องค์การตลาดมีตัวแทน เป็นผู้ดำเนินการจัดหาอาหารดิบให้แก่เรือนจำทั้งหมดโดยองค์การตลาด มีการหักอัตราผลตอบแทนร้อยละ 3 และเมื่อมีการยกเลิกมติดคณะรัฐมนตรีในสิทธิพิเศษของอดีตดังกล่าวทำให้ องค์การตลาดต้องเข้าร่วมประกวดราคาเพื่อเสนอราคาอาหารดิบและเชื้อเพลิงแข่งขันกันกับเอกชนและรัฐวิสาหกิจอื่นๆ จึงคาดการณ์ได้ว่ารายได้จากแหล่งนี้ของ องค์การตลาด จะลดลงอย่างมากในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ องค์การตลาด จึงมีแนวนโยบายในการหาช่องทางการขยายกิจกรรมการจัดหาวัสดุโภคภัณฑ์เพิ่มเติม เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยทหาร และหน่วยราชการทั่วประเทศโดยประสานพันธมิตรกับตัวแทนของ องค์การตลาด อยู่ในพื้นที่ 77 จังหวัด รวมทั้งการเน้นในด้านคุณภาพอาหารและความเชื่อถือได้ในด้านการให้บริการ

นอกจากนี้ องค์การตลาด ยังต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินกิจกรรมในการจัดหาวัสดุโภคภัณฑ์ที่แต่เดิมดำเนินการโดยตัวแทนของ องค์การตลาด เป็นหลักมาเป็นการจัดซื้อจัดหา (Sourcing and Procurement) วัสดุที่มีคุณภาพตามที่กำหนดในราคาที่ดีที่สุด รวมถึงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานด้วยตนเองโดยใช้มาตรฐานอนามัยและความมั่นใจได้ในการไม่มีสิ่งแปลกปลอมปะปนไปกับอาหารเป็นจุดขายและสร้างความแตกต่างจากผู้ดำเนินการจัดหาอาหารดิบอื่นๆ โดยหากองค์การตลาด สามารถดำเนินงานส่วนนี้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้หน่วยงานมีโอกาสชนะการประกวดราคาได้

ในประเด็นดังกล่าวของ องค์การตลาด จำเป็นต้องจัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้การวางระบบเพื่อรองรับรวมถึงการพิจารณาการขยายไปสู่กิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าวัสดุดิบ อาทิ การคัดเกรดสินค้า และการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรบางชนิด เป็นต้น



12.3 การดำเนินงานโครงการประเภทตลาดกิจกรรม (Event Marketing)

องค์การตลาดมีแนวนโยบายดำเนินการโครงการ ประเภทตลาดกิจกรรม (Event Marketing) โดยที่ผ่านมามีการทำโครงการคาราวานสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนและสินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่นไทยอ่อนทัวร์ 365 วัน "องค์การตลาดมหาดไทย On Tour" ทั่วประเทศไทย โดยจะมีการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ซึ่งเดิมใช้ตัวแทน (Agent) เพียงไม่กี่รายใช้ชื่อของ อต. ตระเวนขออนุญาตเปิดตลาดนัดทั้งในระดับ อำเภอ และ จังหวัดต่างๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนให้องค์การตลาด จำนวน 50,000 บาท ในพื้นที่ระดับอำเภอ และ 100,000 บาท ในพื้นที่ระดับจังหวัดทำให้ไม่สามารถควบคุมการดำเนินงาน เกิดปัญหาในการควบคุมคุณภาพ และสินค้าที่นำมาขายได้อย่างเต็มที่ซึ่งอาจทำให้เสียชื่อเสียงของ อต.โดยแนวนโยบายในอนาคต อต.จะเป็นผู้บริหารจัดการโครงการประเภท Event Marketing เองตั้งแต่การเลือกสถานที่ วัน เวลา การจัดหมวดหมู่สินค้า และรูปแบบการค้า แต่อาจมีการจ้างหน่วยงานอื่นๆ เช่น ภาคเอกชนหรือสถาบันการศึกษาเป็นผู้รับจ้างในงานภาคปฏิบัติโดย อต. จะรับรายได้จากการเช่าแผงการค้าเอง และมีทีมงานในการตรวจงาน รับงาน กรณีจ้างหน่วยงานภายนอก ซึ่งในการนั้นนอกจากจะทำให้การควบคุมดูแลงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าแล้วยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่อต.และยังเป็นการพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรขององค์การตลาดอีกด้วยแนวทางดังกล่าวนี้ อาจนำมาใช้ในโครงการ Event Marketing อื่นๆ ในอนาคต

13. คู่เทียบ (Benchmark)

ตารางแสดง Benchmark เปรียบเทียบกับอุตสาหกรรม/ธุรกิจ/คู่แข่ง หน่วยงานที่เปรียบเทียบ

Benchmark	อต.	หน่วยงานที่เปรียบเทียบ			
		อ.ต.ก.	ตลาดไท	ตลาดบองมาเช่	ตลาดยิ่งเจริญ
1.ค่าใช้จ่ายรวม/รายได้รวม (ร้อยละ)	67.27	-	-	-	-
2.ค่าเช่าตลาดเฉลี่ยต่อวัน (บาท)	14	291	367	295	466



การออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

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

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

1. กลุ่มกระบวนการบริหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารองค์กรในภาพรวม การวางแผนยุทธศาสตร์ การกำกับและนำองค์กร ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารเพื่อส่งมอบคุณค่าอย่างสมดุลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มตามความต้องการและความคาดหวัง โดยการดำเนินการของหน่วยงานตามโครงสร้างประกอบด้วย 4 กระบวนการ

- 1.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
- 1.2 กระบวนการกำกับและนำองค์กร
- 1.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- 1.4 กระบวนการสื่อสารองค์กร

2. กลุ่มกระบวนการหลัก เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต และเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ผู้ผลิต ผู้ค้าและผู้บริโภคได้รับสินค้าและบริการที่สมประสงค์ตามความต้องการ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการของหน่วยงานตามโครงสร้าง ประกอบด้วย 5 กระบวนการ

- 2.1 กระบวนการพัฒนา/สร้างระบบรับรองมาตรฐานตลาดต้นแบบ
- 2.2 กระบวนการจัดหาช่องทางการจำหน่ายสินค้า
- 2.3 กระบวนการจำหน่ายสินค้า/รักษาฐานบริการอุปโภคและบริโภค
- 2.4 กระบวนการบริหารจัดการพื้นที่เขตตลาดสาขาขององค์การตลาด
- 2.5 กระบวนการวางแผนการตลาดและการขาย



3. กลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กร เพื่อการดำเนินงานประจำของหน่วยงานบรรลุภารกิจขององค์กรและสนับสนุนกระบวนการหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการของหน่วยงานตามโครงสร้าง ประกอบด้วย 8 กระบวนการ

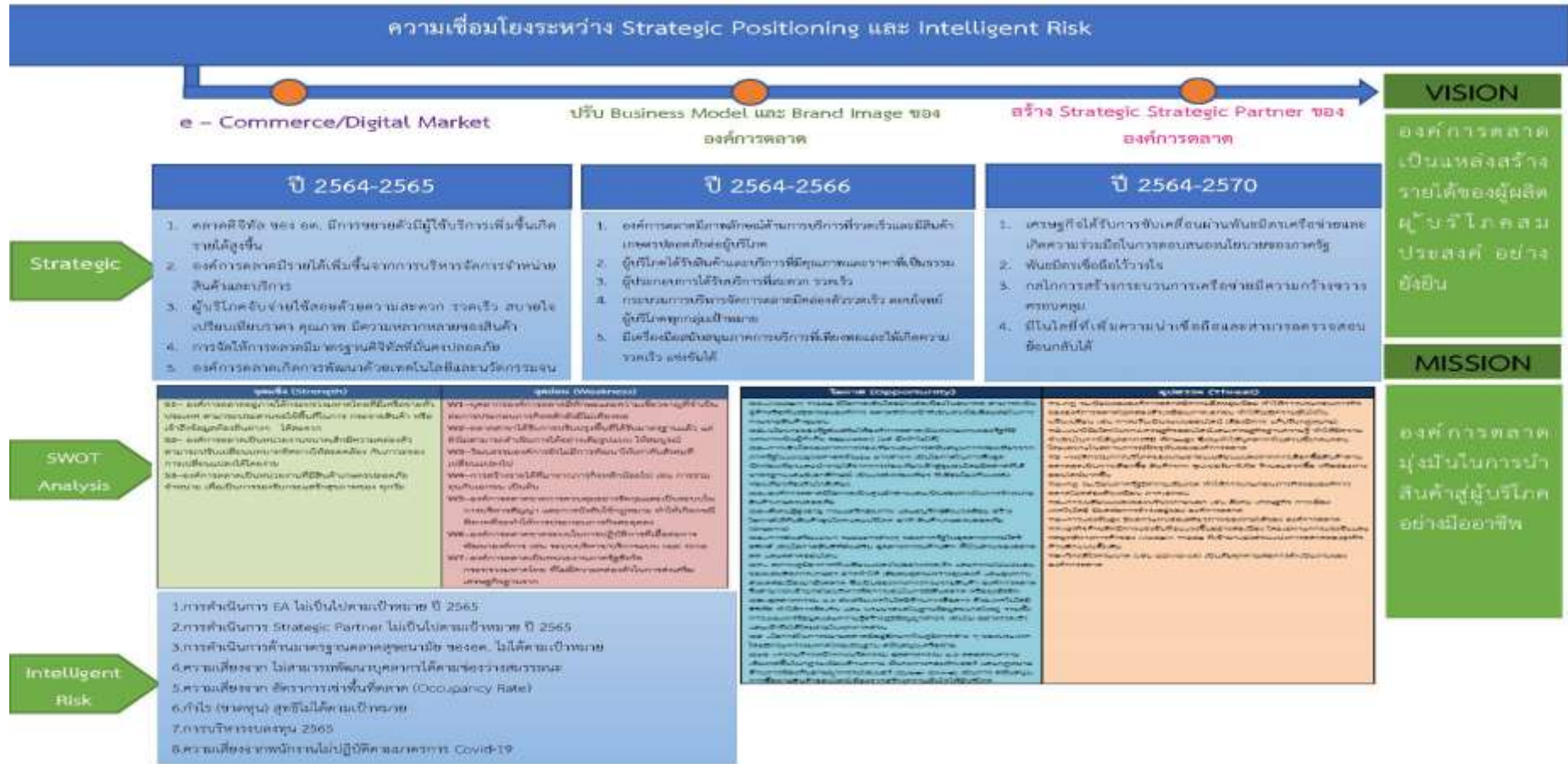
- 3.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 3.2 กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม
- 3.3 กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3.4 กระบวนการการบริหารบัญชี การเงิน และงบประมาณ
- 3.5 กระบวนการดำเนินงานทางด้านกฎหมาย
- 3.6 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3.7 กระบวนการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง
- 3.8 กระบวนการการควบคุมคุณภาพและอาชีวอนามัย



รูปภาพที่ 2-1 การออกแบบระบบงาน

14. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

แผนภาพที่ 1-1: ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Intelligent Risk



องค์การตลาด ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย ทำหน้าที่ จัดสร้าง ตลาดสาธารณะ ส่งเสริมตลาดสาธารณะเดิมที่มีอยู่ ให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย จัดและส่งเสริมการผลิตภาค ภัณฑท์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด จัดการขนส่งภาคภัณฑท์ไปสู่ตลาดโดยสะดวก จัดดำเนินการควบคุมและ อำนวนบริการเกี่ยวกับตลาดขององค์การ โดยได้นำแนวทางการปฏิบัติที่ดีตามหลักสากลของ Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO-ERM)

รวมถึงแนวทางปฏิบัติกระทรวงมหาดไทย และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหาร และจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องตามหลักมาตรฐานสากลและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่ดี ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

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

โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะทำหน้าที่สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง ขององค์การตลาด ตลอดจนเสริมสร้างการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักในการบริหาร ความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

14.1 บทบาทและความรับผิดชอบ

1) คณะกรรมการองค์การตลาด (BOD) กำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผ่านคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งผู้บริหาร ระดับสูง

2) คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC) กำกับดูแลและประเมินผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้คำปรึกษา แนะนำ และกำหนดนโยบายการ บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กลั่นกรองและให้ความเห็นต่อแผนบริหารความเสี่ยง และแผน ควบคุมภายใน และมีการรายงานให้คณะกรรมการองค์การตลาด ทราบทุกไตรมาส

3) คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง (RMT) ประกอบด้วย คณะผู้บริหารองค์การตลาด รับผิดชอบในการ พิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็น วัฒนธรรมในองค์กร เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน

4) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามผลการ ดำเนินการ รวมถึงการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องโดยได้รับการสนับสนุนจากคณะอนุกรรมการด้านบริหารความ เสี่ยงและควบคุมภายใน

5) พนักงานองค์การตลาดทุกคนรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง



14.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

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

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

ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
1	การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	<ul style="list-style-type: none"> ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ SWOT โอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ 	<p>เป็นเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบหรือ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์</p>	<p>ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) โดยแบ่งเป็นประเภท ความเสี่ยง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> -ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ -ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน -ความเสี่ยงด้านการเงิน -ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ



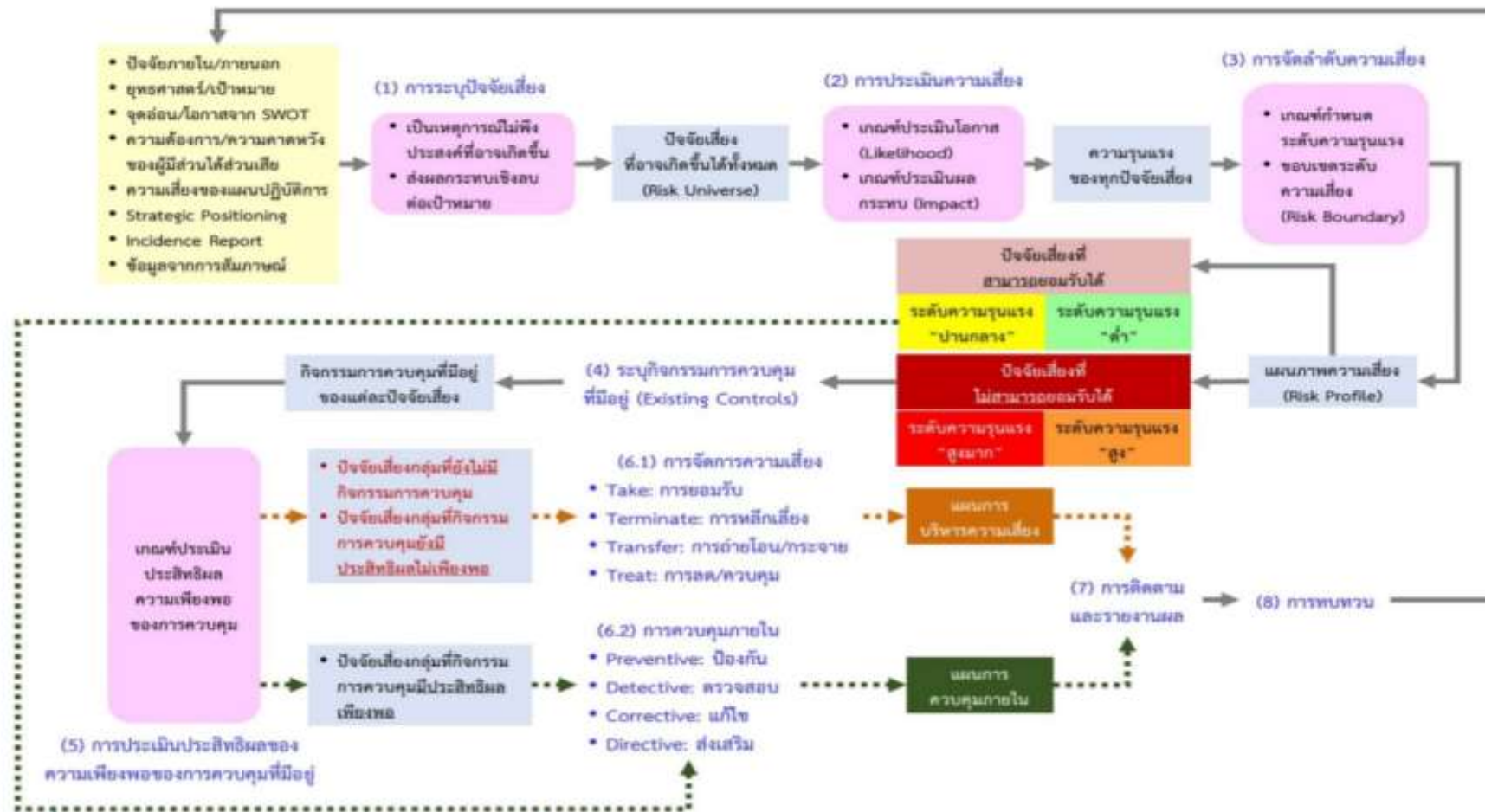
ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
		<ul style="list-style-type: none"> ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ใน ประเด็นต่าง ๆ		
2	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	<ul style="list-style-type: none"> ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) 	<ul style="list-style-type: none"> - เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงใน เชิง โอกาส (Likelihood) - เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงใน เชิง ผลกระทบ (Impact) 	ค่าความรุนแรงของทุกปัจจัยเสี่ยง
3	การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)	ระดับความรุนแรง (Risk Level) ของทุกปัจจัย เสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> - เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง - ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary) 	แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” และ “สูง” ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”
4	การระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)	ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูง”	-	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละ ปัจจัย เสี่ยง
5	การประเมิน ประสิทธิภาพของ ความเพียงพอของ การควบคุม ที่มีอยู่	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละ ปัจจัย เสี่ยง	เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความ เพียงพอ ของการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยงจำนวน 3 กลุ่ม <ul style="list-style-type: none"> ■ กลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ■ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมี ประสิทธิภาพไม่เพียงพอ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมี ประสิทธิภาพ เพียงพอ



ชั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
6. การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)				
6.1	การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	- ปักจ้ยเสี่ยงกลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม - ปักจ้ยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมี ประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง -Take: การยอมรับ -Terminate: การหลีกเลี่ยง -Transfer: การถ่ายโอน/กระจาย -Treat: การลด/ควบคุม	แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)
6.2	การควบคุมภายใน (Internal Control)	-ปักจ้ยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิภาพเพียงพอ -ปักจ้ยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”	รูปแบบการควบคุม - Preventive: ป้องกัน - Detective: ตรวจสอบ - Corrective: แก้ไข - Directive: ส่งเสริม	แผนการควบคุมภายใน
7. การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)				
7.1	การจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง	-	รายงานผลรายไตรมาส
7.2	การควบคุมภายใน	ผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน	-	รายงานผลรายไตรมาส รายงานการประเมินผลการควบคุม ภายในระดับหน่วยงานของรัฐ แบบ ปค.1/ปค.4/ปค.5)
8	การทบทวน (Review and Revision)	การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก	ส่งผลกระทบต่อกรอบเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ควรนำมาทบทวน



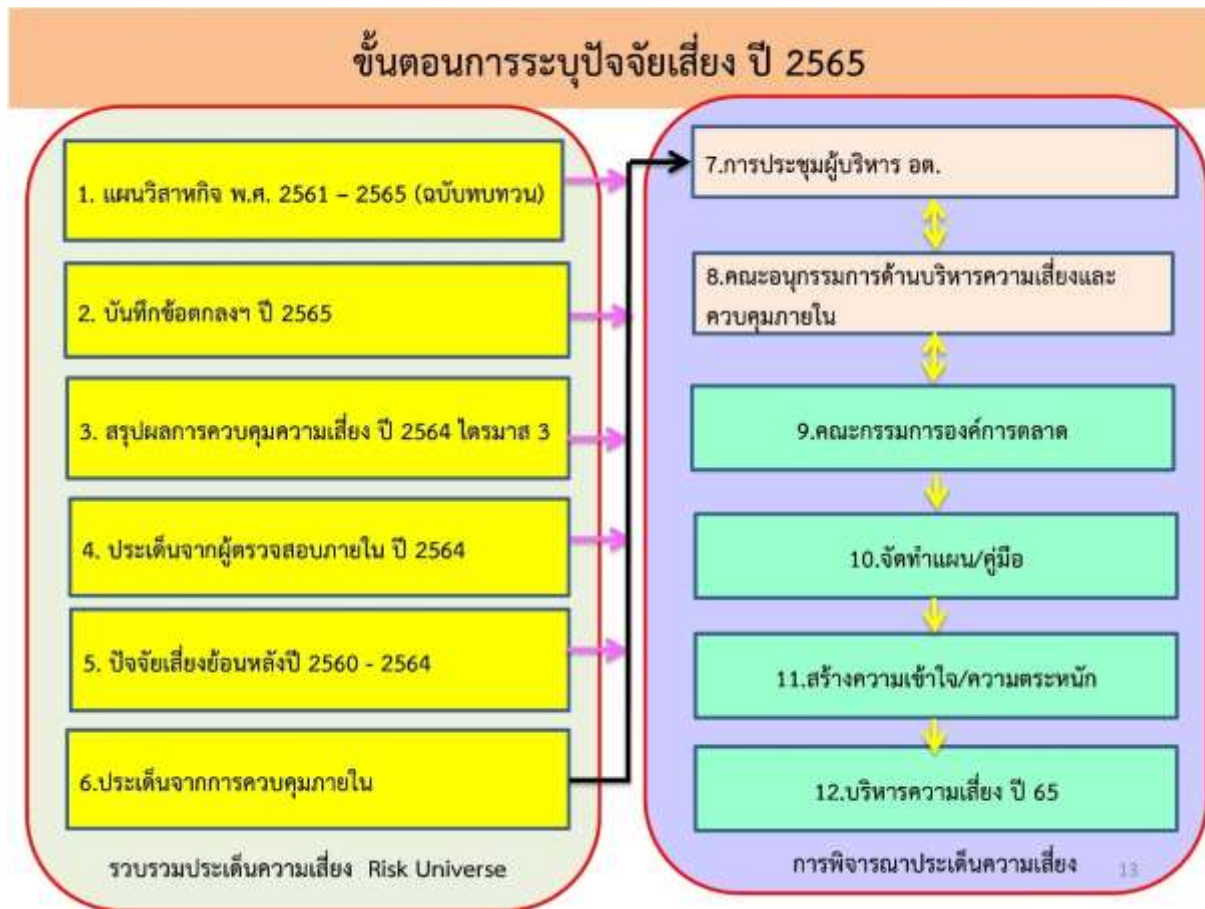
รูปภาพที่ 1-2 ผังงานกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



ที่มา: ฝ่ายบริหารความเสี่ยง



14.3 ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร



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

จากที่กล่าวข้างต้นองค์การตลาด แบ่งความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงแต่ละประเภทไว้ดังนี้

ตารางที่ 1-1 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องกับเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์ หรือ ค่าเป้าหมายและเงื่อนไขตัวชี้วัด ในบันทึก ข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ใน บันทึก ข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือ ความเห็นจากคณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดใน บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการ รัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ใน บันทึก ข้อตกลง ผลการดำเนินการ รัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือ ความเห็นจากคณะอนุกรรมการด้าน บริหารความเสี่ยง
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถใน การสร้างความมั่นคงทางการเงินใน ระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ องค์การตลาด ที่ระบุในแต่ละปี) หรือ บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการ รัฐวิสาหกิจ (MOU Report)	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ใน บันทึก ข้อตกลง ผลการดำเนินการ รัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือ ความเห็นจากคณะอนุกรรมการด้าน บริหารความเสี่ยง
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk)	ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่องค์การตลาดกำหนด และ นโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับ ดูแลและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	ค่าระดับที่น้อยกว่า 1 ระดับ ใน บันทึก ข้อตกลง ผลการดำเนินการ รัฐวิสาหกิจ (MOU Report) หรือ ความเห็นจากคณะอนุกรรมการด้าน บริหารความเสี่ยง

จัดประเภทความเสี่ยง



14.5 วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Universe) จากยุทธศาสตร์องค์การตลาด ปี 2565 ได้แก่

1. การตลาดดิจิทัล (e-Commerce/ Digital Market (องค์การตลาดสนับสนุนการทำตลาดดิจิทัลให้เกิดรายได้ต่อชุมชนผ่านกลไกภาครัฐและภาคเอกชน) (SO))
2. เร่งรัดการปรับ Business Model และ Brand Image ขององค์การตลาด (ST)
3. แพลงโฉมองค์การตลาดเพื่อสร้าง Strategic Partner (WO, WT)

ประเด็นความเสี่ยงต่อยุทธศาสตร์องค์การตลาด

ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์องค์การตลาด



ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงที่พบ (20 ประเด็น)
1	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถพัฒนา 4.0 ได้ตามเป้าหมาย
2	ความเสี่ยงจาก โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ
3	ความเสี่ยงจาก ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการมีน้อย
4	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน
5	ความเสี่ยงจาก ระบบดิจิทัลไม่สามารถรองรับการดำเนินการตามแผนได้
6	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งดิจิทัลได้
7	ความเสี่ยงจาก ความเข้าใจด้านดิจิทัลของพนักงานมีน้อย
8	ความเสี่ยงจาก แผนดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง ไม่สามารถตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้
9	ความเสี่ยงจาก ขาดความพร้อมในการทำ e-commerce
10	ความเสี่ยงจาก โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลขาดความพร้อมในการดำเนินการ

14

ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์องค์การตลาด



ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงที่พบ (20 ประเด็น)
11	ความเสี่ยงจาก การขาดผู้เข้าร่วมในระบบ e-commerce ทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย
12	ความเสี่ยงจาก ระบบ e-commerce ใช้งานยาก
13	ความเสี่ยงจาก การขาดการดำเนินการในการผลิต สารสนเทศดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง
14	ความเสี่ยงจาก ดิจิทัล มาร์เก็ตติ้งไม่เป็นที่ยอมรับ
15	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถดำเนินการตามข้อกำหนดทางกฎหมายด้านความปลอดภัยทาง cyber
16	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถดำเนินการจัดทำแผนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ตามเป้าหมาย (enabler)
17	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถอบรมความรู้พื้นฐานให้กับพนักงานองค์กรการตลาดได้ตาม เป้าหมาย
18	ความเสี่ยงจาก การดำเนินงานพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัยไม่ได้ตามเป้าหมาย
19	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถทำให้ตลาดสาขาเป็นศูนย์กลางสินค้าเกษตรปลอดภัย
20	ความเสี่ยงจาก อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ไม่เป็นตามเป้าหมาย

15

ประเด็นความเสี่ยงต่อยุทธศาสตร์องค์การตลาด

ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์องค์การตลาด



ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงที่พบ (38 ประเด็น)
11	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถดำเนินการตามข้อกำหนดทางกฎหมายด้านความปลอดภัยทาง cyber
12	ความเสี่ยงจาก กำไร (ขาดทุน) EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
13	ความเสี่ยงจาก อด.ไม่มีแผนสำรองด้านการสร้างรายได้
14	ความเสี่ยงจาก จัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่แล้วเสร็จ
15	ความเสี่ยงจาก บริหารหนี้ค้างชำระขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
16	ความเสี่ยงจาก สัญญาเช่าขององค์การตลาดไม่เป็นปัจจุบัน
17	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถทำให้ตลาดสาขาเป็นศูนย์กลางสินค้าเกษตรปลอดภัยได้ตามเป้าหมาย
18	ความเสี่ยงจาก มาตรฐานตลาดสุขอนามัยของอด. ไม่ได้ตามเป้าหมาย
19	ความเสี่ยงจาก อัตราการเข้าพักที่ตลาด (Occupancy rate)
20	ความเสี่ยงจาก การบริหารสัญญากรณีกิจกรรมจัดสงอาหารดับ

ประเด็นความเสี่ยงต่อยุทธศาสตร์องค์การตลาด

ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์องค์การตลาด



ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงที่พบ (38 ประเด็น)
21	ความเสี่ยงจากพนักงานไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด จากกรณี การระบาดของโควิด-19
22	ความเสี่ยงจาก การบริหารงบลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
23	ความเสี่ยงจาก การบริหารงานบุคคลไม่เป็นตามเป้าหมาย
24	ความเสี่ยงจาก การติดตามหนี้สินค้างชำระไม่ได้ตามเป้าหมาย (หนี้เก่า)
25	ความเสี่ยงจาก การบริหารค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
26	ความเสี่ยงจาก จำนวนตลาดที่ได้มาตรฐานด้านสุขอนามัยไม่ได้ตามเป้าหมาย
27	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถเปิดตลาดเลี้ยงชีพ
28	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถบริหารความโปร่งใสได้ตามเกณฑ์ ITA
29	ความเสี่ยงจาก คะแนนประเมินสคร. มีค่าเกณฑ์ไม่ถึง ระดับ 3
30	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถบริหารจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม

ประเด็นความเสี่ยงต่อยุทธศาสตร์องค์การตลาด

ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์องค์การตลาด



ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงที่พบ (38 ประเด็น)
31	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถจัดทำแผนแม่บทด้านธุรกิจได้
32	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถแสวงหาโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้
33	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถพัฒนาทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้
34	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆได้
35	ความเสี่ยงจาก โครงการทางธุรกิจขาดการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน
36	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถนำระบบดิจิทัล มาเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้
37	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรได้ครอบคลุมงบประมาณ
38	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถพัฒนาตลาดเกษตรชุมชนได้ตามเป้าหมาย

ประเด็นความเสี่ยงต่อยุทธศาสตร์องค์การตลาด

ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์องค์การตลาด



ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงที่พบ (16 ประเด็น)
11	ความเสี่ยงจาก ระดับความสำเร็จในการขยายตลาดเครือข่ายความร่วมมือของกระทรวงมหาดไทย
12	ความเสี่ยงจาก การบริหารคู่สัญญาตลาดเข้าไม่เป็นตามสัญญา
13	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถสร้างตลาดมาตรฐานและเผยแพร่องค์ความรู้ได้
14	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถจัดทำฐานข้อมูลด้านการตลาดและบริหารจัดการองค์การได้
15	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถขยายและบูรณาการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
16	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถจัดทำแผนแม่บท Strategic Partner ได้

ประเด็นความเสี่ยงต่อยุทธศาสตร์องค์การตลาด

ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์องค์การตลาด



ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงที่พบ (16 ประเด็น)
1	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถกำหนดโครงการหลักให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้
2	ความเสี่ยงจาก โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ
3	ความเสี่ยงจาก ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการมีน้อย
4	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้ตามแผน
5	ความเสี่ยงจาก ความเข้าใจด้าน Strategic Partner ของพนักงานมีน้อย
6	ความเสี่ยงจาก ข้อกำหนดไม่เอื้ออำนวยให้ดำเนินการ
7	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งดิจิทัลได้
8	ความเสี่ยงจาก ความเข้าใจด้านดิจิทัลของพนักงานมีน้อย
9	ความเสี่ยงจาก ขาดระบบฐานข้อมูลด้าน Strategic Partner
10	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถดำเนินการตามข้อกำหนดทางกฎหมายด้านความปลอดภัยทาง cyber

22



14.6 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่

เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการ ติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการ รายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กรและเทียบเคียง กับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการ ติดตามและรายงานผลที่ ชัดเจน

หมายเหตุ: เกณฑ์ในการพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาว่ามาตรการควบคุมภายในไม่เพียงพอเมื่อมีผลการประเมินต่ำกว่า 3 ในมิติใดมิติหนึ่ง

✓ หมายถึง มาตรการควบคุมภายในไม่เพียงพอต้องนำประเด็นดังกล่าวไปบริหารความเสี่ยงต่อไป

X หมายถึง มาตรการควบคุมภายในเพียงพอแล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องนำประเด็นดังกล่าวไปบริหารความเสี่ยงต่อ



14.7 วิเคราะห์ความเพียงพอของการควบคุมที่อยู่ (Inventory of Risk) เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2565

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Inventory)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2565
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
1	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถพัฒนา 4.0 ได้ตามเป้าหมาย	3	3	4	X
2	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	ความเสี่ยงจาก โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ไม่ได้รับการเห็นชอบ	3	3	5	X
3	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	ความเสี่ยงจาก ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการมีน้อย	3	3	5	X
4	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน	3	3	4	X
5	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	ความเสี่ยงจาก ระบบดิจิทัลไม่สามารถรองรับการดำเนินการตามแผนได้	3	3	4	X
6	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งดิจิทัลได้	2	2	3	✓
7	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	ความเสี่ยงจาก ความเข้าใจด้านดิจิทัลของพนักงานมีน้อย	3	3	4	X
8	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	ความเสี่ยงจาก แผนดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง ไม่สามารถตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้	3	3	4	X



ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Inventory)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2565
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
9	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	ความเสี่ยงจาก ขาดความพร้อมในการทำ e-commerce	3	3	4	X
10	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	ความเสี่ยงจาก โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลขาดความพร้อมในการดำเนินการ	2	2	3	✓
11	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	ความเสี่ยงจาก การขาดผู้เข้าร่วมในระบบ e-commerce ทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย	3	3	4	X
12	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	ความเสี่ยงจาก ระบบ e-commerce ใช้งานยาก	3	3	4	X
13	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	ความเสี่ยงจาก การขาดการดำเนินการในการผลิตสาระด้านดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง	3	3	4	X
14	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	ความเสี่ยงจาก ดิจิทัล มาร์เก็ตติ้งไม่เป็นที่นิยม	3	3	4	X
15	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	C	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถดำเนินการตามข้อกำหนดทางกฎหมายด้านความปลอดภัยทาง cyber	3	3	4	X
16	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถดำเนินการจัดทำแผนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ตามเป้าหมาย (enabler)	3	3	3	X
17	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถอบรมความรู้พื้นฐานให้กับพนักงานองค์การตลาดได้ตาม เป้าหมาย	3	3	4	X



ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Inventory)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2565
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
18	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	ความเสี่ยงจาก การดำเนินงานพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัยไม่ได้ตามเป้าหมาย	3	4	4	X
19	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถทำให้ตลาดสาขาเป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัย	3	4	4	X
20	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	F	ความเสี่ยงจาก อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ไม่เป็นตามเป้าหมาย	3	4	4	X
21	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถกำหนดโครงการหลักให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้	3	3	4	X
22	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	ความเสี่ยงจาก โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ	3	4	4	X
23	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเสี่ยงจาก ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการมีน้อย	3	3	3	X
24	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน	3	3	3	X
25	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเสี่ยงจาก ความเข้าใจด้าน business model และ brand image ของพนักงานมีน้อย	3	3	3	X
26	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	C	ความเสี่ยงจาก ข้อกฎหมายไม่เอื้ออำนวยให้ดำเนินการ	3	4	4	X



ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Inventory)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2565
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
27	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งดิจิทัลได้	2	3	3	✓
28	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเสี่ยงจาก โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลขาดความพร้อมในการดำเนินการ	2	3	3	✓
29	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	ความเสี่ยงจาก การขาดการดำเนินการในการผลิตสาระด้านดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง	3	3	3	X
30	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเสี่ยงจาก ความเข้าใจด้านดิจิทัลของพนักงานมีน้อย	3	3	3	X
31	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	C	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถดำเนินการตามข้อกำหนดทางกฎหมายด้านความปลอดภัยทาง cyber	3	4	4	X
32	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	F	ความเสี่ยงจาก กำไร (ขาดทุน) EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	3	✓
33	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเสี่ยงจาก อด.ไม่มีแผนสำรองด้านการสร้างรายได้	3	3	3	X
34	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	C	ความเสี่ยงจาก จัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่แล้วเสร็จ	3	4	4	X



ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Inventory)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2565
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
35	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	F	ความเสี่ยงจาก บริหารหนี้ค้างชำระขององค์การ ตลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	4	X
36	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	ความเสี่ยงจาก สัญญาเช่าขององค์การตลาดไม่เป็นปัจจุบัน	3	4	4	X
37	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถทำให้ตลาดสาขาเป็น ศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยได้ตามเป้าหมาย	3	3	4	X
38	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	ความเสี่ยงจาก มาตรฐานตลาดสุขอนามัยของอต. ไม่ได้ตามเป้าหมาย	2	4	4	✓
39	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	F	ความเสี่ยงจาก อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate)	2	3	4	✓
40	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	ความเสี่ยงจาก การบริหารสัญญากรณีกิจกรรมจัดส่งอาหารดิบ	4	4	4	X
41	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	C	ความเสี่ยงจากพนักงานไม่ปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนด จากกรณี การระบาดของโควิด-19 ความเสี่ยงจาก การบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4	2	4	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Inventory)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2565
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
42	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	F	ความเสี่ยงจาก การบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	3	✓
43	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	ความเสี่ยงจาก การบริหารงานบุคคลไม่เป็นตามเป้าหมาย	3	3	3	X
44	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	F	ความเสี่ยงจาก การติดตามหนี้สินค้างชำระไม่ได้ตามเป้าหมาย (หนี้เก่า)	3	3	4	X
45	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	F	ความเสี่ยงจาก การบริหารค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	X
46	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	ความเสี่ยงจาก จำนวนตลาดที่ได้มาตรฐานด้านสุขอนามัยไม่ได้ตามเป้าหมาย	2	4	4	✓
47	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถเปิดตลาดตั้งชั้น	3	4	4	X
48	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถบริหารความโปร่งใสได้ตามเกณฑ์ ITA	5	4	4	X
49	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเสี่ยงจาก คะแนนประเมินสคร. มีค่าเกณฑ์ไม่ถึง ระดับ 3	3	4	4	X
50	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถบริหารจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม	3	3	3	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Inventory)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2565
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
51	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถจัดทำแผนแม่บทด้านธุรกิจได้	3	3	3	X
52	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถแสวงหาโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจได้	3	3	3	X
53	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถพัฒนาทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้	3	3	3	X
54	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆได้	3	3	3	X
55	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	F	ความเสี่ยงจาก โครงการทางธุรกิจขาดการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน	3	3	3	X
56	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	F	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถนำระบบดิจิทัล มาเพิ่มประสิทธิผลในการจัดเก็บรายได้	3	3	3	X
57	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรได้ตามช่องว่างสมรรถนะ	3	2	4	✓
58	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถพัฒนาตลาดเกษตรกรชุมชนได้ตามเป้าหมาย	3	3	4	X
59	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	S	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถกำหนดโครงการหลักให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้	3	3	3	X



ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Inventory)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2565
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
60	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	S	ความเสี่ยงจาก โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ไม่ได้รับการเห็นชอบ	3	3	3	X
61	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	S	ความเสี่ยงจาก ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการมีน้อย	3	4	4	X
62	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	O	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน	3	3	3	X
63	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	S	ความเสี่ยงจาก ความเข้าใจด้าน Strategic Partner ของพนักงานมีน้อย	2	3	4	✓
64	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	C	ความเสี่ยงจาก ข้อกำหนดไม่เอื้ออำนวยให้ดำเนินการ	3	3	3	X
65	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	O	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งดิจิทัลได้	3	3	3	X
66	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	S	ความเสี่ยงจาก ความเข้าใจด้านดิจิทัลของพนักงานมีน้อย	3	3	3	X
67	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	S	ความเสี่ยงจาก ขาดระบบฐานข้อมูลด้าน Strategic Partner	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Inventory)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2565
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
68	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	C	ความเสี่ยงจาก การไม่สามารถดำเนินการตามข้อกำหนดทางกฎหมายด้านความปลอดภัยทาง cyber	3	3	3	X
69	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	O	ความเสี่ยงจาก ระดับความสำเร็จในการขยายตลาดเครือข่ายความร่วมมือของกระทรวงมหาดไทย	3	3	4	X
70	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	O	ความเสี่ยงจาก การบริหารคู่สัญญาตลาดเช่าไม่เป็นไปตามสัญญา	3	3	4	X
71	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	O	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถสร้างตลาดมาตรฐานและเผยแพร่องค์ความรู้ได้	3	3	4	X
72	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	O	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถจัดทำฐานข้อมูลด้านการตลาดและบริหารจัดการองค์กรได้	3	3	4	X
73	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	O	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถขยายและบูรณาการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	3	4	X
74	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	S	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถจัดทำแผนแม่บท Strategic Partner ได้	2	3	3	✓
75	ประเด็นจากตรวจสอบภายใน	F	จัดเก็บหนี้ค้างชำระตลาดสาขาตลิ่งชันไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	4	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Inventory)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2565
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	เก็บหนี้ค้างชำระไม่ได้ตามเป้าหมาย						
76	ประเด็นจากควบคุมภายใน โครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กร (Smart Office)	S	พัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรไม่แล้วเสร็จตามแผนฯ	3	3	4	X
77	ประเด็นจากควบคุมภายใน ร่างข้อบังคับเกี่ยวกับการเดินทางไปปฏิบัติงานในประเทศ	O	ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ	3	4	4	X
78	ประเด็นจากควบคุมภายใน จัดทำรูปแบบแผนปฏิบัติประจำปี ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	O	ดำเนินการล่าช้า	3	4	4	X
79	วิเคราะห์โอกาส อต.2565	S	Modern Trade มีโอกาสเติบโตอย่างต่อเนื่องในอนาคต สามารถเป็นคู่ค้าหรือพันธมิตรขององค์การตลาดที่ทำหน้าที่เป็นห่วงโซ่เชื่อมต่อในการกระจายสินค้าชุมชน	3	3	4	X



ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Inventory)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2565
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
80	วิเคราะห์โอกาส อต.2565	S	นโยบายของรัฐส่งเสริมให้องค์การตลาดเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีบทบาทเป็นผู้กำกับ Regulator) (แต่ ยังทำไม่ได้)	3	3	4	X
81	วิเคราะห์โอกาส อต.2565	S	การเติบโตของภาคการท่องเที่ยวและการสนับสนุนการท่องเที่ยวจากภาครัฐในแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวต่างๆ เป็นโอกาสในการดึงดูดนักท่องเที่ยวและนำรายได้จากการท่องเที่ยวเข้าสู่ชุมชนโดยมีตลาดที่ได้ มาตรฐานและมีเอกลักษณ์ เป็นแหล่งท่องเที่ยว ที่เชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นใกล้เคียง	3	3	4	X
82	วิเคราะห์โอกาส อต.2565	S	องค์การตลาดมีโอกาเป็นศูนย์กลางและเป็นช่องทางในการจำหน่ายสินค้าเกษตรปลอดภัย	3	3	4	X
83	วิเคราะห์โอกาส อต.2565	S	สังคมผู้สูงอายุ กระแสรักสุขภาพ และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม สร้างโอกาสให้กับสินค้าอุปโภคและบริโภค อาทิ สินค้าเกษตรปลอดภัย (Organic)	3	3	4	X
84	วิเคราะห์โอกาส อต.2565	S	การส่งเสริมแผนฯ ระยะยาวต่างๆ ของภาครัฐในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ เป็นโอกาสอันดีที่ส่งเสริม	3	3	4	X



ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Inventory)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2565
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			อุตสาหกรรมค้าปลีก ทั้งในส่วนของตลาดสด และตลาดออนไลน์				
85	วิเคราะห์โอกาส อต.2565	S	สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และความไม่แน่นอนของผลผลิตภาคเกษตร อาจทำให้ เสี่ยงสมดุลระหว่างอุปสงค์ และอุปทาน ส่งผลต่อเนืองมายังตลาด ซึ่งเป็นช่องทางการกระจายสินค้า องค์การตลาดจึงสามารถเข้ามาช่วยบริหารจัดการเช่นในกรณีล้นตลาด หรือถูงยังชีพ	3	3	4	X
86	วิเคราะห์โอกาส อต.2565	S	อุตสาหกรรม 4.0 ส่งเสริมเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้การจัดเก็บ และ ประมวลผลในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ รวมทั้ง การเผยแพร่ข้อมูลและความรู้สร้างภูมิปัญญาต่างๆ เป็นไป อย่างรวดเร็ว และเข้าถึงได้โดยง่ายในทุกภาคส่วน	3	3	4	X
87	วิเคราะห์โอกาส อต.2565	S	โอกาสในการขยายตลาดมีอยู่อีกมากในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ โดยมีกระทรวงมหาดไทยเป็นฐานสนับสนุนเครือข่าย	3	3	4	X
88	วิเคราะห์โอกาส อต.2565	S	ความก้าวหน้าทางนวัตกรรม อุตสาหกรรม 4.0 ตลอดจนความเข้มงวดขึ้นในกฎระเบียบด้านความมั่นคงทางคอมพิวเตอร์ และกฎหมายด้านการป้องกันอาชญากรรมไซเบอร์ (Cyber Crime) เป็น	3	3	4	X



ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง (Risk Inventory)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2565
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			การ สนับสนุนการซื้อขายสินค้าออนไลน์เนื่องจากสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภค				
89	ผลการบริหารความเสี่ยงไตรมาสที่ 3 /2564	S	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งดิจิทัลได้	1	1	3	✓
90	ผลการบริหารความเสี่ยงไตรมาสที่ 3 /2564	S	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถจัดทำแผนแม่บท Strategic Partner ได้	1	1	3	✓
91	ผลการบริหารความเสี่ยงไตรมาสที่ 3 /2564	O	ความเสี่ยงจาก ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตามช่องว่างสมรรถนะ	4	4	4	X
92	ผลการบริหารความเสี่ยงไตรมาสที่ 3 /2564	F	ความเสี่ยงจาก อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate)	2	3	4	✓



14.8 ปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปี 2565



16. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction: SOD)

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

(1) **แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในภาพรวม** เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

(2) **แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม** เพิ่มศักยภาพในการดำเนิน ธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

(3) **แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อองค์การตลาด** กำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสมตามนโยบาย รัฐบาล และเร่งพัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สิน

จากนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ ข้างต้น เพื่อให้สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นจึงได้ กำหนดหลักการและแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

หลักการและแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD) มีดังต่อไปนี้

แผนระยะสั้น

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปรับบทบาทขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การจัดทำแผนวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน
- พัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สินเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แผนระยะยาว

- บริหารจัดการภายในองค์กร และ ธุรกิจ ที่มีอยู่เดิมให้มีความเข้มแข็ง
- เสริมสร้างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์โดยการเพิ่มบทบาทการเป็นองค์กรกลางที่ส่งเสริมและกำหนด มาตรฐานตลาดชุมชน และ ส่งเสริมการค้าระดับท้องถิ่น รวมทั้งสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อ ขยายธุรกิจให้ครอบคลุมภายในประเทศอย่างกว้างขวางโดยเน้นการลงทุนร่วมกับภาคเอกชนใน โครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจ
- ก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งปัญญาด้านการค้าในชุมชน ในระยะนี้จะรวมถึงการพัฒนาศูนย์บริหาร จัดการข้อมูลราคา พร้อมทั้งให้บริการด้านส่งเสริมตลาดและวิสาหกิจแบบครบวงจร อาทิเช่น เผยแพร่องค์ความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน



17.การกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลกิจการ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การกำกับ การติดตาม การควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหาร เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม โดยมีหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีแบ่งเป็น 9 หมวด ดังภาพที่ 1-3

รูปภาพที่ 1-3 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี



17.1 นโยบายและแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การตลาด

องค์การตลาดให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล โดยมีคณะกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล และขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเน้นการนำมาปรับให้เป็นรูปธรรม ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การตลาดเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ชี้อัตถ์ โปร่งใส และเป็นธรรม กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยเฉพาะพนักงาน หน่วยงานภาคีเครือข่าย และองค์กรของรัฐด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียมโดยอยู่ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ได้จัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยยึดถือและให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพ มีความสุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน ดังนั้น เพื่อให้หลักการและแนวทางดังกล่าวมีความสอดคล้องตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรตลาดได้พิจารณาทบทวนเนื้อหาของคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรตลาด เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการ อนุกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานขององค์กรตลาดทุกคน

แนวทางในการดำเนินนโยบาย แผนงาน และกิจกรรมในปี 254 ยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีแนวทางการจัดทำตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ยุทธศาสตร์และแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2560-2564 ระบบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) รวมถึงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวปฏิบัติ และเตรียมความพร้อมในเรื่องเกณฑ์ประเมินผลการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ตามที่สำนักงานนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด ดังนี้

1. นโยบายแผนงานในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขององค์กรตลาด ให้ความสำคัญต่อการถือปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเน้นการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน และนโยบายการให้หรือรับของขวัญ หรือประโยชน์อื่นใด (No Gift Policy) เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความโปร่งใส และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

2. ระดับนโยบาย คณะกรรมการองค์กรตลาด ได้แต่งตั้ง "คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม (CG & CSR) เพื่อรับผิดชอบการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกำกับดูแลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม (CG & CSR) ขององค์กรตลาดมีการจัดทำแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวทางปฏิบัติ



หลักการกำกับดูแลกิจการที่ด้้องการตลาด



1. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริษัท
2. หลักความสำนึกในหน้าที่ (Responsibility) การดำเนินงานอย่างมีความสามารถด้วยความสำนึกต่อหน้าที่ที่ประจำหน่วยงาน
3. หลักความเสมอภาค (Equitable Treatment) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยุติธรรมอย่างเท่าเทียม
4. หลักการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยการพัฒนาแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใดๆ นั้นจะต้องเน้นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการเจริญเติบโต
5. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วม เป็นองค์ประกอบให้สังคมตระหนักรู้ถึงสิทธิอันชอบด้วยกฎหมายในการแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานด้านใดก็ตาม ซึ่งองค์กรต้องฟังความคิดเห็น ชูศักยภาพภายใต้ กฎหมาย สหค. และความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น
6. หลักคุณธรรม (Ethics) การส่งเสริมวัฒนธรรมการกำกับดูแล และบรรทัดฐานที่ดีในการประกอบธุรกิจ
7. หลักความโปร่งใส (Transparency) ความโปร่งใสในการดำเนินงานซึ่งสามารถตรวจสอบได้ โดยคณะกรรมการหรือบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอันมีประโยชน์สามารถใช้ในการตัดสินใจ



17.2 การควบคุมภายใน

การควบคุมภายในขององค์การตลาดประจำปี 2566 มีการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในหัวข้อการบริหารจัดการองค์การเรื่องการควบคุมภายใน ดังนี้

- ดำเนินการติดตามการควบคุมภายใน และมีการจัดทำคู่มือและทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน
- มีการทบทวนระบบการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารองค์การที่มีการแบ่งงานอย่างชัดเจน มีการอบรมและให้คำแนะนำพนักงานเรื่องแนวทางและการปฏิบัติงานการควบคุมภายใน ซึ่งได้ทบทวนระบบการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบายขององค์การและกำหนดผู้รับผิดชอบ ตลอดจนปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อติดตามให้ทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ฝ่ายบริหาร เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการดูแลทรัพย์สิน ป้องกันหรือลดความผิดพลาดความเสียหายการรั่วไหลการสิ้นเปลือง หรือการทุจริตภายในองค์การ ได้ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนากระบวนการภายในขึ้นเพื่อการตรวจสอบและรายงานผลการควบคุมภายในขององค์การตลาดให้มีประสิทธิภาพ

17.3 การจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์

องค์การตลาด (อต.)ให้ความสำคัญในเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ ดำเนินงานโดยปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม และตรวจสอบได้ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้กำหนดให้ถือเป็นหน้าที่ของกรรมการและบุคลากรทุกระดับในการหลีกเลี่ยงการเข้าไปมีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและกิจการใด ๆ ในลักษณะที่เป็นการขัดแย้งทางผลประโยชน์ อันจะส่งผลให้องค์การตลาดเสียผลประโยชน์หรือทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลลดลงด้วยเหตุนี้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกรายโดยเท่าเทียมกัน จึงกำหนดนโยบายการชดเชยกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ (Conflict of Interest) ดังนี้

- 1) กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ อันเป็นการรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนเสมอ
- 2) กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน เปิดเผยข้อมูลรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ใด ๆ พร้อมทั้งต้องดำเนินการตรวจสอบตนเอง (Declare) ตามแบบรายงานที่กำหนด และเพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สาธารณะชนว่ามีการกำกับดูแลที่ดี แลตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ จึงได้กำหนดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่สำรวจรายการที่มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นประจำทุกปี โดยคณะกรรมการตรวจสอบ จะสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

การควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดีและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์และรายงานคณะกรรมการทราบ

3) กรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงาน คนหนึ่งคนใดมีส่วนได้ส่วนเสีย หรืออาจมีส่วนได้ส่วนเสีย กับผลประโยชน์ในเรื่องที่กำลังพิจารณาหรืออนุมัติ บุคคลดังกล่าวต้องไม่เข้าร่วมพิจารณา หรือ งดออกเสียงในวาระที่มีความเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย

4) หลีกเลี่ยงการทำรายการที่เกี่ ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์และไม่กระทำการในลักษณะองค์การตลาดหรือแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือผู้เกี่ยวข้อง

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

6) การกระทำซึ่งเป็นเหตุให้กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ได้รับผลประโยชน์ทางการเงินอื่นนอกเหนือจากที่พึงได้ตามปกติ เป็นเหตุให้องค์การตลาดได้รับความเสียหาย ให้สันนิษฐานว่าเป็นการกระทำที่ขัดแย้งต่อผลประโยชน์ขององค์การตลาด อย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

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

6.2) ใช้ข้อมูลภายในหรือข้อมูลที่ได้รับจากการทำงานเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นการกระทำที่ทำให้ผู้นั้นได้รับประโยชน์อาจคำนวณเป็นเงินได้ หรือไม่ต้องออกค่าใช้จ่าย

6.3) นำทรัพย์สินขององค์การตลาด ไปใช้เป็นประโยชน์ส่วนตัว เว้นแต่มีระเบียบปฏิบัติงานขององค์การตลาดกำหนดให้ใช้ได้ หากไม่มีระเบียบปฏิบัติงานกำหนดไว้ สามารถใช้ได้ในกรณีมีความจำเป็นตามสมควร

17.4 การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540

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

1. การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง องค์การตลาดได้เผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายจัดซื้อจัดจ้างกำหนด



2. การเปิดเผยข้อมูลขององค์การตลาดและข้อมูลของลูกค้าแก่หน่วยงานและบุคคลภายนอกที่ร้องขอ องค์การตลาดได้ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีอำนาจตามกฎหมายในการขอตรวจสอบข้อมูลหรือเรียกเอกสารหลักฐานหรือขอความร่วมมือให้พนักงานองค์การตลาดไปให้ปากคำในฐานะพยานบุคคลเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภายนอกที่ร้องขอตามกฎหมาย

3. องค์การตลาดได้พัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการลูกค้า โดยให้ลูกค้าสามารถแจ้งข้อเสนอแนะหรือเรื่องร้องเรียนผ่านเว็บไซต์ขององค์การตลาด และหมายเลขโทรศัพท์ 0 2 024 9270 - 4

4. องค์การตลาดได้นำส่งรายงานผลการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ให้กับสำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการและกระทรวงมหาดไทยเป็นประจำ

5. องค์การตลาดได้จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 ให้แก่พนักงาน และจัดให้พนักงานเข้าทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ พรบ. ข้อมูลข่าวสารทางราชการ

17.5 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การบริหารจัดการความเสี่ยง

- มีการตั้ง Backup Site โดยกำหนดให้ สำนักงานตลาดสาขาบางคล้า เป็นพื้นที่สำหรับการสำรองข้อมูลขององค์กรโดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากกรณีฉุกเฉินจากภัยธรรมชาติอาทิ อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย หรือ เหตุการณ์อื่น ๆ ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ อาทิเหตุการณ์ชุมนุมประท้วง/จลาจล หรือโรคระบาด เป็นต้น และพิจารณาในด้านงบประมาณขององค์กรตลอดจนความคุ้มค่าในการลงทุน จากการเลือกสถานที่สำหรับการสำรองข้อมูล ซึ่งจำเป็นต้องอยู่คนละพื้นที่กับที่จัดเก็บข้อมูลหลัก

- มีการตรวจสอบและเฝ้าระวัง (Monitoring) ระบบรักษาความปลอดภัยอยู่ตลอดเวลา
- มีระบบป้องกันการเข้าถึงข้อมูลหรือระบบโดยไม่ได้รับอนุญาตเช่น Firewall bluecoat Antivirus

การบริหารความต่อเนื่อง

- มีการจัดตั้ง Backup Site ที่สำนักงานตลาดสาขาบางคล้า เพื่อเป็นสถานที่สำหรับ สำรองการจัดเก็บข้อมูล เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้ในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน

- มีการสำรองข้อมูลขององค์กรเป็นประจำทุกเดือนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการ ดำเนินงาน

- มีการจัดหาอุปกรณ์ทดแทนสำหรับการดำเนินงานให้เจ้าหน้าที่/ พนักงานขององค์กรสามารถใช้งานแทนได้หากอุปกรณ์ปกติมีความเสียหาย อาทิ เครื่องสำรองไฟ คอมพิวเตอร์แบบพกพา และ tablet เป็นต้น

การสร้างวัฒนธรรมการให้ความรู้และการอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยให้แก่พนักงาน

- มีการจัดอบรมความรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่พนักงานทุกระดับเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างความตระหนักและความเข้าใจในระบบดิจิทัล



- มีการจัดส่งเจ้าหน้าที่/ พนักงานของฝ่ายสารสนเทศ เข้าอบรมและสัมมนา เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารเพื่อนำมาพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



18. นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) องค์กรตลาด

องค์กรตลาด เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีนโยบายดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ด้วยความตระหนักและให้ความสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชนโดยรอบ รวมทั้งใส่ใจดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการดำเนินธุรกิจที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจริยธรรม เคารพต่อสิทธิมนุษยชน และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย พนักงาน ชุมชน ลูกค้า คู่ค้า หน่วยงานภาครัฐ เอกชน รวมถึงสังคมและประเทศชาติ ดำเนินงานควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อสังคม มีนโยบายและแนวปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมาย หรือข้อกำหนดอื่น ๆ รวมทั้งแนวปฏิบัติสากลที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาสร้างรากฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เสริมสร้างให้องค์กรมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการปฏิบัติงาน (CSR in Process) ที่เป็นระบบ มีประสิทธิผล โดยสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ISO ๒๖๐๐๐ ที่ครอบคลุมทุกด้านดังนี้

18.1 การประกอบกิจการด้วยความเป็นธรรม

องค์กรตลาด มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างเป็นธรรมและมีจริยธรรม ใส่ใจในการปฏิบัติตามกฎหมาย เคารพกฎระเบียบของสังคม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ในการมุ่งมั่นนำสินค้าสู่ผู้บริโภคอย่างมีอาชีพ เป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้บริโภค สมประสงค์ อย่างยั่งยืน สร้างฐานรากทั้งด้านคุณภาพและประสิทธิภาพด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า ผู้ลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานเพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร รวมถึงการบริหารจัดการตามหลักการที่ดีอันเป็นสากลและเป็นประโยชน์ต่อสังคมไทย ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและดำรงรักษาความเป็นเลิศในคุณธรรมอันเป็นคุณค่าพื้นฐานขององค์กร

18.2 การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

องค์การตลาด มีนโยบายต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบภายในองค์กร ภายใต้กรอบความคิดการทุจริตคอร์รัปชันได้ถูกแยกและเติบโตขึ้นในสังคมไทยอย่างต่อเนื่อง ทั้งในภาครัฐ และ ภาคเอกชน หรือองค์กรต่าง ๆ ก็ยังมีการประพฤติมิชอบเช่นที่ว่านี้อยู่ ดังนั้นในฐานะผู้บริหาร และหัวหน้าฝ่ายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานจึงแสดงความร่วมมือกันในการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบภายในองค์กร โดยผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับสูง รวมถึงพนักงาน องค์การตลาด ได้ร่วมลงนามแสดงเจตนารมณ์ในการร่วมกันเป็นประจำทุกปี โดยล่าสุดเมื่อวันที่ 21 ม.ค. 2563 เวลา 11.00 น. ณ ห้องประชุม ชั้น 3 องค์การตลาดสำนักงานใหญ่

องค์การตลาดได้ จัดทำนโยบายการต่อต้านการคอร์รัปชัน พร้อมทั้งกำหนดมาตรการต่อต้านคอร์รัปชันโดยสื่อสารให้พนักงานรับทราบและเผยแพร่บนเว็บไซต์ ขององค์การตลาด ติดประกาศบอร์ดประชาสัมพันธ์ และแจ้งเวียนไปยังกระทรวง กรม จังหวัด หน่วยงานต่าง ๆ ทราบโดยทั่วกัน

18.3 การเคารพสิทธิมนุษยชน

องค์การตลาด ให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมการเคารพต่อสิทธิและเสรีภาพด้วยการไม่เลือกปฏิบัติ ส่งเสริมความเสมอภาค ไม่แบ่งแยกเพศและชนชั้น โดยกำหนดให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรทุกคนเคารพในหลักสิทธิมนุษยชน ดังนี้

- อต. ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนด้วยความเคารพในเกียรติและศักดิ์ศรี
- อต. เปิดโอกาสให้พนักงานมีช่องทางสื่อสาร เสนอแนะร้องทุกข์ในเรื่องคับข้องใจเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งข้อเสนอดังกล่าว จะได้รับการพิจารณาอย่างจริงจัง และกำหนดวิธีการแก้ไข เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน
- อต. สนับสนุนให้พนักงานใช้สิทธิของตนในฐานะพลเมืองโดยชอบธรรมตามรัฐธรรมนูญและตามกฎหมาย
- อต. รักษาข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน เช่น ชีวประวัติ ประวัติสุขภาพ ประวัติการทำงาน ฯลฯ การเปิดเผยหรือการถ่ายโอนข้อมูลส่วนตัวของพนักงานสู่สาธารณะจะทำให้ติดต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบจากพนักงานผู้นั้น ทั้งนี้ การล่วงละเมิดถือเป็นความผิดทางวินัย เว้นแต่ได้กระทำไปตามระเบียบองค์กรหรือตามกฎหมาย
- อต. ไม่สนับสนุนกิจการที่ละเมิดหลักสิทธิมนุษยชนสากล และการทุจริต พนักงานทุกคนต้องไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการละเมิดหรือคุกคามไม่ว่าจะเป็นทางวาจาหรือการกระทำต่อผู้อื่นบนพื้นฐานของเชื้อชาติ เพศ ศาสนา อายุ ความพิการทางร่างกายและจิตใจ

18.4 การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

องค์การตลาด มีการกำกับดูแลให้ค่าจ้างอยู่ในระดับที่เหมาะสม มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการ จัดระเบียบองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพกับการดำเนินงานในปัจจุบันอย่างรับผิดชอบ โดยอยู่ภายใต้กรอบแห่ง กฎหมายไทย มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่พนักงาน และดูแลพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข จัดให้มีกองทุนสวัสดิการพนักงานและลูกจ้าง รวมทั้งมีการจัดตั้งกองทุน สำรองเลี้ยงชีพ เพื่อสร้างหลักประกันให้พนักงาน

18.5 ความรับผิดชอบต่อลูกค้า

องค์การตลาด มุ่งเน้นการบริการที่ดีเพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้ามีความจริงใจต่อการจัดการข้อ ร้องเรียนของลูกค้า รวมทั้งพยายามที่จะแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการผลิต และ/หรือการบริการ ในขณะที่เดียวกัน องค์การตลาดมีความคาดหวังที่จะได้รับสินค้าและบริการในลักษณะเดียวกันนี้จากองค์กรหรือ ผู้จัดหาสินค้า (ตัวแทนอาหารดิบ โดยมุ่งเน้นที่จะคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้าและผู้จัดหา)

18.6 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

องค์การตลาด มีนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจน ถือเป็นแนวปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และจะต้องปฏิบัติตาม กฎหมายและมาตรฐานทางด้านสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รวมถึงจัดระบบภายในเพื่อควบคุมและป้องกันปัญหา สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติให้พนักงานช่วยกันประหยัดทรัพยากรและพลังงาน การใช้วัสดุสำนักงาน วัสดุสิ้นเปลืองต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า เช่น การนำกระดาษใช้แล้วนำกลับมาใช้ใหม่ (Re-used) การเปิด-ปิด เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ ระหว่างช่วงพักกลางวัน การแจ้งเวียนบันทึกหรือข่าวสารผ่านคิวอาร์โค้ด QR Code หรือ Soft files แทนที่จะใช้ กระดาษจัดทำเป็นรูปเล่ม เน้นการสื่อสาร ประชุมผ่านระบบวีดิทัศน์ทางไกล (Video Conference System) การจัดระบบเอกสารและไฟล์ข้อมูลผ่านระบบสารบัญญัตินิตยสาร รวมถึงจัดทำธุรกรรมการเงินออนไลน์ (Online Banking หรือ Internet Banking)

18.7 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม

องค์การตลาด ให้ความช่วยเหลือตามกำลังแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงาน มีส่วนร่วมในการทำงานอาสาสมัครและกิจกรรมสาธารณประโยชน์ร่วมกับชุมชนโดยให้ผู้บริหารทุกส่วนงาน ให้ความร่วมมือ และส่งเสริมให้พนักงานร่วมกันดำเนินงานตามนโยบายแนวทางปฏิบัติ ทั้ง ๗ ข้อ ตามที่กล่าวมา และ นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้อย่างบูรณาการโดยคำนึงถึงการดำเนินงานบนทางสายกลาง กล่าวคือ มี ความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการมีความรอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง และการมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน มีสติปัญญาและการแบ่งปัน ซึ่งจะสามารถนำไปสู่ความสมดุลใน การดำเนินงานสู่การบรรลุแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามนิยาม CSR ขององค์การตลาด"เติบโตอย่างยั่งยืน ร่วมกับชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยให้ความรับผิดชอบต่อเป็นส่วน หนึ่งของการปฏิบัติงานประจำทั่วทั้งองค์กร"



19. ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญ (ตามลำดับความสำคัญ)
<p>รัฐบาลและกระทรวงเจ้าสังกัด</p>	<p>แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE <p>กลยุทธ์ตาม (ร่าง) แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ.2561-2565)</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาภูมิภาค เมือง ให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ พัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจเฉพาะให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน สนับสนุนการบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ ยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน
<p>สังคม/ชุมชน</p>	<ol style="list-style-type: none"> การประกอบกิจการมีความปลอดภัย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
<p>ลูกค้า</p>	<ol style="list-style-type: none"> ผู้ค้าขายในตลาด ผู้ซื้อ ผู้เช่า



20. กระบวนการติดตามและประเมินผลแผนวิสาหกิจ

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

กลไกการบริหารการติดตามและประเมินผลแผนวิสาหกิจองค์การตลาด

กลไกการติดตามประเมินผลเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสนับสนุนให้ดำเนินงานตามแผน วิสาหกิจบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดเพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของการ ดำเนินงาน

1) การติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน (Monitoring)

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

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

2) การวัดผลการดำเนินงาน (Monitoring)

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

การวัดผลองค์การตลาดได้มีการวัดผลการดำเนินงานรายปี ตามที่กระทรวงมหาดไทย สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และ องค์การตลาดร่วมกันกำหนด

การประเมินผลแผนวิสาหกิจของ องค์การตลาด



การประเมินผลกระทบจากการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ของแผน กำหนดการ ประเมินไว้ 2 ระยะ คือ ในระยะครึ่งแผนและระยะสิ้นสุดแผน ซึ่งจะนำไปสู่ทบทวนปรับปรุงและปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรคให้เหมาะสมเท่าทันต่อสถานการณ์ จนสามารถบรรลุผลสำเร็จ ตาม เป้าหมายได้ และหากกิจกรรมหรือดำเนินงานได้บรรลุต่อวัตถุประสงค์แล้ว ก็ควรแก้การเป็นแนวทางที่จะพัฒนา ต่อไป

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



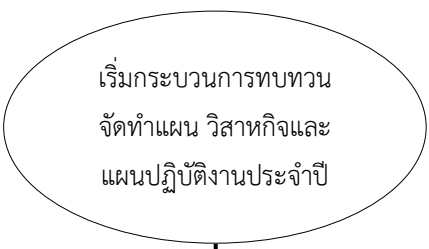
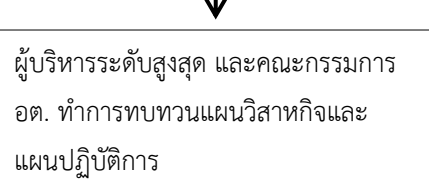
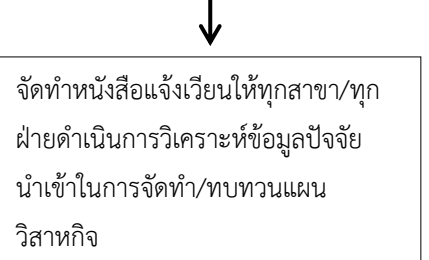
บทที่ 2 การทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด

1. แนวทางการดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด

1.1 ขั้นตอนการดำเนินงาน

กระบวนการในวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ปี 2565-2570 (ทบทวนประจำปี 2565) โดยมีการเริ่มดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในองค์กร โดยเฉพาะการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่แข่ง Benchmarking ประกอบการประเมินสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อองค์กรในระยะ ยาว และสถานภาพองค์กรในปัจจุบัน การทบทวนทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตามกรอบทิศทางที่องค์กรมีเป้าหมาย เพื่อทบทวนกลยุทธ์การดำเนินงานของ องค์กรให้บรรลุเป้าหมายทิศทางที่กำหนด โดยดำเนินการผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการองค์การ ตลาด ผู้บริหารและพนักงาน เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็น รวมถึงการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผ่านการจัดทำตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ และกำหนดผู้รับผิดชอบ สามารถ นำไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดผลในทางปฏิบัติและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมี ขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

รูปภาพที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร

ลำดับ ที่	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
1.	 <p>เริ่มกระบวนการทบทวน จัดทำแผน วิสาหกิจและ แผนปฏิบัติงานประจำปี</p>	ต.ค.-พ.ย.	<ul style="list-style-type: none"> -กำหนดปฏิทินการจัดทำ/ทบทวน กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและ แผนปฏิบัติการ - ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยนำเข้า ในการทบทวนกระบวนการจัดทำแผน วิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ 	ฝ่ายวางแผนและ งบประมาณ
2.	 <p>ผู้บริหารระดับสูงสุด และคณะกรรมการ อต. ทำการทบทวนแผนวิสาหกิจและ แผนปฏิบัติการ</p>	ธ.ค.	จัด ประชุม ผู้ บริหาร สูง สุด และ คณะอนุกรรมการฯและคณะกรรมการ อต. ทวีการทบทวนแผนวิสาหกิจและ แผนปฏิบัติการ	-คณะกรรมการ อต. -คณะอนุกรรมฯ -ผู้บริหารระดับสูง - ฝ่ายวางแผนและ งบประมาณ
3.	 <p>จัดทำหนังสือแจ้งเวียนให้ทุกสาขา/ทุก ฝ่ายดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัย นำเข้าในการจัดทำ/ทบทวนแผน วิสาหกิจ</p>	พ.ย.-ม.ค.	<ul style="list-style-type: none"> -ทำการรวบรวมข้อมูลในทุกสาขา/ทุกฝ่าย งานส่งมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า สภาพแวดล้อมภายในเพื่อใช้เป็นข้อมูลใน การนำเข้าในการจัดทำทบทวนแผน วิสาหกิจ นำส่งให้ฝ่ายวางแผนฯ -วิเคราะห์ SWOT และความเสี่ยงที่ เกี่ยวข้อง 	ทุกสาขา/ทุกฝ่าย



ลำดับ ที่	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
4.	↓ วิเคราะห์และกำหนดความสามารถ พิเศษความได้เปรียบ และความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์	ม.ค.-ก.พ.	-วิเคราะห์ SWOT และกำหนด ความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ -นำความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัย เพิ่มมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง และการบริหาร ความเสี่ยง มากำหนดวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	ฝ่ายวางแผนและ งบประมาณ
5.	↓ กำหนดกรอบทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และ ยุทธศาสตร์ ↓	ก.พ.-มี.ค.	-ประชุม/จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดม ความคิดเห็นกับคณะอนุกรรมการฯ คณะ กรรมการฯและผู้บริหารระดับสูง โดยมี หัวข้อดังนี้ -ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม -ทบทวนจัดลำดับ SWOT ความสามารถ พิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ปัจจัยยั่งยืน -กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตัวชี้ ระดับวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ ตำแหน่ง ยุทธศาสตร์ รูปแบบธุรกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าหมายทางการเงิน	-คณะกรรมการ อด. -คณะอนุกรมฯ -ผู้บริหารระดับสูง - ฝ่ายวางแผนและ งบประมาณ
7.	↓ จัดทำ (ร่าง) แผนวิสาหกิจ	มี.ค.-เม.ย.	-ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์และ Strategy Map ขององค์กร	ฝ่ายวางแผนและ งบประมาณ
8.	↓ ถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ	พ.ค.	-ถ่ายทอดกรอบทิศทาง/ยุทธศาสตร์การ ดำเนินงานเพื่อเป็นกรอบในการจัดทำ แผนปฏิบัติการพร้อมงบประมาณ แผน แม่บทต่าง ๆ	ฝ่ายวางแผนและ งบประมาณ
9.	↓ จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ พร้อมงบประมาณ	พ.ค.-มิ.ย.	-ตลาดสาขา/ฝ่าย ร่างแผนปฏิบัติการ พร้อมงบประมาณและวิเคราะห์ปัจจัย ความเสี่ยงของการดำเนินงาน	-ตลาดสาขา -ทุกฝ่าย - ฝ่ายวางแผนและ งบประมาณ -ฝ่ายบริหารความเสี่ยง



ลำดับ ที่	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
10.	เสนอผู้บริหาร ระดับสูงเห็นชอบ (ร่าง) แผนฯ	มิ.ย.	-ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาให้คำปรึกษา แนะนำ กลั่นกรองแผนวิสาหกิจและ แผนปฏิบัติการพร้อมงบประมาณ	-ผู้บริหารระดับสูง -ฝ่ายต่าง ๆ - ฝ่ายวางแผนและ งบประมาณ
11.	เสนอคณะอนุฯอด. เห็นชอบ (ร่าง) แผน ฯ	มิ.ย.	-คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ พิจารณาให้คำปรึกษาแนะนำ กลั่นกรอง แผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการพร้อม งบประมาณ	-คณะอนุกรรมาฯ - ฝ่ายวางแผนและ งบประมาณ
12.	เสนอคณะกรรมการ อด.เห็นชอบ (ร่าง) แผนฯ	มิ.ย.	-คณะกรรมการ อด. พิจารณาเห็นชอบ แผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการพร้อม งบประมาณ	-คณะกรรมการ - ฝ่ายวางแผนและ งบประมาณ
13.	สื่อสารแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	ก.ย.-ต.ค.	จัดประชุมสื่อสารถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากรทุก ระดับภายในองค์กร	- ฝ่ายวางแผนและ งบประมาณ
14.	ถ่ายทอดแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	ก.ย.-ต.ค.	จัดประชุมสื่อสารถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการไปยังผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่สำคัญ	ทุกฝ่าย



ลำดับ ที่	ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ
15.	↓ ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน	ทุกเดือน/ทุก ไตรมาส	-ติดตามประเมินผลการดำเนินงานแผน วิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการทุกเดือน เพื่อเสนอคณะอนุกรรมการฯและเสนอ คณะกรรมการองค์การตลาด ทุกไตร มาส	-ฝ่ายติดตามและ ประเมินผล
16.	↓ การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน	ทุกเดือน	คาดการณ์ผลการดำเนินงานของแผน วิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ เปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี	-ฝ่ายติดตามและ ประเมินผล
17.	↓ การปรับ/ทบทวนเปลี่ยน แผนงาน	ตาม สถานการณ์ ในช่วงเวลา ขณะนั้น	การปรับเปลี่ยนแผนงานตาม สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	ผู้รับผิดชอบ เป้าหมายแผน วิสาหกิจแผนปฏิบัติ การ

1.2 กระบวนการรวบรวมข้อมูลสำคัญประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2565 ขององค์การ
ตลาดได้ดำเนินการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ โดยศึกษาและนำแนวทางการปฏิบัติจาก
หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) เพื่อให้องค์กรสามารถ
ดำเนินงานตาม แผนที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ตารางที่ 1 การรวบรวมข้อมูลสำคัญประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
<input type="checkbox"/> นโยบาย/ยุทธศาสตร์ระดับชาติ แหล่งข้อมูล : “หลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง” ที่มา : มุลนิธิชัยพัฒนา แหล่งข้อมูล : เป้าหมายการพัฒนาที่ ยั่งยืน (SDGs) ที่มา : องค์กรสหประชาชาติ แหล่งข้อมูล : นโยบายรัฐบาล	<ul style="list-style-type: none"> - นำมาวิเคราะห์ทิศทางและการ ดำเนินงานขององค์การตลาด - กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ กรอบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ (Strategic Framework) - วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่าง ความยั่งยืนขององค์กร และเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 	ก.พ.- เม.ย.	- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
<p>แหล่งข้อมูล : กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี</p> <p>ที่มา : สถาบันบัญญัติแห่งชาติ</p> <p>แหล่งข้อมูล : แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12</p> <p>แหล่งข้อมูล : แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13</p> <p>ที่มา : สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ</p> <p>แหล่งข้อมูล : ประเทศไทย 4.0</p> <p>ที่มา : สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี</p> <p>แหล่งข้อมูล : แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560-2564</p> <p>ที่มา : กระทรวงมหาดไทย</p> <p>แหล่งข้อมูล : แผนยุทธศาสตร์ราย สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม</p> <p>ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ</p>	<p>- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงทิศทาง ยุทธศาสตร์ขององค์การตลาด</p>		
<p><input type="checkbox"/> สัญญาณบ่งชี้</p> <p>ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ</p> <p>แหล่งข้อมูล : แนวโน้มระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจ</p> <p>ที่มา : หน่วยงานที่มีชื่อเสียงในระดับสากลในสาระที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ World Economic Forum (WEF) , Frost & Sullivan , Roland Berger , pwc , KPMG , Ernst & Young (EY)</p>	<p>-วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยเริ่มจากพลวัตโลก (Mega Trend)</p> <p>- กรอบแนวคิด PESTLE (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎระเบียบ และสิ่งแวดล้อม) วิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การตลาด</p> <p>- วิเคราะห์ TOWS Matrix</p>	<p>ก.พ.- เม.ย.</p>	<p>- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ</p>

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
<p>แหล่งข้อมูล : คู่เทียบ /การแข่งขัน ที่มา : เว็บไซต์คู่เทียบ</p> <p>แหล่งข้อมูล : ภาวะอุตสาหกรรม ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ</p>			
<p><input type="checkbox"/> การดำเนินงานขององค์การตลาด</p> <p>แหล่งข้อมูล : รายงานประจำปี องค์การตลาด ประจำปี 2561-2564 ที่มา : องค์การตลาด</p> <p>แหล่งข้อมูล : แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 องค์การตลาด ที่มา : องค์การตลาด</p> <p>แหล่งข้อมูล : งบการเงินของ องค์การตลาด ประจำปี 2565 ที่มา : องค์การตลาด</p>	<p>-วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์กร</p> <p>- 7-S Model</p> <p>- Benchmarking</p> <p>- ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ แผนต่าง ๆ รายงานผลการประเมินองค์การ เป็นต้น</p>	<p>ก.พ.- เม.ย.</p>	<p>- ฝ่ายประชาสัมพันธ์</p> <p>- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ</p> <p>- ฝ่ายบัญชี</p>
<p><input type="checkbox"/> ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>แหล่งข้อมูล : ผลจากการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย</p> <p>ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรองค์การตลาดที่เกี่ยวข้อง และ ผู้แทนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>-วิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การตลาด เพื่อทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงาน</p>	<p>พ.ค.-มิ.ย.</p>	<p>- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ</p> <p>- ฝ่ายการประชุมและยานพาหนะ</p> <p>- ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า</p>
<p><input type="checkbox"/> SWOT Analysis</p> <p>จุดแข็ง (Strength ; S)</p> <p>จุดอ่อน (Weakness : W)</p> <p>โอกาส (Opportunity : O)</p>	<p>- วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน และ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก เพื่อประกอบ SWOT Analysis และ TOWS Matrix</p>	<p>ก.พ.- มี.ค.</p>	<p>ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ</p>

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
ภัยคุกคาม (Threat : T) แหล่งข้อมูล : วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการฯ, ผู้บริหาร ระดับสูง, คณะทำงานจัดทำแผนฯ	- วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายทางยุทธศาสตร์		
<input type="checkbox"/> ความสามารถพิเศษ (Core Competency) แหล่งข้อมูล : ข้อมูลการวิเคราะห์ TOWS Matrix และข้อมูลความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ที่มา : คณะทำงานจัดทำแผนฯ	- วิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตด้วยเครื่องมือ VRIO Framework	ก.พ.- มี.ค.	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
<input type="checkbox"/> การบริหารความเสี่ยง แหล่งข้อมูล : แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2564 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานในอนาคต ที่มา : ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	- วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การตลาด	ก.พ.- มี.ค.	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
<input type="checkbox"/> ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) แหล่งข้อมูล : ผลการประชุมปฏิบัติการร่วมกับคณะผู้บริหาร องค์การตลาด ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการฯ, ผู้บริหาร ระดับสูง, คณะทำงานจัดทำแผนฯ	- กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) - วิเคราะห์ Business Model - กำหนด Intelligent Risk - วิเคราะห์เป้าหมายองค์กรในแต่ละระยะ	เม.ย	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
<input type="checkbox"/> การวิเคราะห์ Business model แหล่งข้อมูล : แนวทาง (BMC : Business Model Canvas)	- วิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่ม - กำหนด key strategic opportunities และ Intelligent Risk	เม.ย	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
<p>ข้อมูลความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)</p> <p>ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการฯ, ผู้บริหารระดับสูง, คณะทำงานจัดทำแผนฯ</p>			
<p><input type="checkbox"/> โอกาสที่ได้จากการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)</p> <p>แหล่งข้อมูล : ข้อมูลสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่สำคัญภายนอกองค์กร และ SWOT</p> <p>ที่มา : ฝ่ายบริหารความเสี่ยง</p>	<p>-วิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์การตลาด</p> <p>-วิเคราะห์แนวทางบริหารความเสี่ยง</p>	เม.ย	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
<p><input type="checkbox"/> วิเคราะห์ Scenario Planning</p> <p>แหล่งข้อมูล : ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่สำคัญ</p> <p>ที่มา : องค์กรวิจัยภายนอก เว็บไซต์, คณะทำงานจัดทำแผนฯ</p>	<p>-วิเคราะห์เป้าหมายองค์กรในแต่ละระยะ</p> <p>-วิเคราะห์ความเสี่ยงและแนวทางบริหารความเสี่ยง</p>	เม.ย	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
<p><input type="checkbox"/> วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</p> <p>แหล่งข้อมูล : ผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารและหน่วยงานภายใน แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ประจำปี 2564-2568 แผนการบริหารความเสี่ยงปี 2564</p> <p>ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการฯ, ผู้บริหารระดับสูง, คณะทำงานจัดทำแผนฯ</p>	<p>-กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร (Strategic Formulation)</p> <p>-กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับ</p> <p>-วิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์</p>	เม.ย	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
<p><input type="checkbox"/> การบูรณาการระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ</p>	<p>-ตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</p>	เม.ย	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
แหล่งข้อมูล : Balanced Scorecard (BSC) ,วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด พันธกิจ และ ค่านิยมขององค์การตลาด ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการฯ, ผู้บริหาร ระดับสูง,คณะทำงานจัดทำแผนฯ	กับองค์ประกอบที่สำคัญแผนที่ ยุทธศาสตร์ (strategy map)		

2. กรอบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์องค์การตลาด (Strategic Framework)

การจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) อาศัยกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ อยู่บนพื้นฐานของกรอบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ (Strategic Framework) กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ความเชื่อมโยงห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (หมุดหมายที่ 1 สินค้าเกษตรมูลค่าสูง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-1570 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย แผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น มาใช้เป็นทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามสมการ ดังนี้

$$x + y = z$$

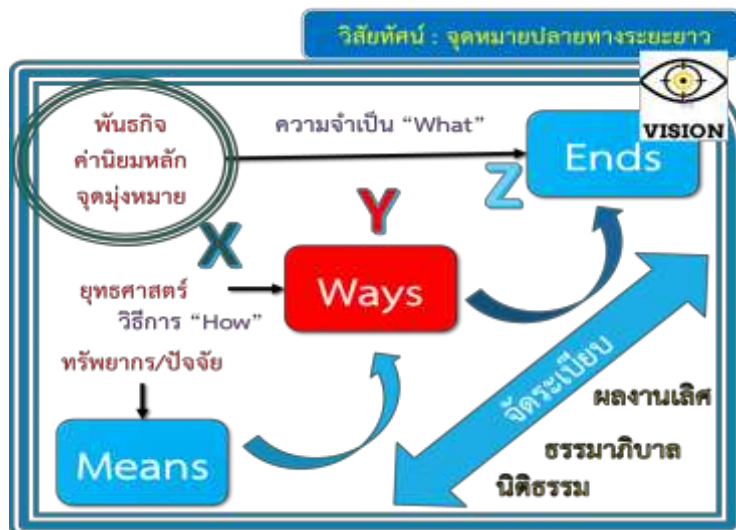
โดยที่

X = ของเดิมมีอะไร ได้แก่ งาน Routine ตามอาณัติ ภารกิจ และพันธกิจขององค์การตลาด

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

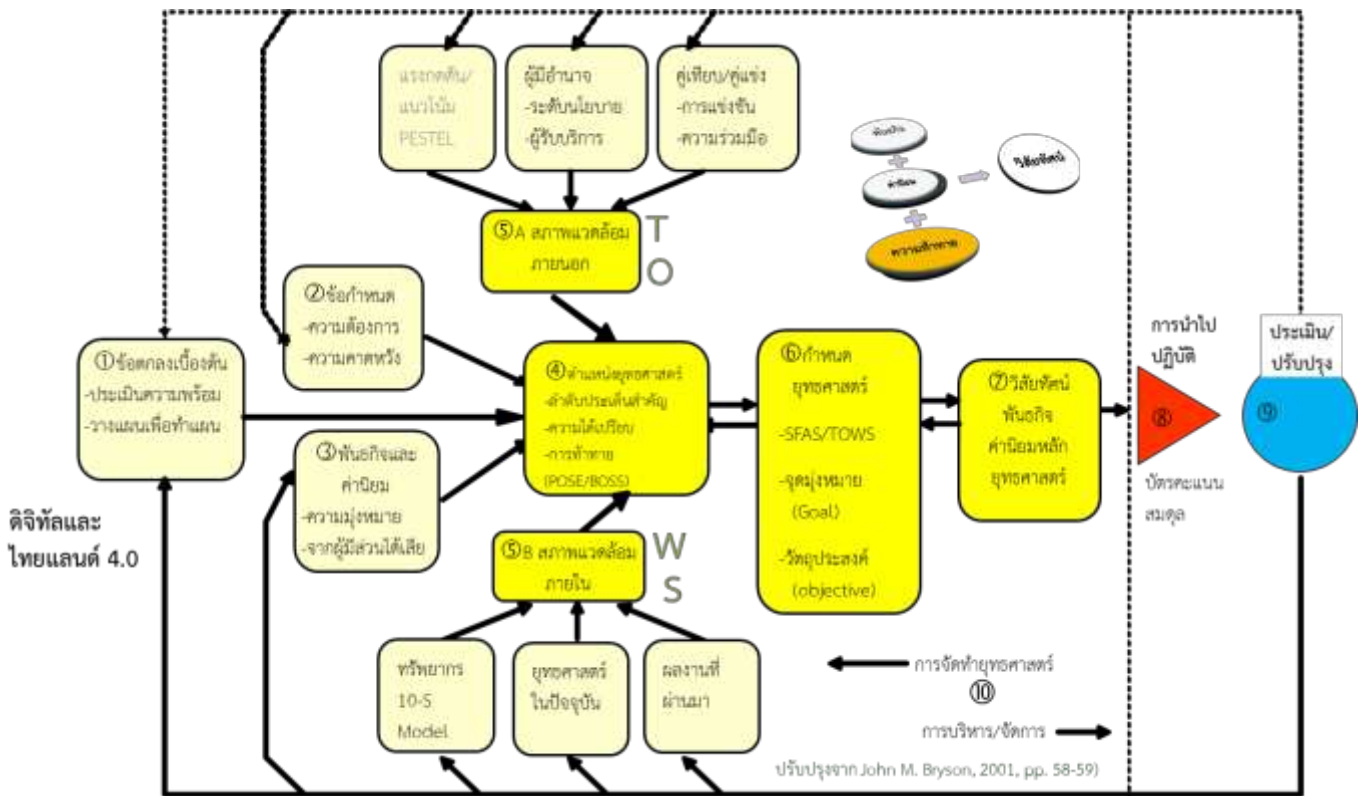
Z = สิ่งหรือผลที่อยากจะได้ ได้แก่ เป้าประสงค์ตามวิสัยทัศน์ (Vision Target)

ซึ่งแสดงความสัมพันธ์องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามรูปภาพดังต่อไปนี้



3. แนวทางการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach)

เพื่อให้ได้องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ตามกรอบเชิงยุทธศาสตร์ข้างต้น อาศัยการทบทวนและการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด ระยะ 5 ปี ด้วยการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ ซึ่งมีขั้นตอนตามกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ดังแสดงตามรูปภาพต่อไปนี้



รูปภาพที่ 2 ขั้นตอนตามกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การตลาด

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด ระยะ 5 ปี” ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยสองด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งเป็นมุมมองจากในสู่นอก (Inside Out) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นมุมมองจากนอกสู่นใน (Outside In) ซึ่งเป็นการทบทวนแผนแบบ 4.0 ด้วยนวัตกรรมที่อาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ และช่วยสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ให้ได้อย่างครอบคลุมเชิงยุทธศาสตร์ ดังมีรายละเอียดโดยย่อ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

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

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

4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

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

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

4.3 ประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์การตลาด

จากการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จะได้ผลสี่ด้าน แบ่งออกเป็น สภาพแวดล้อมภายในสองด้าน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) สภาพแวดล้อมภายนอกสองด้าน ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) หรือเรียกว่า SWOT ซึ่งสามารถนำมากำหนดประเด็น ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์การตลาด โดยประมวลผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ สรุปประเด็น ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ดังนี้

5. การวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญ SWOT

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์การตลาด ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัย คุกคาม รวมถึงสัญญาณบ่งชี้ที่สำคัญด้านต่าง ๆ และปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อ องค์การตลาด นำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าไปในการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ปี 2566-2571 (ทบทวนประจำปี 2566) ทั้งนี้ การวิเคราะห์ SWOT Analysis ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ประกอบกับการระดมความคิดเห็นร่วมกับผู้บริหารและพนักงานองค์การตลาด จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในการประเมิน ศักยภาพและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal analysis) โดยมีปัจจัยนำเข้าไปในการวิเคราะห์ภายใน ดังนี้

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

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External analysis) โดยมีปัจจัยนำเข้าไปในการวิเคราะห์ภายใน ดังนี้

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

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

SWOT	Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
Strength	S1 องค์การตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยงกับ หน่วยงานในสังกัดกระทรวง ได้แก่ จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และกรมในสังกัด ได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	โดยตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.2496 ได้กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ให้องค์การตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้าพาณิชย์ได้ จำนวนภาคีเครือข่ายที่อยู่ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่กำกับดูแล 76 จังหวัดทั่วประเทศ	พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.2496 ข้อมูลจากกระทรวงมหาดไทย
	S2 นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาด มีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลา และหน่วยปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรายได้ให้แก่องค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม	แผนแม่บทนวัตกรรม	-ข้อมูลจากคณะทำงานนวัตกรรม
	S3 องค์การตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหาร บุคลากรและหน่วยงานกิจการพิเศษที่มีความคล่องตัว ทำให้สามารถบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวาง เป็นประโยชน์ในการสร้างรายได้และ ผลประโยชน์ให้แก่องค์การ	รายงานสรุปผลการดำเนินงานการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	-ข้อมูลจากฝ่ายกิจการพิเศษ
Weakness	W1 บุคลากรขององค์การตลาด จำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อมดำเนินการตาม	รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง และการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร	-ข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล



SWOT		Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
		ภารกิจที่ได้รับการคาดหวังหรือมอบหมายได้อย่างครบถ้วน		
	W2	รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนด และจะส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัด	รายได้ตามภารกิจหลักขององค์การตลาด ซึ่งยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ข้อมูลงบการเงินขององค์การตลาด ปี 2564-2565
	W3	บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออก ระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคม กับวิสาหกิจเพื่อการพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง และการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร	-ข้อมูลจากฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคล
Opportunity	O1	หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทางและใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาดท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือกิจกรรมพิเศษได้	วิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจปี 2564 ซึ่งประเมินจาก 1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ แนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ภาคเกษตรที่ดีขึ้นทั้งด้านปริมาณและชีพलयมาตรการช่วยเหลือของภาครัฐ	ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ TMB
	O2	นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรง โดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่เช่าขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์การตลาดสามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่องสนับสนุนเกษตรกร และ สินค้าชุมชน	กรอบนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ข้อ 6. การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ ประเด็นข้อ 6.4 ดูแลเกษตรกรให้มีรายได้ที่เหมาะสมด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ลดต้นทุนการผลิต การช่วยเหลือในเรื่องปัจจัยการผลิตอย่างทั่วถึง ประเด็นข้อ 6.15 ในด้านเกษตรกรรม ดำเนินการใน 2 เรื่องใหญ่ คือ การปรับโครงสร้างการผลิตสินค้าเกษตรให้	นโยบายรัฐบาล

SWOT		Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
			สอดคล้องกับความต้องการด้วยวิธีการต่าง ๆ	
	O3	ทุนของผู้ประกอบการเงินที่ขยายกิจการเข้ามาในประเทศไทย ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่งผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์กรตลาดจึงสามารถใช้จุดแข็งเรื่องสถานะและเครือข่ายขององค์กร เชื่อมโยงผู้ประกอบการเงิน กับ ผู้ผลิต หรือ เกษตรกร เพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร	นักลงทุนเงินมากกว่า 2 ใน 3 มีความสนใจที่จะขยายการลงทุนมายังประเทศไทยภายในระยะเวลา 1-2 ปีข้างหน้า ที่น่าสนใจคือราว 60% เป็นกลุ่มที่ไม่เคยลงทุนหรือทำธุรกิจในประเทศไทยมาก่อน ประเมินประเทศไทยเป็นตลาดที่มีศักยภาพ อีกทั้งมีความพร้อมและอยู่ในจุดยุทธศาสตร์ที่จะสามารถก้าวเป็นศูนย์กลางแห่งอาเซียน	ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยกลุ่มธุรกิจเงิน ร่วมกับ ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (Economic Intelligence Center: EIC) https://www.scb.co.th/th/personalbanking/stories/business-maker/china-investment-in-thailand.html
Threat	T1	ปริมาณคู่แข่ง ที่ร่วมแข่งขันประมูลราคาอาหารดิบ มีจำนวนมากขึ้น และบางหน่วยงานมีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า และไม่ต้องยึดโยงกับกฎระเบียบมากมาย	อ.ต.ก.และ อคส. มีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกับ อต.และบางภารกิจมีความทับซ้อนกัน ทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจและผลิตภัณฑ์	ข้อมูลคู่แข่ง
	T2	การขยายตัวอย่างรวดเร็วของซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์ รวมทั้งการส่งเสริมการขายในช่องทางต่าง ๆ อาจทำให้ตลาดขององค์กรตลาด ไม่ใช่เป้าหมายของผู้บริโภค และส่งผลต่ออัตราการเช่า และรายได้ในที่สุด	ระดับราคาสินค้าและบริการที่มีแนวโน้มลดต่ำลงจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นของภาคธุรกิจ จึงทำให้ช่องทางออนไลน์สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	T3	กฎหมายด้าน digital และข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศสูงขึ้น	พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) โดยกำหนดสิทธิต่าง ๆ แก่เจ้าของข้อมูลและกำหนดบทลงโทษหากองค์กรใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตาม จะต้องโทษระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปีหรือปรับไม่เกินห้าล้านบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ	สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล กระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม

6. การวิเคราะห์ความท้าทายทางยุทธศาสตร์/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และสมรรถนะหลักขององค์กร SA,SC,CC

ความยั่งยืนขององค์การตลาดในระยะยาวและสมรรถนะหลักขององค์กร จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix และ Triple Bottom Line เพื่อระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (ระยะสั้น ระยะยาว) ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว ซึ่งรวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น

- ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว
- การวิเคราะห์ TOWS Matrix

Internal Factors

		จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
External Factors	โอกาส (Opportunity)	<p>SO</p> <p>กลยุทธ์เชิงรุก</p> <p>ใช้จุดแข็งขององค์กรกับโอกาสที่มีมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก</p>	<p>WO</p> <p>กลยุทธ์คงตัว (เชิงแก้ไข)</p> <p>ใช้โอกาสมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร</p>
	ภัยคุกคาม (Threats)	<p>ST</p> <p>กลยุทธ์คงตัว (เชิงรับ)</p> <p>ใช้จุดแข็งขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อรับมือกับอุปสรรค</p>	<p>WT</p> <p>กลยุทธ์เชิงเปลี่ยนแปลง</p> <p>ใช้จุดอ่อนและข้อกำหนดขององค์กรพิจารณาร่วมกันกำหนดเป็นกลยุทธ์ป้องกัน</p>

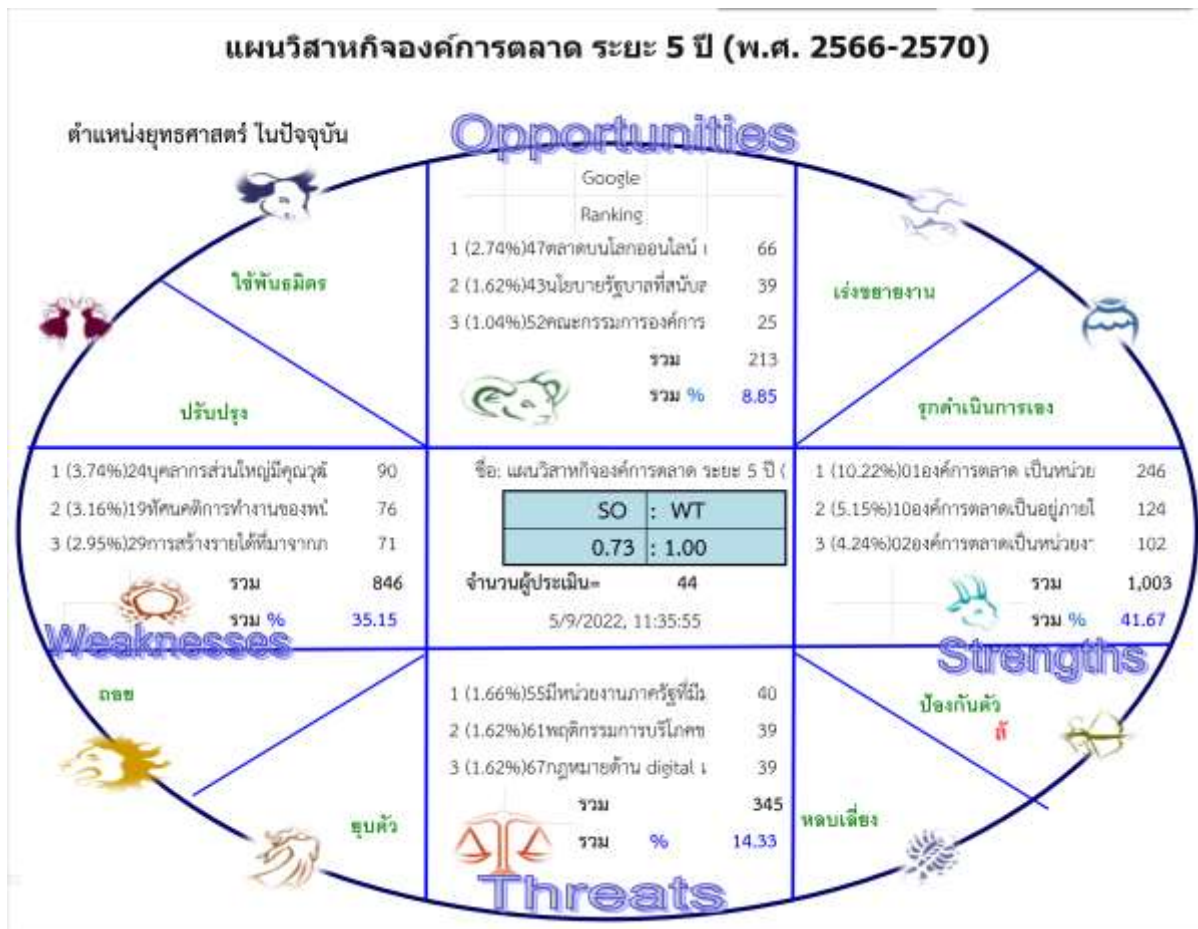
รูปภาพ การวิเคราะห์ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;">สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p>สภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>S1 องค์การตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยงกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงได้แก่ จังหวัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และกรมในสังกัด ได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S2 นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การ ตลาดมีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ อัตรากำลัง งบประมาณ ทรัพยากร และหน่วยปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรายได้ให้แก่ องค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>S3 องค์การตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหาร บุคลากรและหน่วยงานกิจการพิเศษที่มีความคล่องตัว ทำให้ สามารถบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้อย่าง กว้างขวาง เป็นประโยชน์ในการสร้างรายได้และ ผลประโยชน์ ให้แก่องค์การ</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>W1 บุคลากรขององค์การตลาด จำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อม ดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับ การคาดหวังหรือ มอบหมายได้อย่างครบถ้วน</p> <p>W2 รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือ ปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนด และจะส่งผลกระทบต่อถึงตัวชีวิต</p> <p>W3 บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่ทำ รายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออก ระหว่างวิสาหกิจเพื่อ สังคม กับวิสาหกิจเพื่อการค้าพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถ ตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย</p>
<p>โอกาส (Opportunity)</p> <p>O1 หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทางและใช้ จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาด สามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาดท่องเที่ยว และสร้าง รายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือกิจกรรมพิเศษได้</p> <p>O2 นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขาย โดยตรง โดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่ขาย องค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์การ สามารถ บรรลุตัวชี้วัดในเรื่องสนับสนุนเกษตรกร และ สินค้าชุมชน</p> <p>O3 ทุนของผู้ประกอบการเงินที่ขยายกิจการเข้ามาในประเทศไทย ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความมั่นคง และ สามารถเข้าถึงแหล่งผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์การตลาดจึง สามารถใช้จุดแข็งเรื่องสถานะและเครือข่ายขององค์การ เชื่อมโยงผู้ประกอบการเงินกับผู้ผลิต หรือ เกษตรกร เพิ่มรายได้ ให้แก่องค์การ</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>เชื่อมโยงกับ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิต เพื่อพัฒนา/ขยายโอกาสหารายได้ เพิ่ม ช่องทางจำหน่ายสินค้า ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ</p> <p style="text-align: center;">(S1+O1O2O3)</p>	<p>กลยุทธ์ WO</p> <p>พัฒนาศักยภาพบุคลากร และทำความเข้าใจ ภารกิจขององค์กร ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและ เข้าใจ ตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์สามารถ ขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตาม เป้าหมาย</p> <p style="text-align: center;">(W1W3+O2O3)</p>
<p>ภัยคุกคาม (Threats)</p> <p>T1 ปริมาณคู่แข่ง ที่ร่วมแข่งขันประมูลราคาอาหารดิบ มีจำนวนมากขึ้น และบางหน่วยงานมีกระบวนการ ตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า และไม่ต้องยึดโยงกับ กฎระเบียบมากมาย</p> <p>T2 การขยายตัวอย่างรวดเร็วของซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์ รวมทั้งการ ส่งเสริมการขายในช่องทางต่าง ๆ อาจทำให้ตลาด ขององค์การตลาด ไม่ใช่เป้าหมายของผู้บริโภค และ ส่งผลต่ออัตราการเช่า และรายได้ในที่สุด</p> <p>T3 กฎหมายด้าน digital และข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้ เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ สูงขึ้น</p>	<p>กลยุทธ์ ST</p> <p>พัฒนาการให้บริการและเพิ่มช่องทางจำหน่าย สินค้า การบริการดิจิทัล</p> <p style="text-align: center;">(S2S3+T2T3)</p>	<p>กลยุทธ์ WT</p> <p>พัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์และสร้างสภาพแวดล้อม ในการทำงาน</p> <p style="text-align: center;">(W1+T1T3)</p>

7. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

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

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์การตลาด ตกอยู่ในตำแหน่ง “ป้องกัน” โดยมีสัดส่วน SO:WT = 0.73 : 1.00 ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 2 เพื่อปรับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้อยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบในอนาคต อาศัย “ตัวแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ ABC” ดังแสดงในรูปภาพที่ 3 จึงต้องกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ด้วยการ “กำจัดจุดอ่อน” และการ “พลิกอุปสรรคเป็นโอกาส” หรือ “พลิกวิกฤต” ทำให้สามารถสร้างยุทธศาสตร์เชิงรุก และสร้างความได้เปรียบต่อไป



รูปภาพที่ 3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์การตลาด
(ที่มา: ประเมินโดยผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาด)

8. การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic advantage)

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

9. กระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักเชิงยุทธศาสตร์

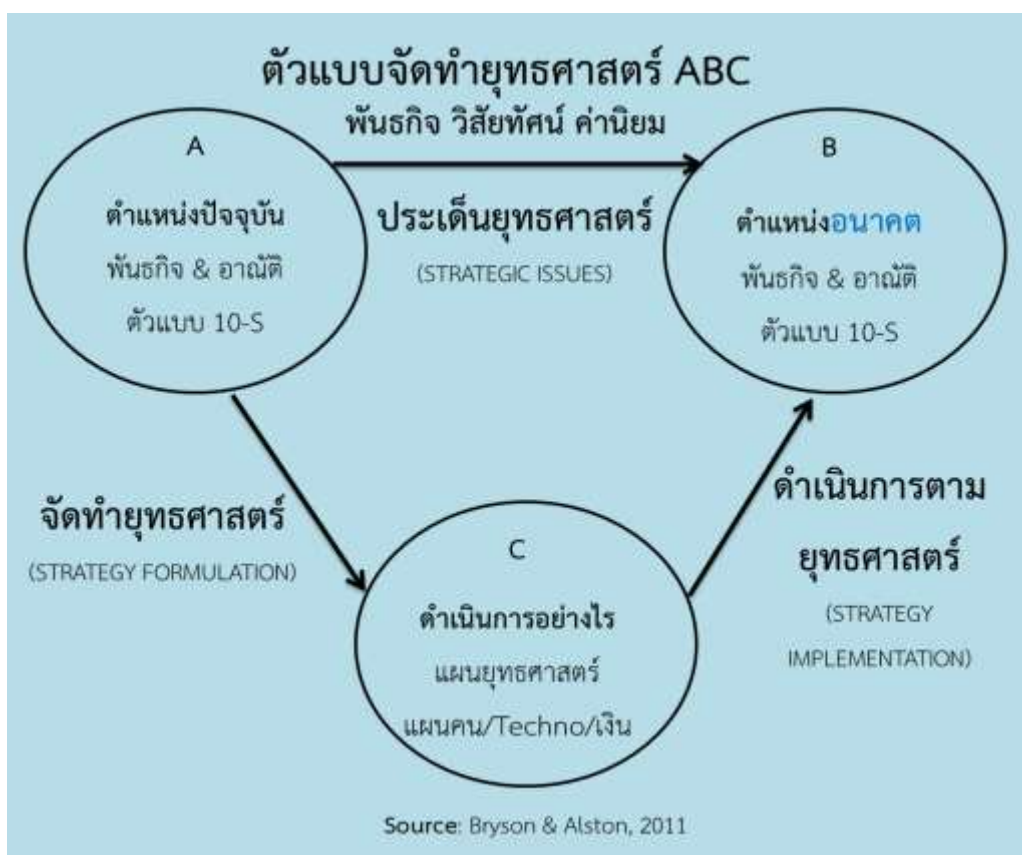
ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาด ได้นำผลการสำรวจทั้งสองประการไปใช้ในการระดมสมอง และพิจารณานำสมรรถนะหลัก หรือ CC (Core Competency) ขององค์การตลาด โดยอาศัยตัวแบบจัดทำยุทธศาสตร์ VRIO (Value – Rareness – Imitation – Organization) ในการวิเคราะห์ทรัพยากรสำคัญขององค์การตลาด ดังนี้

ประเด็น/ทรัพยากร	Value	Rarity	Imit-ability	Organiz-ation	Core Competency
องค์การตลาด เป็นหน่วยงานภาครัฐ ประเภทรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง ได้กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่อย่างกว้างไว้ ทำให้องค์การตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้าพาณิชย์ได้	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	สมรรถนะหลัก
องค์การตลาดเป็นอยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งกำกับดูแล 76 จังหวัดทั่วประเทศจึงทำให้มีภาคีเครือข่ายและพันธมิตรที่ค่อนข้างเข้มแข็ง เกิดการบูรณาการความร่วมมือในการทำกิจกรรม หรือกิจการต่างๆ ได้ทำให้เกิดผลสำคัญอย่างยิ่งยืน	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	สมรรถนะหลัก
องค์การตลาดเป็นหน่วยงานที่สามารถเลี้ยงดูตัวเองได้โดยไม่ต้องพึ่งงบประมาณกลางของรัฐบาล	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	สมรรถนะหลัก

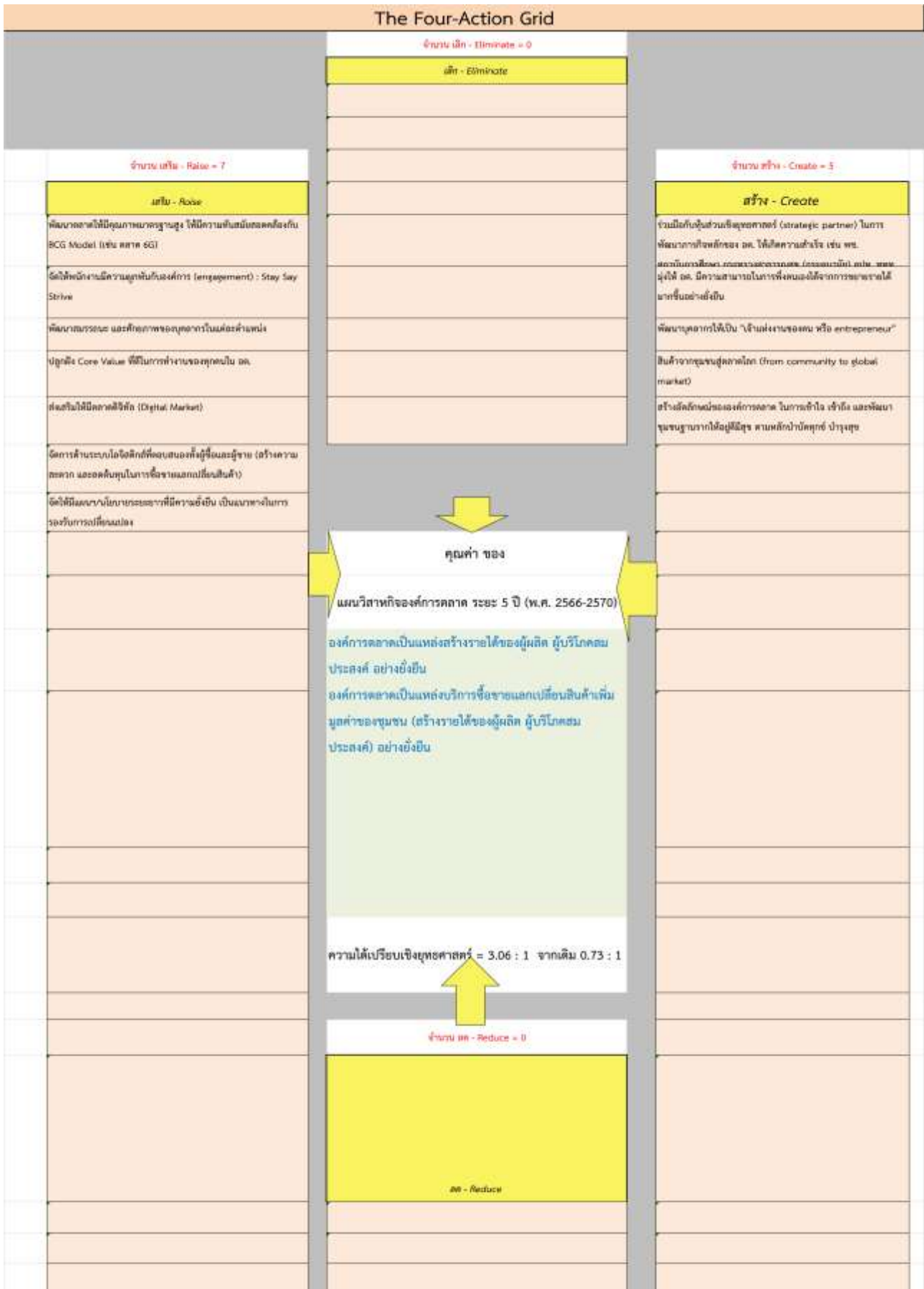
ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาด ได้นำ CC ไปดำเนินการจัดการ SC ด้วย POSE/BOSS และสามารถปรับ/ปรับปรุง/ยกระดับ SP และ SA ให้มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีความพร้อมสูงในการไปสู่อนาคตระยะยาว ด้วยความมั่นใจ

10. กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาด ได้นำผลการสำรวจทั้งสองประการไปใช้ในการระดมสมอง และพิจารณานำสมรรถนะหลักขององค์การตลาด โดยอาศัยตัวแบบจัดทำยุทธศาสตร์ ABC ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 3 และใช้เครื่องมือ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือ POSE (Philosophy Of Sufficient Economy) และ “ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม” หรือ BOSS (Blue Ocean Strategy Scheme) ดำเนินการสร้างกลยุทธ์ (Tactics) และความริเริ่ม (Initiatives) ต่าง ๆ เพื่อมุ่งจัดการความท้าทายต่าง ๆ รวมทั้งปัญหา หรือ pain points ต่าง ๆ รวมทั้งการเสนอนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 4 และพลิกโฉมองค์การ ซึ่งสามารถปรับสัดส่วน SO:WT = 0.73 : 1.00 ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 2 ไปเป็น SO : WT = 3.06 : 1.00 ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 5



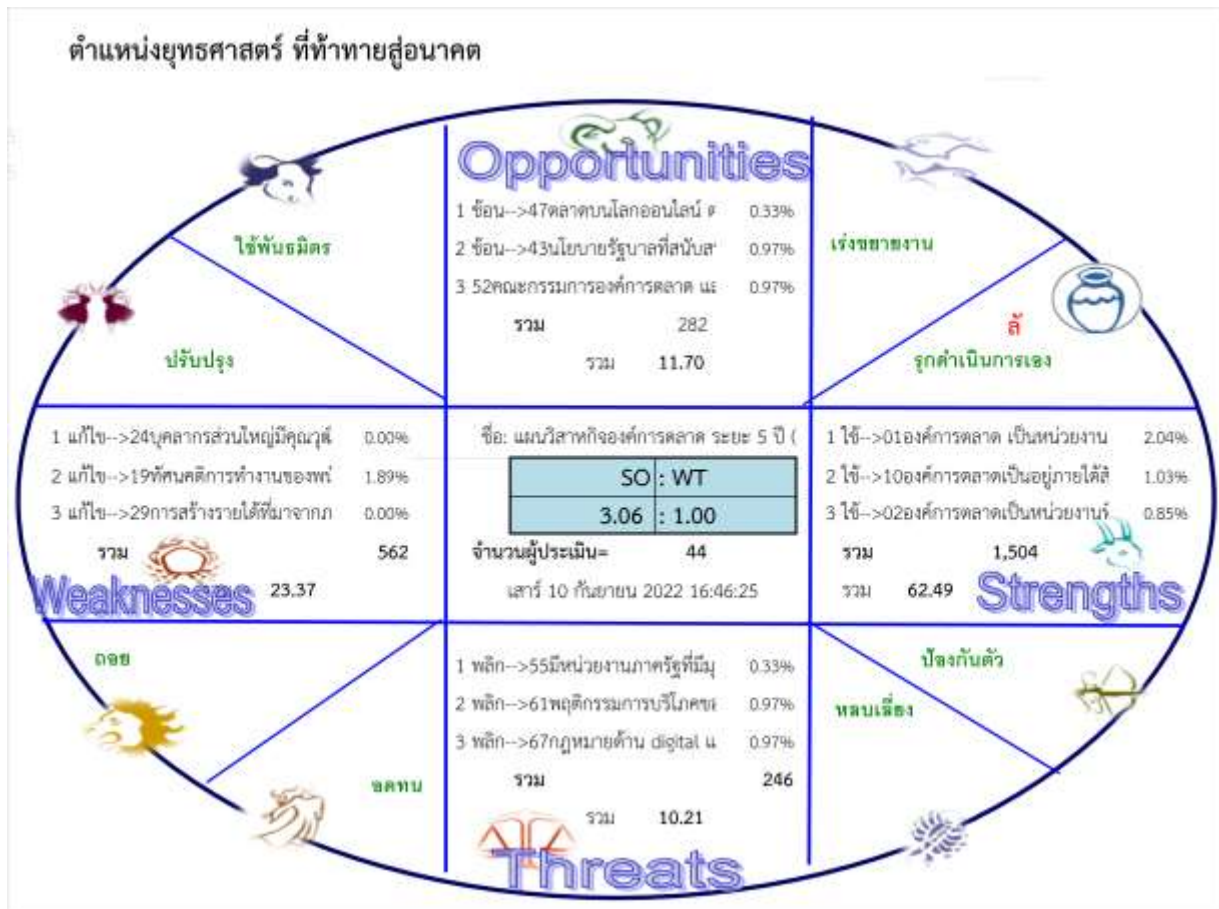
รูปภาพที่ 4 ตัวแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ ABC



รูปภาพที่ 5 ผลการใช้เครื่องมือ POSE และ BOSS ดำเนินการสร้างกลยุทธ์ และความริเริ่ม



11. ตำแหน่งยุทธศาสตร์ ที่ท้าทายสู่ออนาคต



รูปภาพที่ 6 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หลังจากการทำหายขององค์การตลาด

12. กลยุทธ์ (Tactic)

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

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

9. พัฒนาพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National E-Commerce)
10. สินค้าจากชุมชนสู่ตลาดโลก
11. สร้างสังคมคุณภาพและสาธารณประโยชน์เพื่อชุมชนและสังคม
12. สร้างมาตรฐานและความเชื่อมั่นในคุณภาพ
13. พัฒนาขีดความสามารถการทำงานในยุคดิจิทัล (Working in Digital Era)

13. ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas)

□ ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas) ปี 2565

สถานการณ์คาดการณ์ตามแผน : กรณีฐาน (Base Case) → ระยะเวลาปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2566 ที่แสดงถึง BMC 2566 ณ ปัจจุบันภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่องค์การตลาดดำเนินการอยู่

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
+มท. +สคร. กระทรวงการคลัง +เครือข่าย หน่วยงาน Go Green 6G +ผู้จัดจำหน่าย	+พัฒนาศูนย์ข้อมูล Big Data ที่เกี่ยวข้องกับตลาด ในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน +พัฒนาบริการด้านตลาด 5 แห่ง +พัฒนา G2G (เช่น กรมราชทัณฑ์ ฯลฯ)	องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน	+ การทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในการรับบริการและส่งมอบบริการ + ให้ลูกค้ามีความไว้วางใจและเชื่อมั่นต่อ อด. + เป็นพี่เลี้ยง (Coaching)/ที่ปรึกษา (Consultant) + การจัดทำ Business Matching + ผู้สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Supporter/Partnership)	+ผู้ค้าในตลาดสาขา +ตลาด อดท. +ตลาดเอกชนที่ร่วมโครงการ +ประชาชนที่มาใช้บริการตลาด +กรมราชทัณฑ์ +ผู้เช่า +ผู้ค้าในตลาดสาขา +บริษัท exporter +บริษัทจัดจำหน่ายสินค้า +ท้องถิ่น เช่น อดท อดท +เกษตรกร +นักลงทุน
	ทรัพยากรหลัก (Key Resources) +ความเชี่ยวชาญของบุคลากร อด. + ตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง		ช่องทาง (Channels) + Online และ Onsite + Social Media + Air War / Ground War + นโยบาย + เครือข่าย	
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)			การสร้างรายได้ (Revenue Streams)	



<ul style="list-style-type: none"> +ค่าต้นทุนวัตถุดิบ ปีละ 3,144 ล้านบาท +ค่าต้นทุนสินค้า OTOP ปีละ 9 ล้านบาท + ค่าตอบแทนบุคลากร ปีละ 46 ล้านบาท + ค่าเสื่อมราคาและค่าจัดจำหน่าย ปีละ 13 ล้านบาท + ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ปีละ 14 ล้านบาท 	<ul style="list-style-type: none"> + รายได้เงินอุดหนุน ปีละ 7 ล้านบาท + รายได้จากการจำหน่ายข้าวสาร อาหารดิบ ปีละ 3,240 ล้านบาท + รายได้จากการขายสินค้า OTOP ปีละ 10 ล้านบาท + รายได้จากการให้เช่าอาคาร สถานที่ ปีละ 22 ล้านบาท + รายได้อื่นๆ ปีละ 10 ล้านบาท
---	---

ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas) ปี 2570

สถานการณ์คาดการณ์ตามแผน : กรณีที่ดีที่สุด (Best Case) → ซึ่งแสดงการคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2570 ภายใต้การดำเนินขององค์การตลาดตามกลยุทธ์ใหม่ ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจฉบับนี้ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะมีการพลิกโฉมการทำงานขององค์การตลาด ที่มีการขยายฐานลูกค้า สร้างเครือข่ายพันธมิตรที่หลากหลายมากขึ้น มีวิธีการหารายได้จากการใช้และบริหารสินทรัพย์ขององค์การตลาด เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะมีผลให้องค์การตลาด จะต้องมีการลงทุนในรูปแบบต่างๆ ที่สอดคล้องกับแนวทางใหม่ และจะก่อให้เกิดรายได้ในรูปแบบใหม่ๆ ด้วย ดังแสดงใน BMC 2570

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
<ul style="list-style-type: none"> +มท. +สคร. กระทรวงการคลัง +เครือข่ายหน่วยงาน Go Green 6G +ตลาดเอกชน +คู่ค้าวัตถุดิบ +กรมส่งเสริมการส่งออก +ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ +ทูตพาณิชย์ +สตง. +สถาบันการศึกษา +ก.สาธารณสุข เช่น อย. กรมควบคุมโรค กรมอนามัย โรงพยาบาล +ก.พาณิชย์ + ก.ท่องเที่ยวและกีฬา + ททท. + สมาคมผู้ส่งออก +หอการค้า +กลุ่มเกษตรกร +วิสาหกิจชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> +ร่วมมือกับหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (strategic partner) ในการพัฒนาภารกิจหลักของ อด. ให้เกิดความสำเร็จ + มุ่งให้ อด. มีความสามารถในการพึ่งตนเองได้จากการขยายรายได้มากขึ้นอย่างยั่งยืน + พัฒนาบุคลากรให้เป็น "เจ้าพนักงานของตน หรือ entrepreneur" + 12 กลยุทธ์ 	<p>องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้บริโภค สมประสงค์ อย่างยั่งยืน</p>	<ul style="list-style-type: none"> + การทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในการรับบริการและส่งมอบบริการ + ให้ลูกค้ามีความไว้วางใจและเชื่อมั่นต่อ อด. + เป็นพี่เลี้ยง (Coaching)/ที่ปรึกษา (Consultant) + การจัดทำ Business Matching + ผู้สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Supporter/Partnership) 	<ul style="list-style-type: none"> +ผู้ค้าในตลาดสาขา +ตลาด อปท. +ตลาดเอกชนที่ร่วมโครงการ +ประชาชนที่มาใช้บริการตลาด +กรมราชทัณฑ์ +โรงเรียน +โรงพยาบาล +เกษตรกร +กลุ่ม SEDZ +ตลาดใหม่ในตลาดโลก + Modern Trade + ธุรกิจร้านอาหาร +ธุรกิจโรงงานแปรรูป + นักท่องเที่ยว
	ทรัพยากรหลัก (Key Resources)		ช่องทาง (Channels)	
	<ul style="list-style-type: none"> +ความเชี่ยวชาญของบุคลากร อด. +เทคโนโลยีดิจิทัล +ตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง +ตลาดดิจิทัล 		<ul style="list-style-type: none"> + Online และ Onsite + Social Media + Air War / Ground War + นโยบาย + เครือข่าย 	



โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	การสร้างรายได้ (Revenue Streams)
<ul style="list-style-type: none"> + ค่าต้นทุนวัตถุดิบ ปีละ 3,200 ล้านบาท + ค่าต้นทุนสินค้า OTOP ปีละ 50 ล้านบาท + ค่าตอบแทนบุคลากร ปีละ 50 ล้านบาท + ค่าเสื่อมราคาและค่าจัดจำหน่าย ปีละ 20 ล้านบาท + พัฒนาบุคลากร ปีละ 30 ล้านบาท + สร้างนวัตกรรม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 300 ล้านบาท + พัฒนาเครือข่ายทั้งในและนอก อต. 100 ล้านบาท + ประชาสัมพันธ์/กลยุทธ์การตลาด 300 ล้านบาท + ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ปีละ 10 ล้านบาท <p>ประมาณการต้นทุน = 4,060 ล้านบาท</p>	<ul style="list-style-type: none"> + รายได้เงินอุดหนุน ปีละ 10 ล้านบาท + รายได้จากการจำหน่ายข่าวสาร อาหารดิบ ปีละ 3,500 ล้านบาท + รายได้จากการขายสินค้า OTOP ปีละ 100 ล้านบาท + รายได้จากการให้เช่าอาคาร สถานที่ ปีละ 50 ล้านบาท + รายได้จาก e-Commerce ปีละ 5,000 ล้านบาท + รายได้จากการค้าส่งออก-นำเข้าปีละ 1,000 ล้านบาท + รายได้อื่นๆ ปีละ 10 ล้านบาท <p>รวม ประมาณการรายได้ = 9,670 ล้านบาท</p> <p>+กำไรเชิงสังคม</p>



14. การวิเคราะห์ Scenario Planning

การวิเคราะห์ Scenario Planning ขององค์การตลาด ที่มีแนวโน้มที่เป็นไปในอนาคตโดยใช้เหตุการณ์และแนวโน้มในปัจจุบันเป็นปัจจัยนำเข้าไปคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น การกำหนดช่วงเวลาของปัจจัยหรือแนวโน้มปัจจัย มีการจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนไม่เท่ากันที่จะพิจารณาในรอบระยะเวลาของแผน ในการคัดเลือกเหตุการณ์ที่สำคัญและคาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นสูงจึงสามารถระบุความแน่นอนและระดับผลกระทบของแต่ละปัจจัยเพื่อนำไปสู่การตั้งสมมติฐานของความเป็นไปได้ในแต่ละกรณี ในแต่ละช่วงเวลา

ผลกระทบอันเกิดจากสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส COVID - 19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้าง กลายเป็นปัญหาหลักของโลกและประเทศไทย รวมทั้งกระทบต่อการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ตามภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งทำให้ต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนงานเป็นระยะ โดยหลายประเทศทั่วโลกและประเทศไทยยังไม่สามารถควบคุมการระบาดได้ และมีจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อความสามารถในการรับมือของระบบสาธารณสุขอย่างรุนแรง รวมทั้งระบบเศรษฐกิจที่หดตัวในหลายสาขา ทั้งภาคท่องเที่ยว บริการ การค้า ขนส่ง บันเทิง กิจกรรมนันทนาการและกีฬา

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยบวกและปัจจัยลบสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดจะช่วยทำให้การวิเคราะห์ความแน่นอนและระดับผลกระทบของปัจจัยมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยสามารถระบุปัจจัยและเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ดังนี้

ตารางวิเคราะห์ Scenario ภายหลังการระบาดของไวรัส COVID - 19

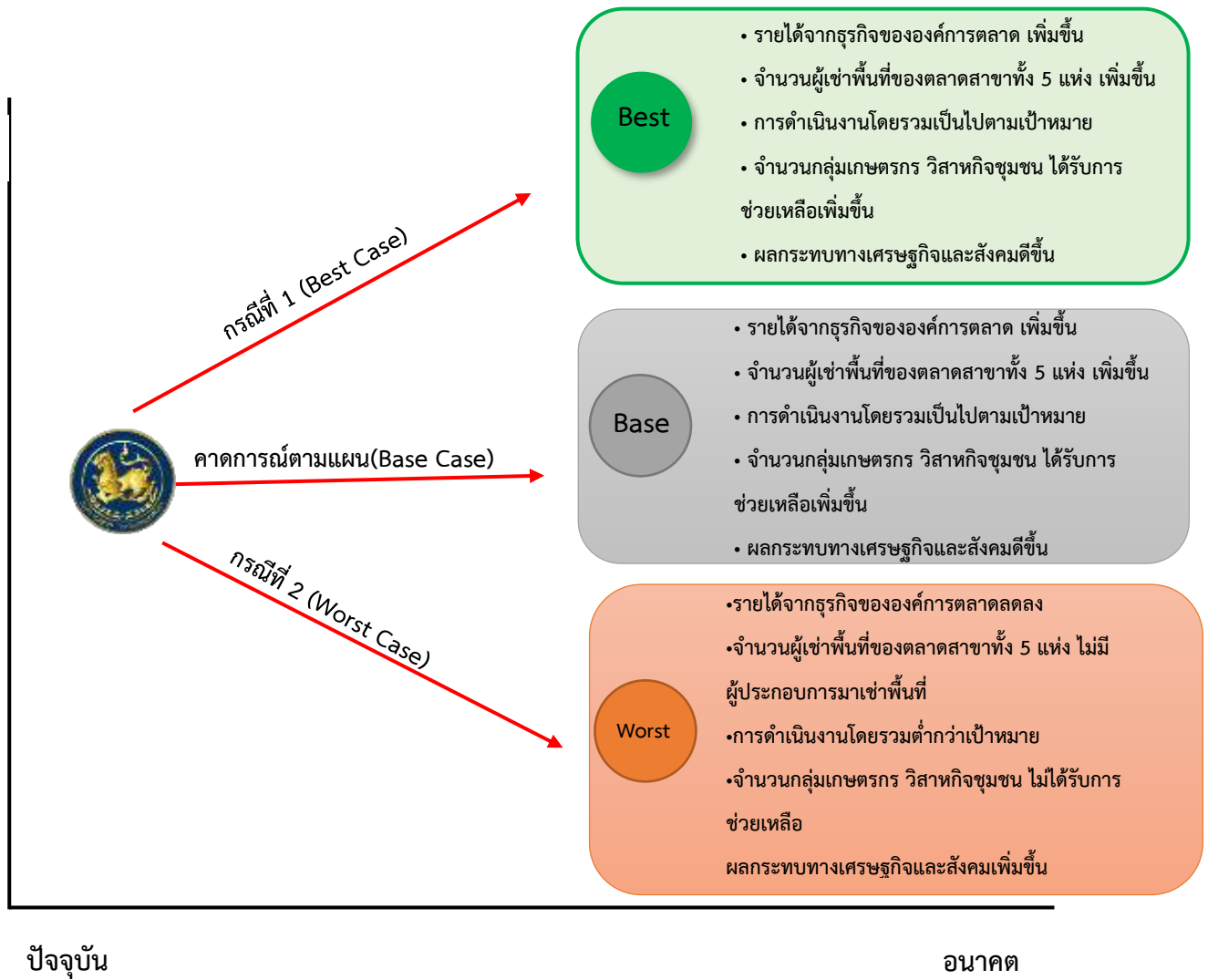
กรณี (Scenario)	การระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19	ภาวะเศรษฐกิจ	คาดการณ์ผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อต.
กรณีที่ 1 (A)	ควบคุมได้	ฟื้นตัว	<input type="checkbox"/> รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาด เพิ่มขึ้น <input type="checkbox"/> จำนวนผู้เข้าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง เพิ่มขึ้น <input type="checkbox"/> การดำเนินงานโดยรวมเป็นไปตามเป้าหมาย <input type="checkbox"/> จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ได้รับการช่วยเหลือเพิ่มขึ้น <input type="checkbox"/> ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้น
กรณีที่ 2 (B)	ควบคุมได้	ตกต่ำ	<input type="checkbox"/> รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาด ลดลง <input type="checkbox"/> จำนวนผู้เข้าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง ลดลง <input type="checkbox"/> การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

กรณี (Scenario)	การระบาดของเชื้อไวรัส COVID – 19	ภาวะเศรษฐกิจ	คาดการณ์ผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อต.
			<input type="checkbox"/> จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ได้รับการช่วยเหลือลดลง <input type="checkbox"/> ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมลดลงเล็กน้อย
กรณีที่ 3 (C)	การระบาดต่อเนื่อง	ฟื้นตัว	<input type="checkbox"/> รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาดเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย <input type="checkbox"/> จำนวนผู้เข้าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง ลดลง <input type="checkbox"/> การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อยที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมของเกษตรกร <input type="checkbox"/> จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ได้รับการช่วยเหลือลดลง <input type="checkbox"/> ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้น
กรณีที่ 4 (D)	การระบาดต่อเนื่อง	ตกต่ำ	<input type="checkbox"/> รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาดลดลง <input type="checkbox"/> จำนวนผู้เข้าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง ไม่มีผู้ประกอบการมาเข้าพื้นที่ <input type="checkbox"/> การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย <input type="checkbox"/> จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ไม่ได้รับการช่วยเหลือ <input type="checkbox"/> ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้น

ตารางวิเคราะห์ Scenario ภายหลังจากการระบาดของไวรัส COVID – 19

C	A
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาดเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย <input type="checkbox"/> จำนวนผู้เข้าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง ลดลง <input type="checkbox"/> การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อยที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมของเกษตรกร <input type="checkbox"/> จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ได้รับการช่วยเหลือลดลง <input type="checkbox"/> ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาด เพิ่มขึ้น <input type="checkbox"/> จำนวนผู้เข้าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง เพิ่มขึ้น <input type="checkbox"/> การดำเนินงานโดยรวมเป็นไปตามเป้าหมาย <input type="checkbox"/> จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ได้รับการช่วยเหลือเพิ่มขึ้น <input type="checkbox"/> ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้น
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาดลดลง <input type="checkbox"/> จำนวนผู้เข้าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง ไม่มีผู้ประกอบการมาเข้าพื้นที่ <input type="checkbox"/> การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย <input type="checkbox"/> จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ไม่ได้รับการช่วยเหลือ <input type="checkbox"/> ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาด ลดลง <input type="checkbox"/> จำนวนผู้เข้าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง ลดลง <input type="checkbox"/> การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ <input type="checkbox"/> จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ได้รับการช่วยเหลือลดลง <input type="checkbox"/> ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมลดลงเล็กน้อย
D	B

Scenario



รูปภาพที่

Scenario Planning แต่ละสถานการณ์



15. กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

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

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

เน้นการสร้างความแตกต่างของ อด. และสร้างต้นแบบเพื่อขยายผล

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



มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้น *รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	ล้านบาท	60	66	72	79	86	มุ่งให้ อด. มีความสามารถในการพึ่งตนเองได้จากการขยายรายได้มากขึ้นอย่างยั่งยืน	1. โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย 2. โครงการบริหารจัดการพื้นที่เช่าตลาดสาขาขององค์การตลาด 3. โครงการสร้างรักษามาตรฐานรายได้การจากจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค 4. โครงการ E-Commerce
		รายได้ของประชาชน กลุ่มเกษตรกร วิชาทกิจชุมชนเพิ่มขึ้น *รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10%	ร้อยละ	10	10	10	10	10	ส่งเสริมช่วยเหลือชุมชนฐานรากให้อยู่ดีมีสุข ตามหลักบำบัดทุกข์ บำรุงสุข	1. โครงการ Life DD Market Roadshow by อด. 2.โครงการมทกรรมสินค้า
คุณภาพบริการ				2566	2567	2568	2569	2570		
	องค์การตลาดเกิดการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม จนเป็นองค์กรต้นแบบของการพัฒนาสู่ Market 4.0	มีฐานข้อมูลความต้องการสินค้าและสามารถนำข้อมูลไปใช้ส่งเสริมเกษตรกรในการผลิตสินค้าเกษตรให้ตรงตามความต้องการ	ร้อยละ ความสำเร็จ ของฐานข้อมูล	70	80	90	100	100	ส่งเสริมให้มีตลาดดิจิทัล (Digital Market)	โครงการ “Demand Driven by Data: DDD”
ประสิทธิภาพ			หน่วย	2566	2567	2568	2569	2570		



มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
	จัดให้ตลาดมีมาตรฐาน สะอาด มั่นคง ปลอดภัย	ตลาดที่ได้รับมาตรฐาน สุขอนามัยในระดับ ดีมาก *พัฒนาตลาดสาขา 5 แห่ง (ดำเนินการต่อเนื่อง)	ระดับความสำเร็จ	5	5	5	5	5	พัฒนาตลาดให้มีความทันสมัย มีคุณภาพมาตรฐานตามข้อกำหนดของกระทรวงสาธารณสุข	โครงการพัฒนาตลาดมาตรฐาน
การพัฒนาองค์กร										
	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบุคลากรด้านดิจิทัล (Digital Infrastructure and Literacy)	พนักงานที่ผ่านการทดสอบความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	จำนวนพนักงาน/ราย	50	60	70	70	70	พัฒนาให้พนักงานมีความพร้อมเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	โครงการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล



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

มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
ประสิทธิผล										
	องค์การตลาดมีภาพลักษณ์ด้านการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชนโดยรอบ	ร้อยละความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ	ร้อยละ	70	75	80	85	90	มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม	โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)
คุณภาพบริการ			หน่วย	2566	2567	2568	2569	2570		
	องค์การตลาดมีภาพลักษณ์ด้านการบริการที่รวดเร็วและมีสินค้าเกษตรปลอดภัยต่อผู้บริโภค	การประชาสัมพันธ์สร้างภาพลักษณ์องค์กรและการตลาดในแต่ละช่องทาง	จำนวนครั้ง	15	20	25	30	35	สร้างภาพลักษณ์องค์กรมุ่งเน้นภาพลักษณ์ที่ดีในงานนโยบายเชิงบวกและธุรกิจการหารายได้	โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร และการตลาด
ประสิทธิภาพ			หน่วย	2566	2567	2568	2569	2570		
	มีแพลตฟอร์มทางธุรกิจ และความร่วมมือทางธุรกิจ โดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมดิจิทัลเป็นสื่อกลาง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และช่องทางในการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการแพลตฟอร์มอยู่ในระดับ"ดีมาก"	ร้อยละ	70	75	80	85	90	พัฒนาพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National E-Commerce)	โครงการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลไทยทำ 4.0



มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
การพัฒนาองค์กร										
	การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล เพื่อเพิ่มศักยภาพและความร่วมมือทางธุรกิจ	ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาเว็บไซต์ต้องการตลาดใหม่ ได้มาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ *พัฒนาเว็บไซต์อย่างต่อเนื่องเพื่อความทันสมัย	ดำเนินงานตามแผนร้อยละ	100	100	100	100	100	สร้างภาพลักษณ์องค์กรมุ่งเน้นภาพลักษณ์ที่ดีในด้านงานนโยบายเชิงบวก และธุรกิจการหารายได้	โครงการพัฒนาเว็บไซต์ องค์การตลาดใหม่ ให้ได้มาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ



ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

อต. ทำงานทั้งหมดไม่ไหวเพื่อตอบโจทย์ของชุมชน อต. เน้นการทำงานส่วนที่เชี่ยวชาญ และใช้พันธมิตรในการทำงานเพื่อขยายงานร่วมกัน

มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
ประสิทธิผล										
	เศรษฐกิจได้รับการขับเคลื่อนผ่านพันธมิตรเครือข่าย และเกิดความร่วมมือในการตอบสนองนโยบายภาครัฐ	จำนวนเครือข่ายและหุ้นส่วนที่ร่วมขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นจากปีก่อน	จำนวน	20	20	20	20	20	สินค้าจากชุมชนสู่ตลาดโลก	โครงการของถูกขายฟรีของดีพาส่งออก
คุณภาพบริการ			หน่วย	2566	2567	2568	2569	2570		
		ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ	ร้อยละ	70	75	80	85	90	สร้างสังคมคุณภาพและสาธารณประโยชน์เพื่อชุมชนและสังคม	โครงการสานฝัน ปันรอยยิ้มคืนคนดีสู่สังคม
		ร้อยละของผู้เข้าร่วมอบรมโครงการ มีความเข้าใจในหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ร้อยละ	80	85	90	95	100	มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม	โครงการปลูก ปัน เปลี่ยนเพื่อชุมชน
ประสิทธิภาพ			หน่วย	2566	2567	2568	2569	2570		
	พันธมิตรเชื่อถือไว้วางใจมาตรฐานและคุณภาพสินค้า	สามารถตรวจมาตรฐานการจัดส่งสินค้าขององค์การ ตลาดได้ไม่น้อยกว่า 20 แห่ง/ปี	จำนวนแห่ง	20	20	20	20	20	สร้างมาตรฐานและความเชื่อมั่นในคุณภาพ	โครงการตรวจ สอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า



มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
		จำนวนการติดตั้งระบบติดตาม GPS การส่งสินค้าขององค์การตลาด	จำนวนคัน	10	15	20	25	30		
การพัฒนาองค์การ			หน่วย	2566	2567	2568	2569	2570		
	มีเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอและทันสมัย	จำนวนหน่วยงานภายใน มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงานที่เพียงพอและทันสมัย * พัฒนาระบบแล้วเสร็จภายในปี 2567	จำนวนระบบ	6	6	-	-	-	พัฒนาขีดความสามารถการทำงานในยุคดิจิทัล (Working in Digital Era)	โครงการเช่าใช้บริการแพลตฟอร์มดิจิทัลรองรับ New Normal



บทที่ 3 สภาพแวดล้อมขององค์กรและภาวะอุตสาหกรรม

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรการตลาด

เนื่องจากตอนนี้ทั่วโลกต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ COVID-19 ซึ่งวิกฤติโควิด19 ถือเป็นความท้าทายครั้งใหญ่ของมนุษยชาติ รวมถึงประเทศไทยด้วย เพราะโรคระบาดที่เกิดขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อชีวิตของผู้คนในทุกด้านอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน เช่น ด้านเทคโนโลยีที่ต้องเข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนการดำเนินชีวิตตามสภาพแวดล้อม การทำงานที่บ้านโดยไม่ต้องเดินทาง (work from home) การค้าขายที่จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบจากเดิม เป็นการค้าขายออนไลน์มากขึ้นหรือทั้งหมด (E commerce) อย่างไรก็ตามสิ่งที่ดีที่สุดคือ ความพยายามที่จะผ่านวิกฤตินี้ไปได้ การเปลี่ยนแปลงบทบาท รูปแบบวิธีการทำงานแบบวิถีใหม่ (New normal) และไม่ควรที่จะปล่อยให้ความเสียหายทางเศรษฐกิจและความยากลำบากที่เราประสบจะต้องสูญเปล่า ควรมีการเรียนรู้และมองไปข้างหน้า (Post COVID-19) พร้อมกับหาโอกาสในวิกฤติเพื่อสร้างสังคมใหม่ที่ดีขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรการตลาด แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยเริ่มจากพลวัตโลก (Mega Trend) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มสำคัญที่จะเกิดขึ้นในโลกที่ทุกประเทศทั่วโลกมองเห็นร่วมกัน และนำมาใช้ในแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ของประเทศ รวมทั้งประเทศไทย เช่นเดียวกัน โดยใช้กรอบแนวคิด PESTLE (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎ ระเบียบ และสิ่งแวดล้อม) วิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กรการตลาด และการวิเคราะห์ในระดับอุตสาหกรรมธุรกิจค้าปลีกในประเทศ ซึ่งประกอบไปด้วย สถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต, ทำการทบทวนเอกสารด้านนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรการตลาด ซึ่งรวมถึง, แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ,แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2564-2568)และ แผนนโยบายกระทรวงมหาดไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) โดยมีประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์ PESTLE และพลวัตโลกที่สำคัญในอนาคต

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

- 1) การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (P-Political) เช่น การเปลี่ยนแปลงของมหาอำนาจทางการเมือง ของโลก
- 2) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (E-Economic) ประกอบด้วย การย้ายหัวอำนาจทางเศรษฐกิจ การเน้นสร้างเศรษฐกิจให้ยั่งยืนจากองค์ความรู้และนวัตกรรม และการเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการธุรกิจ
- 3) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (S-Social) ประกอบด้วย สังคมผู้สูงอายุ การขยายตัวของเมือง และการเพิ่มสูงขึ้นของประชากรโลกโดยรวม



4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (T-Technological) เช่น เทคโนโลยี 4.0 และการแพร่กระจายของเทคโนโลยี อย่างการใช้อินเทอร์เน็ตบนสมาร์ตโฟนที่สร้างความนิยม และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น

5) การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย (L-Legal) เช่น การออกกฎหมายใหม่ขึ้นมาเพื่อควบคุมดูแลนวัตกรรมใหม่ๆ ในอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายทางการค้าระหว่างประเทศ

6) การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อม (E-Environmental) เช่น ภาวะโลกร้อน ความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ และการขาดแคลนทรัพยากร

1.1.1 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (P-Political)

หากแนวโน้มในปัจจุบันยังดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เศรษฐกิจและจำนวนประชากรในกลุ่มประเทศมหาอำนาจแถบตะวันตกจะเปลี่ยนแปลงไป โดยประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศในแถบยุโรปจะสูญเสียสถานะและอิทธิพลทางการเมืองโลกไปให้แก่ประเทศกำลังพัฒนาในเอเชีย ด้วยจำนวนประชากรที่มากกว่าและขนาดของเศรษฐกิจที่ใหญ่กว่า ส่งผลให้ประเทศกำลังพัฒนาหลายๆ ประเทศ โดยเฉพาะประเทศในแถบเอเชียหรือแม้แต่กลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดดอย่างกลุ่มประเทศ BRICS ซึ่งได้แก่ บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน และแอฟริกาใต้ จะกลายมาเป็นมหาอำนาจในระดับโลกที่โดดเด่นมากขึ้น

โดยมีการคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2573 ประเทศจีนจะเป็นประเทศที่มีขนาดของเศรษฐกิจที่ใหญ่ที่สุดในโลก ใหญ่กว่าขนาดเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งใหญ่ที่สุดในปัจจุบัน *ดังนั้น ในอนาคต ภาพรวมของเศรษฐกิจโลกจะมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางตามขั้วอำนาจที่เอียงไปทางกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา และสถานะเศรษฐกิจที่กำลังก้าวหน้าของประเทศเหล่านี้เป็นหลัก ซึ่งกลุ่มประเทศเหล่านี้จะกลายเป็นกลุ่มประเทศเป้าหมายที่เหมาะสมแก่การขยายธุรกิจ โดยองค์การตลาดอาจพิจารณาการขยายช่องทางการค้าไปสู่ประเทศเหล่านี้ด้วยเช่นกัน*

1.1.2 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (E-Economic)

(1) การย้ายฐานอำนาจทางเศรษฐกิจใหม่

การเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดดในกลุ่มประเทศที่มีจำนวนประชากรและทรัพยากรมากอย่าง บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน และแอฟริกาใต้ หรือ กลุ่มประเทศ “BRICS” เป็นการส่งสัญญาณการย้ายอำนาจทางเศรษฐกิจไปยังกลุ่มประเทศดังกล่าวมากขึ้น โดยผลการสำรวจพบว่าการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่แท้จริง (Real Gross Domestic Product: Real GDP) ของกลุ่มประเทศ BRIC (ไม่รวมประเทศแอฟริกาใต้) อยู่ที่ประมาณร้อยละ 7.9 ต่อปี ในอีก 20 ปีข้างหน้า รวมถึงการเติบโตของมูลค่าการส่งออกที่แท้จริง (Real Export) ที่เพิ่มสูงขึ้นในอัตราที่ใกล้เคียงกับ Real GDP ที่ร้อยละ 7.8 ต่อปี ด้วยเหตุนี้ จึงมีการคาดการณ์ว่าการเจริญเติบโตดังกล่าวจะดึงดูดการลงทุนจากต่างชาติได้จำนวนมาก นอกจากนี้ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจก่อให้เกิดชนชั้นกลางที่มากขึ้น ซึ่งหมายความว่า อำนาจการซื้อของประชากรในกลุ่มประเทศ BRICS จะมีเพิ่มสูงขึ้นเป็นอย่างมากใน 13 ปี ข้างหน้า (พ.ศ. 2573) ทำให้เกิดอุปสงค์ต่อสินค้าโดยทั่วไปมากขึ้น และช่วยผลักดันให้เกิดการผลิตและการจ้างงานเพิ่มขึ้นตามมา ดังนั้น กลุ่มประเทศ BRICS จึงถูกคาดการณ์ว่าจะเป็นผู้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกที่สำคัญในอนาคต



นอกจากกลุ่มประเทศ BRICS แล้ว ยังมี กลุ่มประเทศ Next Eleven (N-11) ซึ่งได้แก่ บังกลาเทศ อียิปต์ อินโดนีเซีย อิหร่าน เม็กซิโก ไนจีเรีย ปากีสถาน ฟิลิปปินส์ เกาหลีใต้ ตุรกี และเวียดนาม และกลุ่มประเทศ ASEAN Five ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ ไทย และเวียดนาม ซึ่งจะเป็นกลุ่มประเทศที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกเช่นเดียวกับกลุ่มประเทศ BRICS โดยถูกคาดการณ์ว่าจะเป็นกลุ่มประเทศที่มีการเติบโตสูง เป็นเป้าหมายการลงทุน และกลายเป็นเศรษฐกิจที่เน้นการบริโภคเป็นแรงขับเคลื่อนหลักด้วยสาเหตุที่ตลาดประเทศกำลังพัฒนาเป็นตลาดที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว (Rapid-Growth Markets) ส่งผลให้กลุ่มประเทศเหล่านี้ มีความน่าดึงดูดและโอกาสให้กับธุรกิจและการลงทุนเพิ่มเติมอีกมาก แตกต่างจากประเทศพัฒนาแล้ว (Developed Countries) ที่เป็นตลาดที่โตเต็มที่แล้ว (Mature Markets)

ทำให้มีการประมาณการจากธนาคารโลกระบุว่าในปี พ.ศ. 2573 หรือในอีก 13 ปีข้างหน้า เศรษฐกิจของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะคิดเป็นประมาณร้อยละ 57 ของ GDP ของทั้งโลก การค้าของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาเหล่านี้จะคิดเป็นร้อยละ 37 ของการค้าโลก ซึ่งประมาณครึ่งหนึ่งเป็นการค้าระหว่างประเทศกำลังพัฒนาด้วยกันเอง นอกจากนี้ ประเทศกำลังพัฒนาจะมีการไหลเข้าของเงินทุนคิดเป็นร้อยละ 47 ของทั้งโลก ส่งผลให้ประเทศเหล่านี้จะไม่ได้เป็นเพียงกลุ่มประเทศที่ทำตามนโยบายหรือกระแสของตลาดโลกอีกต่อไป แต่จะกลายมาเป็นผู้สร้างกระแสให้เกิดเป็นอุปสงค์และอุปทานใหม่ๆ ขึ้นมา และเป็นประเทศที่มีอิทธิพลทางการค้าระหว่างประเทศและในองค์กรระหว่างประเทศ **การย้ายฐานอำนาจจึงเป็นโอกาสให้ประเทศไทยในทุกภาคส่วนรวมทั้งองค์การตลาดในการพิจารณาการหาประโยชน์ในการขยายธุรกิจ**

(2) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

เนื่องจากตลาดโลกในปัจจุบัน โดยเฉพาะตลาดใหญ่ๆ เช่น สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และจีน ต่างก็มีปัญหาทางเศรษฐกิจในขณะนี้ ประเทศที่น่าจะเป็นเป้าหมายใหม่ของประเทศไทยคือกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านที่มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง ซึ่งคาดว่าจะเติบโตมากกว่าร้อยละ 8 – 10 ในอีก 5 ปีข้างหน้า ประกอบไปด้วย ประเทศกัมพูชา สปป.ลาว เมียนมา และเวียดนาม หรือกลุ่ม CLMV และด้วยปัจจัยด้านภูมิศาสตร์และความใกล้ชิดทางวัฒนธรรมของประเทศไทยกับกลุ่มประเทศดังกล่าว มากกว่ากลุ่มประเทศอาเซียนดั้งเดิม เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ ซึ่งมีลักษณะเป็นคู่แข่งสำคัญของประเทศไทยในหลายอุตสาหกรรม **ทำให้กลุ่มประเทศ CLMV มีโอกาสที่จะเป็นเป้าหมายการตลาดของประเทศไทย**

อุตสาหกรรมที่จำเป็นสำหรับการทำให้ประเทศไทยเป็นจุดเชื่อมในอาเซียนและเอเชียอย่างมีประสิทธิภาพ และประเทศไทยได้รับประโยชน์ในระยะยาวอย่างยิ่งย่น คือ (1) อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ (2) การแปรรูปสินค้าเกษตร (โดยใช้วัตถุดิบจากทั้งในประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน) (3) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวซึ่งเกี่ยวข้องกับการเดินทาง ทั้งนี้ มีข้อสังเกตว่า อุตสาหกรรมที่สำคัญส่วนใหญ่ นอกจากอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing) อุตสาหกรรมที่ประเทศไทยได้เปรียบส่วนใหญ่อีกจะเป็นอุตสาหกรรมด้านบริการ เช่น การค้าส่ง-ค้าปลีก บริการด้านการเงิน และอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งรวมแล้วมีมูลค่าคิดเป็นมากกว่าร้อยละ 23 ของ GDP ของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2558



(3) การเน้นสร้างเศรษฐกิจให้ยั่งยืนจากองค์ความรู้และนวัตกรรม

ในภาวะที่ตลาดมีแรงงานที่ต้องการไม่เพียงพอ ทำให้ต้นทุนในการจ้างแรงงานเพิ่มสูงขึ้น สำหรับอุตสาหกรรมที่เน้นแรงงาน (Labor Intensive Industry) จึงต้องหันมาสร้างนวัตกรรม และสะสมองค์ความรู้ เพื่อผลักดันให้เกิดผลิตภาพสูงขึ้น เช่น การทดแทนแรงงานด้วยหุ่นยนต์หรือระบบควบคุมอัตโนมัติ (Automation) ที่ทำให้เกิดผลิตภาพที่สูงขึ้น และยังเป็นการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานได้ในระยะยาว อีกด้วย อย่างไรก็ตาม การนำนวัตกรรมต่างๆ มาทดแทนแรงงาน ยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช้แรงงานที่มีทักษะระดับสูงที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติงานร่วมกับกับนวัตกรรมดังกล่าวได้ด้วย **ผู้ประกอบการในทุกภาคส่วนรวมถึงองค์การตลาด จึงควรมีการปรับตัวในการเสริมสร้างความสามารถบุคลากรในองค์กรเพื่อการรองรับแนวโน้มดังกล่าว**

(4) การเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการธุรกิจ

การเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการธุรกิจมีสาเหตุหลายประการด้วยกัน ประการแรกคือ การเปลี่ยนแปลงในสาเหตุของผู้ริเริ่มประกอบการธุรกิจ จากเดิมที่ริเริ่มประกอบธุรกิจเพียงเพื่อความจำเป็นในการดำรงชีวิตเท่านั้น เปลี่ยนมาเป็นการประกอบธุรกิจเพื่อแสวงหาโอกาสแทน กล่าวคือ ผู้ประกอบการเหล่านี้จะมองเห็นโอกาสในการสร้าง และพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ขึ้นมาในตลาด โดยจะพบเห็นได้ชัดเจนในประเทศที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจที่รวดเร็ว เนื่องจากประเทศเหล่านี้ มีประชากรชนชั้นกลางที่เพิ่มมากขึ้นและมีกำลังซื้อเพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน รวมไปถึงนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีต้นทุนต่ำ และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล **สภาวะการณ์เช่นนี้มีส่วนสนับสนุนให้ธุรกิจการซื้อขายสินค้าออนไลน์มีการขยายตัวขึ้น การขยายตัวของประชากรชนชั้นกลางทำให้มีอำนาจซื้อสูงขึ้น และสามารถเข้าถึงสินค้าออนไลน์ได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น**

(5) ผลกระทบของสถานการณ์โควิด-19 ต่อเศรษฐกิจ

ในปัจจุบัน GDP ของประเทศไทยจะมีตัวเลขอยู่ที่ติดลบ - 5% ซึ่งเป็นตัวเลขที่น่ากังวล เพราะมันแปลว่าประเทศไทยจะได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจอย่างมหาศาล แต่ในตอนนี้ เศรษฐกิจไทยเริ่มนิ่ง และคาดว่าตัวเลข GDP ไม่น่าจะปรับลดลงไปกว่านี้ ซึ่งก็หมายความว่า เป็นทิศทางที่ไม่เลวร้ายกว่าเดิมแล้วแต่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นแบบที่เหนือความคาดหมาย

เมื่อวิกฤต COVID-19 เกิดขึ้นด้วยมาตรการการควบคุมโรคที่ทุกประเทศใช้อยู่ขณะนี้ ตั้งแต่การลดการเดินทาง การเข้าออกพื้นที่ การปิดสนามบิน การใช้มาตรการ Social distancing มีการปิดสถานที่ ปิดสถานการค้า และกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ปิดเมือง ฯลฯ ย่อมมีผล กระทั่งไปถึงการชะงักงันของเศรษฐกิจการค้า การทำงานผลิต และ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง โรงแรม ร้านอาหาร รวมไปถึงการผลิตในภาคอุตสาหกรรม ขณะเดียวกันทุกคนมีความกังวล และต้องดูแลปกป้องตัวเองมีการกักตัวอยู่กับบ้าน หลายคนไม่สามารถมาทำงานหาเลี้ยงชีพแบบปกติได้ ธุรกิจจำนวนมากต้องหยุดกิจการ หรือทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ จนทำให้ขาดรายได้มาจุนเจือครอบครัว ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะมีมาตรการเยียวยา ผู้ขาดรายได้ในรูปแบบ คนไทยไม่ทิ้งกัน แต่ก็ยังเกิดความเครียดและปัญหาทางสุขภาพจิตตามมา การค้าและการลงทุนเกิดผลกระทบค่อนข้างรุนแรง แม้แต่เศรษฐกิจโลกก็กำลังเข้าสู่วิกฤติเศรษฐกิจ

ผลกระทบทางลบจากการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสโควิด-19 จึงเกิดปัญหาอย่างมาก โดยเฉพาะคนยากจนที่ต้องทำงานหาเลี้ยงชีพเป็นวันๆ ซึ่งคนเหล่านี้จะต้องตกงาน สูญเสียรายได้ ข้ำร้าย คนยากจนเหล่านี้ยังไม่สามารถเข้าถึงบริการทางด้านสาธารณสุขได้เท่ากับคนที่มั่งคั่ง การร่วมแรงร่วมใจฟันฝ่าอุปสรรค จึงต้องช่วยเหลือแบ่งปัน เพื่อให้ผ่านวิกฤตินี้ไปได้

ผลกระทบที่สำคัญอีกด้านคือการผลิตอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อสินค้าขาดแคลน เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ทางการแพทย์ การดูแลสุขภาพ ที่ทำให้สินค้ามีราคาแพง เช่น หน้ากากอนามัย หรือเจลล้างมือ สินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็น เกิดปัญหาการเก็งกำไร

ผลกระทบในระยะยาว เนื่องจากการเติบโตทางเศรษฐกิจลดลง ทำให้สูญเสียการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน ที่ประเทศจะสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะยาว เนื่องจากจะต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากมาลงทุนกับการป้องกันและรักษาโรคโควิด-19 มีการนำเงินกู้จำนวนมากมาใช้ จนอาจขาดแคลนทรัพยากรในการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น

การประมาณการผลกระทบการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่หรือ โควิด-19 (Covid-19) ต่อเศรษฐกิจไทย ทั้งภาพรวมและรายสาขา พบว่ายังมีทั้งบวกและลบ และเราสามารถวิกฤติเป็นโอกาสทางเศรษฐกิจ เมื่อเราสามารถปรับเปลี่ยน(อย่างน้อยชั่วคราว)ในกลุ่มที่ได้รับผลกระทบลบ และมาทางแนวโน้มกลุ่มที่ได้รับผลกระทบบวก โดยสามารถใช้ลักษณะของ lean production และอาจเสริมด้วยช่องทางออนไลน์มากขึ้น และในขณะเดียวกันในส่วนของทรัพยากรบุคคลก็มีการ reskill หรือ upskill เป็นต้น เสริมด้วยมาตรการช่วยเหลือจากทางภาครัฐ ที่เหมาะสม และทันเวลา

1.1.3 การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (S-Social)

(1) สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)

ในปัจจุบัน หลายประเทศทั่วโลกเริ่มก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ โดยคำจำกัดความคือ มีประชากรอายุมากกว่า 60 ปี เกินกว่าร้อยละ 10 หรือมีประชากรอายุมากกว่า 65 ปี เกินกว่าร้อยละ 7 ของประชากรทั้งประเทศ กลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วส่วนใหญ่เริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุตั้งแต่เมื่อ 50 ปีที่แล้ว ส่วนกลุ่มประเทศกำลังพัฒนามีอัตราการเพิ่มของประชากรสูงอายุเร็วมาก และเริ่มทยอยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ในขณะที่กลุ่มประเทศด้อยพัฒนายังมีเวลาเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมสูงอายุอีกประมาณ 30-40 ปี โดยสังคมผู้สูงอายุนั้นมีผลมาจากเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่พัฒนามากขึ้น และประชาชนหันมาสนใจสุขภาพมากขึ้น ส่งผลให้อัตราการเสียชีวิตลดลง อีกทั้งประชากรส่วนใหญ่แต่งงานช้าลง และมีการวางแผนครอบครัวกันมากขึ้น รวมทั้งความรู้ และเทคโนโลยี ในเรื่องการคุมกำเนิดที่แพร่หลายและก้าวหน้ามากขึ้น ภาวะเจริญพันธุ์หรืออัตราการเกิดจึงลดลง การมีประชากรสูงอายุเป็นสัดส่วนที่ค่อนข้างมาก หรือที่เรียกว่า “สังคมผู้สูงอายุ” ทำให้เกิดความท้าทายของสังคมหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น มาตรการการเก็บภาษี การวางระบบสวัสดิการสังคม ระบบเงินบำเหน็จบำนาญ และการขาดแคลนแรงงานในอนาคต เป็นต้น **ในส่วนของประชากร ความต้องการด้านสาธารณสุข โภชนาการ สินค้าและบริการ สำหรับผู้สูงอายุ รวมทั้งเครื่องอุปโภค บริโภค เช่น อาหารเพื่อสุขภาพ**



(ปลอดภัย อินทรีย์ หรือ Organic) และบริการทางการแพทย์ มีแนวโน้มจะเป็นที่ต้องการมากขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาโครงสร้างของตลาดให้เอื้ออำนวยแก่ผู้สูงอายุ เช่น การทำทางลาด จะเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยความสะดวก และความปลอดภัยให้แก่ผู้มาตลาด

(2) การขยายตัวของเมือง (Urbanization)

ในอนาคตประชากรส่วนใหญ่จะย้ายเข้าสู่เมืองมากขึ้น โดยมีการคาดการณ์ว่าภายในปี พ.ศ. 2573 จะมีประชากรอาศัยอยู่ในเมืองมากถึง 2 ใน 3 ของประชากรโลก และเศรษฐกิจเมืองใหญ่จะคิดเป็นร้อยละ 61 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) ของทั้งโลก ทำให้เมืองใหญ่กลายเป็นแหล่งรวมกิจกรรมสำคัญทางสังคมและเศรษฐกิจ ทั้งการผลิต การค้าขาย และการลงทุน ซึ่งเป็นผลมาจากแรงจูงใจต่างๆ อาทิ ความแตกต่างของค่าแรงและคุณภาพชีวิต ความสะดวกสบาย ความก้าวหน้าของระบบขนส่ง ความเป็นศูนย์กลางของประเทศ ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน และระบบสาธารณสุขโรค จึงทำให้ประชากรไหลเข้าเมืองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้มีกิจกรรมทางสังคมและเศรษฐกิจในเมืองรอบๆ มากขึ้น จนกลายเป็นเมืองขนาดใหญ่ (Mega city)

อย่างไรก็ตาม การขยายตัวของเมืองใหญ่นำมาซึ่งอุปสรรค และความท้าทายหลายด้านด้วยกัน ด้านแรกคือปัญหาความแออัดของประชากร ทั้งประชากรไร้ที่อยู่อาศัย และผู้ที่อยู่อาศัยในที่แออัดหรือเป็นแหล่งเสื่อมโทรม ปัญหาด้านต่อมาคือปัญหามลพิษและปัญหาสุขภาพ ปัญหาสุดท้ายคือความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน พลังงาน และระบบสาธารณสุขโรค ซึ่งปัญหาเหล่านี้ต้องใช้จำนวนเงินมหาศาลในการแก้ไขพัฒนา เพื่อให้พร้อมรับมือกับการขยายตัวของเมืองใหญ่ และผลที่จะตามมา จึงเป็นประเด็นในการพิจารณาในส่วนของมาตรฐานตลาดชุมชนที่ถูกสุขลักษณะ ที่จะเติบโตขยายตัวไปพร้อมกับชุมชน

(3) การเพิ่มสูงขึ้นของประชากรโลกโดยรวม โดยเฉพาะประชากรชนชั้นกลาง

สืบเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้คนมีอายุขัยที่สูงขึ้นทำให้อัตราการตายลดลง จำนวนประชากรโดยรวมของโลกจึงมีมากขึ้น โดยองค์กรหลายแห่งได้มีการคาดการณ์จำนวนประชากรโลก ไว้ว่า ในปี พ.ศ. 2593 ประชากรของโลกจะมีประมาณ 8-9 พันล้านคน โดยประเทศที่กำลังพัฒนาในแถบทวีปเอเชีย ลาตินอเมริกา และแอฟริกา จะมีอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรที่สูงกว่าประเทศที่พัฒนาแล้ว

อย่างไรก็ตาม องค์กรตลาดเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) คาดการณ์ว่า จำนวนประชากรชนชั้นกลางทั่วโลก (รายได้เฉลี่ย 10-100 เหรียญสหรัฐต่อวัน) จะเพิ่มขึ้นในอัตราเร่งจาก 2 พันล้านคน ในปี พ.ศ. 2557 เป็น 4.9 พันล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 60 ของประชากรทั้งโลก ในปี พ.ศ. 2573 ซึ่งราวร้อยละ 80 ของคนชั้นกลางที่เพิ่มขึ้น มาจากตลาดเกิดใหม่หรือประเทศกำลังพัฒนา ดังนั้น ในส่วนนี้จึงทำให้ประเทศในกลุ่ม BRICS และ CLMV เป็นกลุ่มตลาดเป้าหมายที่มีความน่าสนใจในการขยายช่องทางธุรกิจหรือธุรกิจ



1.1.4 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (T-Technological)

เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อกระบวนการกิจกรรมของมนุษย์ในหลายๆด้าน เช่น สังคมความเป็นอยู่ การปกครอง เศรษฐกิจ แม้แต่ด้านการเมืองการปกครอง การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วได้ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ ภาคการผลิต ภาคการบริการและคุณภาพชีวิตของประชาชน

เทคโนโลยี เป็นส่วนหนึ่งของผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสังคมในหลายๆด้าน เป็นทั้งเครื่องมือที่ผลักดันให้ระบบเศรษฐกิจมีการพัฒนา รวมถึงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำรงชีวิตของมนุษย์ อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีเองก็สามารถส่งผลกระทบในด้านที่ไม่ต้องการเช่น การสร้างมลพิษหรือการเกิดส่วนเกินจากการผลิตที่ไม่ต้องการ กลายเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม การพัฒนาเทคโนโลยีกลายเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาต่างของมนุษย์แต่ในขณะเดียวกันก็สร้างปัญหาในรูปแบบใหม่ๆให้เกิดขึ้นด้วย การทำความเข้าใจแนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยีจำเป็นต้องมองระยะยาวมากขึ้น เพื่อสะท้อนภาพการพัฒนาเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ด้านบวกมากกว่าจะกลายเป็นผลเสียต่อสังคมโดยรวม เทคโนโลยี

เทคโนโลยีกับการเปลี่ยนแปลง สังคมยุคใหม่

กระบวนการเปลี่ยนแปลงของสังคมทั่วโลกที่เป็นไปตามกระแสการเปลี่ยนของเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านการสื่อสารแลข้อมูลสารสนเทศ ประสิทธิภาพของการส่งข้อมูลและข่าวสารมีความทันสมัยและรวดเร็วและด้วยเทคโนโลยีทำให้การรับรู้เป็นไปอย่างสมบูรณ์มากขึ้น ทั้งภาพและเสียงระบบการกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็วไม่จำกัดช่องทางหรือตัวกลาง ผลจากการพัฒนารูปแบบเทคโนโลยีทุกด้านทำให้เกิดผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายด้านแนวโน้มที่สำคัญ ประกอบด้วย

- 1) เทคโนโลยีที่พัฒนาต่อเนื่องทำให้สังคมเปลี่ยนจากสังคมอุตสาหกรรมมาเป็นสังคมสารสนเทศ
- 2) เทคโนโลยีแบบตอบสนองตามความต้องการของผู้ใช้แต่ละคน เป็นการพัฒนาขึ้นมาใช้สำหรับบุคคลเทคโนโลยีสร้างอุปกรณ์ต่างๆเพื่อนำมาตอบสนองตามความต้องการ โดยสร้างพื้นฐานของอุปกรณ์รองรับทั้งด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายทำให้กระบวนการที่ซับซ้อนสามารถเป็นไปได้ เทคโนโลยีพัฒนาก้าวหน้าเพื่อให้สามารถนำทุกการคิดค้นต่างๆขึ้นมาตอบสนองและลดปัญหาต่างๆของมนุษย์
- 3) เทคโนโลยีทำให้เกิดรูปแบบขององค์กรที่สามารถประกอบการหรือดำเนินกิจกรรมได้ทุกสถานที่และทุกเวลาอาศัยการสื่อสารที่ก้าวหน้าและแพร่หลายขึ้นผ่านระบบเครือข่าย การประชุมทางวิดีโอ ระบบประชุมบนเครือข่าย ระบบโทรศึกษา ระบบการค้าบนเครือข่าย ลักษณะของการดำเนินงานเหล่านี้ ทำให้ผู้ใช้ขยายขอบเขตการดำเนินกิจกรรมไปทุกหนทุกแห่งตลอด 24 ชั่วโมง กิจกรรมทางเศรษฐกิจจัดการได้สะดวกมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการวางระบบเอทีเอ็มที่ทำให้การเบิกจ่ายได้ตลอดเวลาและกระจายถึงตัวผู้รับบริการมากขึ้น
- 4) เทคโนโลยีทำให้ระบบเศรษฐกิจเปลี่ยนจากระบบท้องถิ่นเชื่อมโยงสู่ระดับเศรษฐกิจโลกที่ไม่มีขีดจำกัดด้านสถานที่ การซื้อขายที่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตทำให้เกิดรูปแบบการค้าที่ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยน



สินค้า บริการอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ระบบเศรษฐกิจในโลกสามารถเชื่อมโยงและเอื้อประโยชน์ในรูปแบบต่างๆมากขึ้น

5) เทคโนโลยีส่งผลให้องค์กรมีลักษณะแบบเครือข่ายมากขึ้น องค์กรมีการวางแผนลำดับขั้นสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง แต่เมื่อการสื่อสารแบบสองทางและการกระจายข่าวสารดีขึ้น มีการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในองค์กรผูกพันกันเป็นกลุ่มงานเพิ่มคุณค่าขององค์กรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศองค์กรกลายเป็นการบริหารข่ายงานที่มีลักษณะการบังคับบัญชาแบบแนวราบมากขึ้น การออกแบบหน่วยธุรกิจขนาดเล็กลง และเน้นการทำงานเชื่อมโยงกันกับหน่วยธุรกิจอื่นเป็นเครือข่ายตามความเชี่ยวชาญและประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์เป็นหลัก โครงสร้างขององค์กรได้รับผลตามกระแสของเทคโนโลยีอย่างสมบูรณ์

6) เทคโนโลยีทำให้เกิดการวางแผนการดำเนินการบริหารที่สร้างความได้เปรียบเพื่อให้เกิดความยั่งยืนมากขึ้น ระบบการตัดสินใจวางแผนมีแบบแผนและมีประสิทธิภาพ แนวทฤษฎีทางความคิดการบริหารเปลี่ยนไปมีความยืดหยุ่นและมองหลายมิติมากขึ้น

7) เทคโนโลยีได้กลายเป็นตัวแปรที่สำคัญในทุกด้านมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม ศิลธรรม การศึกษา เศรษฐกิจและการเมืองได้อย่างมาก การเชื่อมโยงข่าวสารจากประเทศต่างๆ ได้ทั่วโลกสามารถรับรู้ข่าวสาร ใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการสื่อสารระหว่างกันและติดต่อกับคนได้ทั่วโลก ผลกระทบที่ตามมาของการส่งผ่านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองจึงมีลักษณะเป็นสังคมโลกมากขึ้น

แผนภาพที่ 4: การพัฒนาอุตสาหกรรม 1.0-4.0



(ที่มา: การวิเคราะห์ของคณะที่ปรึกษา)

การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 3 เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2512 เมื่อการพัฒนาด้านอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ถูกนำมาใช้ในกระบวนการผลิต โดยมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตและระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ การพัฒนาเครื่องจักรให้มีความสามารถในด้านความเร็วและความละเอียดแม่นยำ รวมถึงการนำเอาระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์มาใช้ในกระบวนการผลิต แต่ระบบทั้งหมดนี้ยังต้องได้รับการบริหารจัดการจากหน่วยควบคุมกลาง หรือ Centralization ซึ่งทำให้แต่ละระบบยังไม่มีอิสรภาพในการประมวลผลเอง

ในปัจจุบัน ความต้องการการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจากความต้องการในการลดต้นทุน และความแม่นยำในการผลิตที่สูง จึงทำให้มีแนวความคิดในการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ซึ่งคือการ

บูรณาการการผลิตเข้ากับการเชื่อมต่อทางเครือข่ายทุกหน่วยของระบบการผลิต ตั้งแต่ตัววัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ ระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์หน่วยต่างๆ ซึ่งระบบเครือข่ายนี้สามารถสื่อสาร

และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างอิสระ เพื่อการจัดการกระบวนการผลิตทั้งหมด ซึ่งระบบนี้คือการเชื่อมโยงระหว่างระบบไซเบอร์ (Cyber) และระบบกายภาพ (Physical) เข้าด้วยกัน

ในสหภาพยุโรปได้มีการกำหนดแนวทาง Factories of the Future ที่โรงงานจะต้องสะอาด มีประสิทธิภาพสูง เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ยั่งยืน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีของผู้ประกอบการในสหภาพยุโรปผ่านการพัฒนาและบูรณาการนวัตกรรมการผลิตที่เชื่อมต่อบริษัททั้งหลายเข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของสินค้าอุตสาหกรรม และความยั่งยืนของผู้ประกอบการ ตัวอย่างเช่น ในโรงงาน Bosch ในประเทศเยอรมนีมีการใช้แนวความคิดของอุตสาหกรรม 4.0 ในการพัฒนาระบบการผลิตและการค้าขายของตนเอง คือ ชิ้นส่วนที่ผลิตและส่วนประกอบต่างๆ จะถูกติดด้วยบาร์โค้ด ชิป RFID และเซ็นเซอร์ที่ตอบสนองต่อเว็บไซต์ เพื่อเชื่อมโยงกับระบบการบันทึกและส่งข้อมูล โดยข้อมูลการระบุตำแหน่งเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในการสร้างแผนที่เสมือนจริงของระบบการผลิต จากนั้นระบบซอฟต์แวร์ หุ่นยนต์ และชิ้นส่วนต่างๆ จะทำการสื่อสารกันแบบไร้สายเพื่อให้เกิดการประสานงานและหาจุดที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด ทั้งกับระบบภายในบริษัทและนอกบริษัท

ในส่วนของเทคโนโลยีการสื่อสารนั้น การแพร่กระจายของเทคโนโลยีจะยังคงมีต่อเนื่องและรวดเร็วมากกว่าที่เคยมีมา หากประเมินสถานการณ์การแพร่กระจายเทคโนโลยีจากผู้ใช้อินเทอร์เน็ตบนสมาร์ตโฟน เท่านั้นจะพบว่า ในปัจจุบันมีผู้ใช้ประมาณ 14 ล้านคน และคาดการณ์ว่าจะมีผู้ใช้มากขึ้นอย่างต่อเนื่องเฉลี่ยร้อยละ 34 ต่อปี และเมื่อใช้โทรศัพท์มือถือถือเป็นตัวชี้วัดในการประเมินความสำคัญของเทคโนโลยีในปัจจุบันพบว่า มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการดำรงชีวิต และถูกคาดการณ์ว่าจะมีความสำคัญมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การเกิดเทคโนโลยีใหม่ๆ จะมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น และวัฏจักรชีวิตของนวัตกรรมหนึ่งๆ จะสั้นลง **ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอนาคตรวมทั้งความสำเร็จในการสร้างคามนิยมและความสะดวกสบายในเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และการซื้อขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ และแอปพลิเคชันต่างๆ เป็นนวัตกรรมที่มาทดแทนรูปแบบการประกอบธุรกิจแบบเดิมอย่างรวดเร็ว (Disruption) องค์กรตลาดจึง**



ควรพิจารณาหาโอกาสในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเหล่านี้ในการพัฒนาองค์กร และขยายช่องทางการกระจายสินค้าชุมชน พร้อมกับการสร้างรายได้

หลังจากที่องค์การอนามัยโลก (WHO) ได้ประกาศยกระดับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) อย่างเป็นทางการจากระดับ “โรคระบาด” (Epidemic) สู่การเป็น “โรคระบาดครั้งใหญ่ของโลก” (Pandemic) แต่ละประเทศทั่วโลกต่างมีวิธีการรับมือการแพร่ระบาดที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามในสถานการณ์เช่นนี้เราไม่สามารถปฏิเสธความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลในฐานะเครื่องมือในการช่วยลดการแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้เลยวิกฤติการณ์ดังกล่าวได้สร้างความท้าทายต่อมนุษยชาติในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อช่วยคลี่คลายสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขเวลาที่จำกัด จากผลกระทบของ COVID-19 เราจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันเทคโนโลยี Robotics ไม่ได้มีไว้เพื่อจัดแสดงในงาน Tech Show เท่านั้น เทคโนโลยี Artificial Intelligence หรือ Big Data ไม่ได้ฟังดูเป็นเรื่องของอนาคตอีกต่อไป เป็นต้นปรากฏการณ์เหล่านี้สามารถบอกเป็นนัยยะสำคัญได้ว่า COVID-19 เป็นอีกหนึ่งปฏิกิริยาเร่งให้ “คน” และ “เทคโนโลยีดิจิทัล” ทำงานประสานกันได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น

ทำให้เทคโนโลยี Autonomous Vehicle, Drones และ Robotics มีบทบาทเพิ่มมากขึ้น โดยเห็นได้จากกรณีศึกษาในประเทศจีนที่ใช้หุ่นยนต์เป็นผู้ช่วยแพทย์และพยาบาลในการนำอาหารและยาไปส่งให้คนไข้ในโรงพยาบาล โดยมีจุดประสงค์เพื่อลดความเสี่ยงในการแพร่กระจายของเชื้อโรคและลดการใช้บุคลากรทางการแพทย์อย่างสิ้นเปลืองในช่วงวิกฤติการณ์ นอกจากนี้หุ่นยนต์ยังสามารถช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ต้อนรับในอาคารสำนักงานต่างๆ ในการช่วยวัดอุณหภูมิร่างกายและแจกจ่ายแอลกอฮอล์ฆ่าเชื้อโรคให้แก่ผู้เข้ามาใช้บริการ และแน่นอนว่าหุ่นยนต์เหล่านี้ยังสามารถเก็บข้อมูลอุณหภูมิร่างกายเพื่อนำไปประมวลผลใน Big Data ของรัฐบาลได้อีกด้วย ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถคาดการณ์สถานการณ์การแพร่ระบาดอันนำไปสู่การเตรียมการรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเทคโนโลยี Drones ก็ถูกนำมาใช้ในลักษณะคล้ายคลึงกับหุ่นยนต์เช่นกัน ในกรณีที่ต้องนำส่งเสบียง ยารักษาโรค รวมทั้งการวัดอุณหภูมิร่างกายให้กับผู้ที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล อย่างไรก็ตามปัญหาที่สืบเนื่องมาจากการระบาดของ COVID-19 ที่มักจะถูกมองข้าม เช่น การที่ผู้เข้าใช้บริการในอาคารสำนักงานต่างๆ จำเป็นต้องถอดหน้ากากอนามัยออกเมื่อต้องถ่ายรูปเพื่อแลกบัตรเข้าอาคารทาง Sense time บริษัทด้าน Automatic Crowd Surveillance ของฮ่องกงก็สามารถรับมือกับปัญหาได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้ใช้บริการไม่จำเป็นต้องถอดหน้ากากอนามัยออกอีกต่อไป เทคโนโลยีนี้กำลังเป็นที่นิยมมากทั้งในจีนแผ่นดินใหญ่และฮ่องกงเอง เพราะนอกจากจะช่วยลดการแพร่ระบาดของเชื้อโรคได้แล้ว ยังสามารถคงไว้ซึ่งมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยที่ดีเพื่อป้องกันมิฉวยโอกาสที่จะฉวยโอกาสก่ออาชญากรรมในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ทุกคนจำเป็นต้องใส่หน้ากากอนามัยอำพรางใบหน้าภายใต้วิกฤติที่ยังมีโอกาสสำหรับบริษัทด้านเทคโนโลยีโดยเฉพาะกลุ่มที่ให้บริการออนไลน์ เนื่องจากผู้คนลดการเดินทางและหลายองค์กรให้ทำงานนอกสถานที่ จึงทำให้ยอดการดูรายการทีวีอย่าง เน็ตฟลิกซ์ หรือการส่งอาหารอย่างแกร็บ ฟู๊ดมีปริมาณที่สูงขึ้น เช่นเดียวกันกับการซื้อสินค้าออนไลน์ รวมถึงการใช้งานในระบบการสื่อสารออนไลน์และการประชุมออนไลน์ต่างๆ



ทุกภาคส่วนต่างคาดหวังว่า วิกฤติครั้งนี้จะผ่านพ้นไปในไม่ช้า ด้วยความหวังที่จะทำให้ยอดการบริโภคและการทำงานกลับมาสู่ปกติ และด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีก็น่าจะช่วยให้รายได้ของบริษัทกลุ่มเทคโนโลยีกลับมาโดยเร็ว

1.1.5 การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย (L-Legal)

ด้วยพลวัตโลกที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ส่งผลให้มีสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นใหม่มากมาย จึงจำเป็นที่จะต้องมีการกฎหมายใหม่ขึ้นมาเพื่อกำกับดูแลสิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ยกตัวอย่างเช่นในปัจจุบัน ที่จำเป็นต้องมีการกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ที่มีความเข้มงวดมากยิ่งขึ้น หรือกฎหมายเพื่อป้องกัน

อาชญากรรมไซเบอร์ (Cyber Crime) ซึ่งมีอัตราการเกิดสูงมากขึ้น เนื่องจากในสมัยก่อน คอมพิวเตอร์ยังไม่นิยมใช้กันเป็นที่แพร่หลายมากนัก ดังนั้นในอนาคต อาจมีกฎหมายที่ออกมาใหม่เพื่อกำกับดูแลนวัตกรรมใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น **ซึ่งจะเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภคและผู้ประกอบการเว็บไซต์ในการซื้อขายสินค้าออนไลน์** นอกจากนี้ ในยุคที่หลายประเทศเริ่มรวมกลุ่มเศรษฐกิจกันมากขึ้น อาจส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงกฎหมายระหว่างประเทศหรือกฎหมายทางการค้าของแต่ละประเทศ ให้สอดคล้องทันสมัย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สะดวกต่อการเจรจาเปิดเสรีการค้ามากยิ่งขึ้น

1.1.6 การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อม (E-Environmental)

(1) สภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลงและภัยธรรมชาติ

ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมจะเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่ลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม การปล่อยก๊าซเรือนกระจกยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่องจากการเผาไหม้เชื้อเพลิงจากฟอสซิล ได้แก่ ถ่านหิน น้ำมัน และก๊าซ ซึ่งก๊าซเรือนกระจกดังกล่าวนั้นสะสมอยู่ในชั้นบรรยากาศเป็นระยะเวลานาน เมื่อมีก๊าซใหม่เพิ่มเข้ามาทำให้ปริมาณก๊าซที่สะสมมีมากขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงเกิดภาวะโลกร้อน โดยจากปัจจุบันจนถึงปี พ.ศ. 2573 อุณหภูมิโดยเฉลี่ยของโลกถูกคาดการณ์ว่าจะเพิ่มสูงขึ้น 0.5-1.5 องศาเซลเซียส ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของแต่ละเขตพื้นที่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะก่อให้เกิดภัยธรรมชาติต่างๆ มากมายไม่ว่าจะเป็น ภัยพิบัติ อุทกภัย และพายุทกภัย ที่รุนแรงมากขึ้น และยังส่งผลต่อระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ นอกจากนี้ การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิเพียงร้อยละ 2 สามารถทำให้สิ่งมีชีวิตสายพันธุ์ต่างๆ สูญพันธุ์ได้ถึงร้อยละ 20 ถึง 30 ซึ่งจะส่งผลทางลบต่อวัตถุดิบต้นน้ำและวัตถุดิบอาหารได้ **ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติเช่นการเกิดอุทกภัย องค์การตลาดสามารถช่วยบรรเทาภัยพิบัติโดยมีบทบาทในการช่วยเหลือประชาชน เช่น การแจกจ่ายถุงยังชีพให้แก่ประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และภัยพิบัติ และโรคระบาด(Covid19)ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตร ทำให้เสียสมดุลของอุปสงค์และอุปทานของผลิตผลซึ่งองค์การตลาดสามารถเข้าไปช่วยเหลือในส่วนนี้ได้เช่นกัน เช่น ในสถานการณ์ที่มีสินค้าขาดหรือล้นตลาด องค์การตลาดอาจพิจารณาเตรียมการช่วยเหลือเกษตรกร หรือชุมชน ในการจัดหาช่องทางกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภค หรือผู้ประกอบการ ซึ่งในระยะสั้นอาจเป็นการจัดหาพื้นที่ที่สามารถขายสินค้าได้ หรือในระยะยาวอาจเป็นการพัฒนาศูนย์ข้อมูลอุปสงค์ และอุปทานในการซื้อขายสินค้าเกษตรลือตใหญ่ เป็นต้น**

(2) การขาดแคลนพลังงาน



ความต้องการพลังงานและราคาพลังงานจะเพิ่มสูงขึ้น โดยที่น้ำมันยังคงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด แต่อาจจะสูญเสียความสำคัญให้กับพลังงานทดแทนอื่นๆ เช่น พลังงานที่ได้จากแสงอาทิตย์ น้ำ ลม และไบโอดีเซล เป็นต้น โดยหนึ่งในประเด็นสำคัญที่ให้ความสนใจ คือ การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน ซึ่งคาดว่าจะมีผลกระทบต่อหลากหลายอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ดี กระแสการประหยัดพลังงาน อนุรักษ์ธรรมชาติ และกระแสการรักษาสุขภาพ ทำให้ประเทศต่างๆ ลดการใช้ภาชนะพลาสติก และหันมาใช้ภาชนะที่ผลิตจากวัสดุธรรมชาติ หรือวัสดุที่นำมาใช้ใหม่ได้ (Recycle) รวมทั้งมีความนิยมในการรับประทานอาหารหรือใช้สินค้าที่ปลอดภัย (Organic) มากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวโน้มดังกล่าวนี้มีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้นในประเทศไทยด้วยเช่นกัน **จึงเป็นโอกาสที่ทุกภาคส่วนรวมทั้งประเทศไทยจะใช้โอกาสนี้ในการพิจารณาธุรกิจสินค้าเกษตรปลอดภัย**

(3) การขาดแคลนอาหารและน้ำ

จากสมมติฐานที่ว่า เศรษฐกิจของโลกจะเจริญเติบโตเป็นอย่างมาก แต่จะยังคงขาดซึ่งประสิทธิภาพในการจัดการน้ำ ในปี พ.ศ. 2573 ความต้องการน้ำของทั้งโลกจะเพิ่มสูงขึ้นประมาณ

ร้อยละ 53 ส่งผลให้มีอุปสงค์ของน้ำมากกว่าอุปทานถึงร้อยละ 40 ทำให้ประชากรโลกมากกว่าครึ่งหนึ่งเกิดการขาดแคลนน้ำ และผลผลิตทางการเกษตรลดลงกว่าร้อยละ 30 ส่งผลให้ผลผลิตอาหารลดลงจากเดิม ซึ่งสวนทางกับความต้องการอาหารที่จะเพิ่มสูงขึ้นตามการเติบโตของประชากรโลก รวมไปถึงการแย่งชิงน้ำเพื่อใช้ในการผลิตพลังงาน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดภาวะการขาดแคลนอาหารในอนาคตได้ **โดยในสวนนี้ องค์การตลาดอาจเข้าไปมีบทบาทในการช่วยเหลือประชาชนโดยการช่วยบรรเทาภัยพิบัติ รวมทั้งแจกจ่ายผลผลิตทางการเกษตรต่างๆ หรืออุ้งยังชีพ เช่นเดียวกันกับกรณีการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ**

P: Political	E: Economic	S: Social	T: Technological	L: Legal	E: Environment
<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนแปลงมหาอำนาจทางการเมืองโลก จากกลุ่มประเทศมหาอำนาจตะวันตกอย่างสหรัฐอเมริกาและประเทศในยุโรปสู่ประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ อย่างประเทศจีน หรือกลุ่มประเทศ BRICS 	<ul style="list-style-type: none"> - การย้ายหัวอำนาจทางเศรษฐกิจ จาก การเติบโตอย่างรวดเร็วของประเทศกำลังพัฒนา - การเน้นสร้างเศรษฐกิจให้อิงอินจากองค์ความรู้และนวัตกรรม - การเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการธุรกิจ เนื่องจากโอกาสที่เพิ่มมากขึ้น - เศรษฐกิจเริ่มจาก Covid 	<ul style="list-style-type: none"> - ประชากรโลกเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) เนื่องจากประชากรมีอายุขัยสูงขึ้น - การขยายตัวของเมือง (Urbanization) โดยที่ผู้อยู่อาศัยอยู่ในเมืองมากถึง 2 ใน 3 ของประชากรโลก - การเพิ่มสูงขึ้นของประชากรโลกโดยรวม โดยเฉพาะประชากรชนชั้นกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> - เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มีการแพร่กระจายที่รวดเร็ว ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีจะมาทดแทนการประกอบธุรกิจในรูปแบบเดิมๆ องค์การตลาดจึงต้องพิจารณาถึงช่องทางการใช้ประโยชน์ในส่วนนี้ - Covid ทำให้สภาวะโลก 	<ul style="list-style-type: none"> - มีกฎหมายใหม่ๆ ออกมาเพื่อรองรับนวัตกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ของโลก - มีการปรับปรุงกฎหมายทางการค้าเพื่อลดความตึงเครียดจากเม็ดเงินการค้ามากยิ่งขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - สภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง และภัยธรรมชาติที่พบมากขึ้น - การขาดแคลนพลังงาน และแนวโน้มการใช้พลังงานทดแทน - การขาดแคลนอาหารและน้ำ จากความต้องการที่เพิ่มสูงขึ้น



แผนภาพที่ 3-1: สรุประเด็นพลวัตโลก (Mega Trends) ตามกรอบการวิเคราะห์ PESTLE
(ที่มา: ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ)

1.2 อุตสาหกรรมธุรกิจค้าปลีก

อุตสาหกรรมธุรกิจค้าปลีก ถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด และมีบทบาทสำคัญในการใช้เป็นแนวทางเพื่อพิจารณาและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์การตลาดในปัจจุบันและในอนาคต เพราะฉะนั้น ในส่วนถัดไป จะเป็นการอธิบายถึงประเภทของธุรกิจค้าปลีกเพื่อให้เห็นถึงลักษณะของอุตสาหกรรมในภาพรวม ก่อนจะวิเคราะห์ลงไปถึงสถานการณ์ของธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน และกลยุทธ์การแข่งขันที่ธุรกิจค้าปลีกใช้ และในส่วนท้ายจะเป็นการวิเคราะห์ธุรกิจค้าปลีกด้วยแนวโน้มของธุรกิจค้าปลีกในอนาคต

1.2.1 ประเภทของธุรกิจค้าปลีก

ธุรกิจค้าปลีกสามารถแบ่งตามสภาพธุรกิจออกเป็น 2 รูปแบบหลักๆ ได้แก่

(1) ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Store)

ร้านค้าปลีกดั้งเดิมหรือร้านโชห่วยเป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่ยังคงไว้ซึ่งลักษณะการจำหน่ายสินค้าและบริการรูปแบบเดิม การจัดวางสินค้าไม่ทันสมัย โดยส่วนใหญ่จะเป็นร้านห้องแถวที่มีพื้นที่ไม่มาก กลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่อาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียงกับร้านค้า การบริหารจัดการเป็นแบบครอบครัว มีการลงทุนน้อย ไม่มีระบบการจัดการที่เพียงพอ ซึ่งธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมจะรวมถึง หาบเร่ แผงลอย และโชห่วยหรือร้านขายของชำ

นอกจากร้านค้าปลีกขนาดเล็กแล้ว ธุรกิจที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งที่ถูกจัดเป็นธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมก็คือ ธุรกิจตลาดสดที่อยู่ในย่านชุมชนต่างๆ ซึ่งตลาดสดสามารถจำแนกเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ (1) ตลาดที่มีโครงสร้างอาคาร และดำเนินกิจการเป็นประจำ (2) ตลาดที่ไม่มีโครงสร้างอาคารและดำเนินกิจการเป็นประจำอย่างน้อยสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง และ (3) ตลาดสดที่ไม่มีโครงสร้างอาคารและดำเนินกิจการเป็นครั้งคราวหรือตามวันที่กำหนด หรือที่เรียกว่าตลาดนัด ซึ่งตลาดสดสาขาที่ดำเนินการโดยองค์การตลาดโดยหลักนับเป็นตลาดสดประเภทที่ 1 อย่างไรก็ตาม ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีมูลค่าธุรกิจในอัตราส่วนที่ลดลงอย่างต่อเนื่องจากที่เคยสูงถึงร้อยละ 75 ในปี พ.ศ. 2544 ลดลงเหลือเพียงร้อยละ 31 ในปี พ.ศ. 2557 และมีแนวโน้มที่จะลดลงอย่างต่อเนื่องจากการขยายตัวในอัตราที่สูงกว่าของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

(2) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

การค้าปลีกสมัยใหม่ คือ รูปแบบการค้าปลีกที่มีกระบวนการจัดจำหน่าย ที่มุ่งเน้นในการนำเสนอสินค้าที่มีความหลากหลาย มีระบบการจัดการ โดยอาศัยความรู้ความชำนาญและเทคโนโลยีมาช่วยในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า นำไปสู่ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันระหว่าง ผู้ผลิต ผู้ค้าปลีกและลูกค้า

Modern Trade หรือ การค้าขายปลีกสมัยใหม่ นับเป็นแนวโน้มที่สำคัญของสังคมทั่วโลก เพราะเป็นระบบการค้าที่มีประสิทธิภาพสูง สะดวกสบาย และมีต้นทุนต่ำเนื่องจากมีการประหยัดจากขนาด ปัจจุบันร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยแต่ละแบบมีลักษณะเฉพาะ แตกต่างกันไป ตั้งแต่แนวคิดหลัก เงิน

ลงทุน ที่ตั้ง ลักษณะขนาดโครงสร้างของอาคารรวมไปถึงการตกแต่ง ขนาดพื้นที่ใช้สอยหรือพื้นที่ตั้งวางสินค้า ลูกค้ำกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันไป สินค้าที่วางจำหน่าย ปริมาณสินค้า และประเภทสินค้าที่วางจำหน่าย ตลอดจนบริการต่าง ๆ ที่จัดให้มีภายในสถานประกอบการลักษณะเด่นร้านค้าปลีกสมัยใหม่คือ

1. ความหลากหลายของสินค้า แบ่งเป็นกลุ่มสินค้าบริโภค และอุปโภค
2. มีการนำ ระบบเทคโนโลยีมาใช้ดำเนินการความรวดเร็วในการให้บริการ
3. การบริหารจัดการ โดยความรู้ ความชำนาญ อย่างมืออาชีพ
4. มีการตกแต่งร้านที่สวยงามสะอาดตา มีเครื่องปรับอากาศเย็นสบาย จัดเรียงสินค้าหลากหลายชนิดอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้ผู้บริโภคเลือกซื้อได้ เองตามความพอใจ หรือที่รู้จักกันในศัพท์ self service ซึ่งเป็นการบริการตนเอง
5. ตั้งอยู่ในทำเลที่การเดินทางไปมาสะดวก มีการบริการต่างๆ ที่ให้สะดวกประหยัดเวลาในการจับจ่ายใช้สอย
6. จัดรายการส่งเสริมการขายที่จูงใจและมีการใช้ระบบการสื่อสารการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดประสิทธิผลการทำงานที่ดี

เป็นร้านค้าที่มีการปรับปรุงการจัดวางสินค้า การให้บริการที่ทันสมัย การจัดการที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและลงทุนสูงเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ ตลอดจนนำเทคโนโลยีด้านปฏิบัติการต่างๆ มาใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบ ด้านการตลาด

ไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarket / Superstore หรือ Discount Store)

ไฮเปอร์มาร์เก็ต เป็นธุรกิจค้าปลีกที่มีลักษณะสำคัญ คือ การมีจำนวนรายการของสินค้าอุปโภคบริโภคจำนวนมาก ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมการเลือกซื้อที่หลากหลายได้ โดยไฮเปอร์มาร์เก็ตนั้นทำหน้าที่เสมือนตัวกลางที่รวบรวมตัวเลือกสินค้าอุปโภคบริโภคมาไว้ในที่เดียว ส่งผลให้ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้หลากหลายในการซื้อของเพียงครั้งเดียวโดยเน้นการซื้อสินค้าในปริมาณมาก ไฮเปอร์มาร์เก็ตเหล่านี้จึงไม่มุ่งเน้นการตกแต่งสถานที่ หรือการบริการเพื่อลดต้นทุนในการขายและให้สามารถรักษาระดับของราคาของสินค้าให้แข่งขันได้ดี สำหรับประเทศไทย มีผู้ประกอบการรายใหญ่ในกลุ่ม ไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarket) มี อาทิ แมคโคร (Makro) บิ๊กซี (Big C) และเทสโก้โลตัส (Tesco Lotus)

ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket)

ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) คือ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่เน้นการขายอาหาร และสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวันให้กับลูกค้า โดยที่ผู้ประกอบการรายใหญ่ในธุรกิจประเภทนี้ มี อาทิ Tops Supermarket, Foodland, Home Fresh Mart และ Villa Market เป็นต้น

ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store)

ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) คือ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีสถานที่ประกอบการขนาดเล็กๆ ตั้งกระจายอยู่ในชุมชนต่างๆ ที่มีประชากรอาศัยอยู่หนาแน่น รวมถึงในย่านธุรกิจการค้าต่างๆ อีกทั้งยังเป็นค้าปลีกขนาดเล็กที่ได้รับความนิยม และเข้ามาทดแทนร้านค้าปลีกดั้งเดิม เนื่องจากมีการจัดร้านและการบริหารจัดการที่ทันสมัย โดยธุรกิจประเภทนี้จะเน้นไปที่ความหลากหลายของสินค้าแต่ไม่มากเท่ากับ 2 กลุ่มแรก และ



สินค้าที่มีราคาถูก อาทิเช่น ไอศกรีม น้ำดื่ม ขนมขบเคี้ยว อาหารสำเร็จรูป รวมไปถึง ของใช้ประจำวันต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ครีมทาผิว โฟมล้างหน้า เป็นต้น ซึ่งธุรกิจประเภทนี้ได้มีการให้บริการด้านการชำระเงินต่างๆ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์อีกด้วย โดยผู้ประกอบการรายใหญ่ในกลุ่มธุรกิจนี้ ได้แก่ 7-Eleven, V Shop Express, 108 Shop, Family Mart และ Tesco Lotus Express เป็นต้น

ห้างสรรพสินค้า (Department Store)

Department Store เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่สุด การตกแต่งร้านเน้นความสวยงามและมีพนักงานบริการให้คำแนะนำเน้นขายสินค้าคุณภาพดีและสินค้าแบรนด์เนม ทั้งสินค้านำเข้าจากต่างประเทศและผลิตในประเทศ ราคาสินค้าจึงค่อนข้างสูง โดยสินค้าจะมีตั้งแต่เครื่องแต่งกายต่างๆ รวมไปถึงสินค้าที่ต้องใช้ภายในบ้าน อาทิเช่น เฟอร์นิเจอร์และเครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น ปัจจุบันมีผู้ประกอบการรายใหญ่ อาทิ Central Retail Corporation และ The Mall Group

ร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store)

Specialty Store คือ ธุรกิจขนาดเล็กที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการขาย และการบริการที่รวมถึงการให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในผลิตภัณฑ์เฉพาะทางต่างๆ อาทิเช่น สินค้าที่เกี่ยวข้องกับด้านเวชภัณฑ์ การบำรุงรักษาสุขภาพ ความงาม เน้นขายสินค้าเฉพาะด้านที่มีคุณภาพ ราคาสูง บางร้านขายสินค้าเฉพาะ

แบรนด์ของตนเอง ที่ตั้งร้าน มักอยู่ในห้างค้าปลีกหรือตามแหล่งชุมชนขนาดใหญ่ มีผู้ประกอบการหลัก เช่น Boots, Watsons และ Supersports เป็นต้น

นอกจากนี้ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ยังมีการพัฒนารูปแบบแตกย่อยออกเป็นประเภทต่างๆ มากขึ้น อาทิ ร้านค้าเฉพาะอย่างที่เน้นขายสินค้าในราคาที่ต่ำกว่าราคาในท้องตลาด (Category Killer) และร้านค้าที่ขายสินค้าราคาเดียว รวมถึงมีการขยายสาขาสู่ต่างจังหวัดเพื่อเจาะตลาดชุมชน ทำให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่กลายเป็นศูนย์กลางของชุมชนมากขึ้นส่งผลให้มูลค่าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ขณะเดียวกันภาวะการแข่งขันในธุรกิจก็ทวีความรุนแรงขึ้นเช่นกัน

<p>ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Retail)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำหน่ายสินค้าและบริการในรูปแบบเดิม - ไม่มีระบบการจัดการที่ทันสมัย - กลุ่มลูกค้าคือผู้ที่อาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียงกับร้านค้า - ลักษณะของร้านค้าแบบดั้งเดิม เช่น โชว์วอย หาบเร่ แผงลอย รวมถึง ตลาดสด ตลาดนัด 							
<p>ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Retail)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะการจัดการสินค้าและการให้บริการที่ทันสมัย - มีการจัดการและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีการลงทุนเพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้ซ้ำ - มีการขยายสาขาออกไปต่างจังหวัด และเป็นศูนย์กลางของชุมชนมากขึ้น - โดยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่ 							
				<p>1. ไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarket)</p> 	<p>2. ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket)</p> 	<p>3. ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store)</p> 	<p>4. ห้างสรรพสินค้า (Department Store)</p> 	<p>5. ร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Store)</p> 

แผนภาพที่ 3-2: สรุปรวมของประเภทธุรกิจค้าปลีก

(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

1.2.2 สถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบันและกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก

(1) สถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. 2559 ธุรกิจค้าปลีกมีมูลค่าสูงถึง 3.6 ล้านล้านบาท หรือ คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 25 ของ GDP ซึ่งมีมูลค่าเป็นอันดับสองรองจากอุตสาหกรรมการผลิตที่มีสัดส่วนร้อยละ 27.4 โดยคาดการณ์ว่า ในปี พ.ศ. 2560 ธุรกิจค้าปลีกมีแนวโน้มเติบโตขึ้นจากปี พ.ศ. 2559 เล็กน้อย อัตราการขยายตัวจะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 3.2 ซึ่งธุรกิจค้าปลีกได้รับอานิสงส์จากนโยบายการใช้จ่ายภาครัฐ จากการลงทุนในระบบโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคและมาตรการเร่งรัดงบประมาณ ที่ส่งผลให้การบริโภคของประชาชนในระดับฐานรากเพิ่มสูงขึ้น รวมถึงการการขยายตัวของการท่องเที่ยว ซึ่งเชื่อว่าจะเป็นปัจจัยสนับสนุนธุรกิจค้าปลีกให้ขยายตัวและเติบโตต่อเนื่องในปีถัดๆ ไป

ถึงแม้ว่าการลงทุนของภาครัฐสามารถกระตุ้นให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถปรับตัวดีขึ้นมาบ้างในต้นปี พ.ศ. 2560 แต่ปัญหานี้ครวัเรื้อรอนที่ยังคงสูง ส่งผลให้อำนาจการซื้อของครัวเรือนต่ำลง ในขณะเดียวกัน แนวโน้มหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loan: NPL) ของ SMEs จากสถาบันการเงินมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การปล่อยสินเชื่อทั้งระบบหดตัวลง การลงทุนภาคเอกชนชะลอตัว และการว่างงานเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยเสี่ยงในระยะยาวที่อาจส่งผลให้อุตสาหกรรมค้าปลีกมีอัตราการขยายตัวที่ชะลอลงและไม่สามารถขยายตัวได้ตามที่คาดการณ์ไว้

อย่างไรก็ดี จากการที่ธุรกิจค้าปลีกในกลุ่ม Specialty Store หรือร้านค้าปลีกที่ขายสินค้าเฉพาะอย่าง และซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) ในระดับ Premium และ High-End มีอัตราการเติบโตที่โดดเด่นกว่าธุรกิจค้าปลีกในกลุ่มอื่นๆ เป็นเครื่องยืนยันว่าในปัจจุบัน ผู้บริโภคระดับกลางถึงบน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงเป็นกลุ่มผู้บริโภคหลักที่ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถขยายตัวเพิ่มขึ้นได้ ในขณะที่กลุ่มธุรกิจค้าปลีกที่มีกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงล่าง เช่น ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) หรือ ไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarket) มีอัตราการขยายตัวที่ชะลอลงอย่างเห็นได้ชัด จากการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ อันเนื่องมาจากผู้ประกอบการที่ต้องการที่จะกระตุ้นกำลังซื้อและยอดขายให้เป็นไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะเห็นได้ทั่วไปว่าผู้ประกอบการจะมีรายการส่งเสริมการขายที่หลากหลาย อย่างการลดแลกแจกแถม เช่น ซื้อ 2 ชิ้น ในราคาที่ถูกลง เนื่องจากต้นทุนหลักไม่ได้มาจากตัวสินค้า แต่มาจากต้นทุนการขาย และต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการแข่งขันที่สูงขึ้น

ในส่วนขององค์การตลาด ธุรกิจตลาดสาขาขององค์การตลาดถือว่าเป็นธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ซึ่งธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) อยู่ที่ประมาณร้อยละ 31 ของมูลค่าธุรกิจค้าปลีกทั้งหมด แต่ในปัจจุบัน ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ถูกแย่งส่วนแบ่งการตลาด และถูกลดบทบาทความสำคัญ



ลงไป ซึ่งเป็นผลมาจากการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงกว่า อย่างไรก็ตาม ในกรณีนี้ องค์การตลาดจะพิจารณาความสัมพันธ์ทางด้านการเป็นพันธมิตรกับผู้ประกอบการ Modern Trade และช่องทางอื่นๆ เพื่อเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการกระจายสินค้าชุมชน

กลยุทธ์ด้านการขยายฐานลูกค้า

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะมีการเพิ่มขนาดของการประกอบการด้วยการเพิ่มจำนวนสินค้าในร้านค้า และจะดำเนินการในรูปของศูนย์การค้าที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น ซึ่งศูนย์การค้าเหล่านี้จะประกอบด้วยร้านสรรพสินค้า และร้านขายของจำนวนมากและมีความหลากหลาย เช่น ศูนย์การค้าเซ็นทรัล และเดอะมอลล์ เป็นต้น อีกทั้งยังมีบริการอื่นๆ เพิ่มเติมเข้ามาในศูนย์การค้าเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าเปรียบเสมือนเป็น One Stop Service เช่น ธนาคาร ร้านอาหาร โรงภาพยนตร์ ร้านเสริมสวย ศูนย์ความงามและบริการอื่นๆ

นอกจากนี้ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ยังมีการขยายสาขากระจายครอบคลุมพื้นที่ที่กว้างขึ้น อันเป็นผลมาจากการขยายตัวของกรุงเทพฯ หรือเมืองขนาดใหญ่ในระดับภูมิภาคต่างๆ ซึ่งทำให้ร้านค้าจำเป็นต้องมีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าที่ให้ความสะดวกและเป็นการติดตามกลุ่มลูกค้าในพื้นที่เหล่านี้ตามไปด้วย โดยผู้ประกอบการที่มีการเปิดธุรกิจค้าปลีกตามพื้นที่นอกตัวเมืองและตามเมืองใหญ่ๆ ของต่างจังหวัดนั้น โดยมากแล้วจะเป็นกลุ่มไฮเปอร์มาร์เก็ตและร้านสะดวกซื้อ ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้ ล้วนมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมในทุกกลุ่มผู้บริโภคและทุกพื้นที่

ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้เป็นยุคทองของการค้าออนไลน์อย่างแท้จริง เนื่องจากคนส่วนใหญ่หลีกเลี่ยงการเดินทางออกนอกบ้านเพื่อลดความเสี่ยงในการสัมผัสเชื้อโรค ประกอบกับการส่งสินค้าออนไลน์ในปัจจุบันมีองค์ประกอบเกื้อหนุนที่ช่วยให้การซื้อสินค้ามีความสะดวกสบายมากขึ้น เช่น การจ่ายเงินผ่านระบบ e-Payment ผู้ให้บริการขนส่งมีให้เลือกหลากหลาย ผู้ค้าในตลาดมีเป็นจำนวนมากทำให้เกิดการแข่งขันด้านคุณภาพและราคา ผู้บริโภคสามารถเปรียบเทียบและเลือกซื้อสินค้า/บริการจากผู้ขายที่มีคุณสมบัติเหมือนกันแต่ราคาย่อมเยากว่า และเข้าถึงผู้บริโภคในยุคนี้ได้เป็นอย่างดี"

การปรับตัวให้ทันสถานการณ์และทันกระแสนิยมเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่พ่อค้า-แม่ค้าออนไลน์ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ เนื่องจาก ผู้ซื้อสินค้าออนไลน์ส่วนใหญ่มีการเปิดรับข่าวสารผ่านช่องทางออนไลน์เป็นหลัก ซึ่งข่าวสารที่เผยแพร่ผ่านช่องทางออนไลน์จะมีความรวดเร็ว และเกิดเป็นกระแสขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้น การติดตามข่าวสารและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ปรับตัวให้ทันแฟชั่น ทันคู่แข่ง ทันตลาด ปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอสินค้าให้มีความหลากหลาย ก็จะเป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะทำให้ได้เปรียบคู่แข่งในตลาด

กลยุทธ์ด้านราคา

ธุรกิจค้าปลีกได้ใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันในการดึงดูดลูกค้าด้วยกลยุทธ์ด้านราคา ซึ่งทางเลือกหนึ่งที่เป็นที่นิยมและมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ การใช้ระบบสมาชิก ซึ่งช่วยให้กลุ่มลูกค้าที่เป็นสมาชิกสามารถได้



ผลประโยชน์ตามมามากมาย เช่น การสะสมคะแนนไว้แลกสิ่งของหรือส่วนลดในการซื้อของจากร้านค้า การสะสมแต้มปรับส่วนลดหรือแลกของรางวัลตามร้านสะดวกซื้อ รวมถึงการมีส่วนลดในเรื่องอื่นๆ เช่น การได้ส่วนลดจากรถจักรยานยนต์ที่เป็นพันธมิตรทางการค้า ซึ่งอาจเป็นธุรกิจในเครือเดียวกันหรือเป็นพันธมิตรทางการค้ากัน เป็นต้น ซึ่งระบบดังกล่าวสามารถสร้างฐานลูกค้าที่เหนียวแน่น

นอกเหนือจากการสร้างความได้เปรียบด้านราคาผ่านการสมัครระบบสมาชิกแล้ว ธุรกิจค้าปลีกบางรายยังเน้นใช้กลยุทธ์การขายสินค้าอุปโภคบริโภคผ่านตราสินค้าที่เป็นของตนเอง อาทิ ตราสินค้า

Big C ตราสินค้า Tops หรือตราสินค้า Tesco เป็นต้น ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้ประกอบการจะคัดเลือกบริษัทที่จะมาผลิตสินค้าผ่านการประมูล เพื่อจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้ชื่อแบรนด์ของตนเอง ดังนั้น ผู้ผลิตจึงต้องยอมแลกด้วยการยอมรับผลกำไรจากการขายสินค้า เพื่อให้บริษัทผู้ผลิตมีช่องทางในการจัดจำหน่ายผ่านแบรนด์ที่ได้รับการยอมรับ ทำให้ท้ายที่สุดแล้ว สินค้าที่ผ่านแบรนด์เหล่านี้จึงมีราคาที่ถูกกว่าสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านราคาได้

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจ ไฮเปอร์มาร์เก็ต หรือ Discount Store มักจะมีการดึงดูดลูกค้าด้วยราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าว่าสินค้าของทางร้านมีราคาถูกที่สุดผ่านการสื่อสารทางการตลาด เช่น หากลูกค้าเจอราคาถูกกว่า ทางร้านค้าจะลดราคาสินค้าให้เทียบเท่า และรับประกันว่าลูกค้าจะได้รับราคาที่ดีที่สุด เป็นต้น

กลยุทธ์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพสินค้าและบริการ

จากการที่ผู้บริโภคต้องการความสะดวกสบายและบริการที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพของธุรกิจค้าปลีกให้มีความรวดเร็วและมอบความสะดวกสบายที่มากขึ้นให้แก่ผู้บริโภคจึงมีความสำคัญและส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างยิ่ง ผ่านการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้โดยเน้นไปที่การให้บริการเสริมที่ครบวงจร เช่น บริการชำระค่าสินค้า บริการชำระค่าน้ำค่าไฟ บริการรับ-ส่งพัสดุ เป็นต้น นอกจากนี้ ทางผู้ประกอบการยังได้มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการแข่งขัน เช่น

1) การให้บริการชำระเงินผ่านบัตรเครดิต (Credit Card) ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดการจับจ่ายใช้สอยที่มากขึ้น เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องกังวลถึงประเด็นการไม่มีเงินสดเพียงพอในการจับจ่ายสินค้า

2) การใช้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange: EDI) เช่น การใช้ระบบรหัสแท่ง หรือบาร์โค้ด (Bar Code) ซึ่งช่วยเพิ่มความสะดวกในการควบคุมสินค้าคงคลังและการจัดซื้อได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) การใช้ตู้หยอดเหรียญ (Vending Machine) ซึ่งมีความนิยมเพิ่มสูงขึ้น โดยจะเน้นไปที่ความรวดเร็วเปิดบริการตลอดเวลา และลดความไม่พึงพอใจในการบริการ โดยมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับสินค้าที่มีราคาถูกและกำไรต่อหน่วยต่ำ ทำให้ไม่คุ้มค่ากับการจ้างพนักงานขาย

4) การซื้อขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต (Online Shopping) ซึ่งกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นเนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยสามารถช่วยแก้ปัญหาสำคัญได้หลายประการ เช่น ในกรณีที่สินค้าที่ต้องการไม่มีขายหรือสินค้าหมดในพื้นที่บริเวณใกล้เคียง รวมถึงประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการ



เดินทาง ช่องทางการออนไลน์จึงมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าต่อทั้งฝั่งผู้ขายและผู้ซื้อเป็นอย่างมาก เนื่องจากต้นทุนที่ต่ำกว่าการเช่าร้านหรือเปิดหน้าร้านขาย ในขณะที่ผู้บริโภคก็ได้รับความพึงพอใจจากกระบวนการมากกว่า

อย่างไรก็ดี หากองค์การตลาดสามารถนำกลยุทธ์เหล่านี้มาปรับใช้ เพื่อให้ตอบสนองต่อพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคมากขึ้น จะส่งผลให้ตลาดขององค์การตลาดสามารถส่งเสริมการกระจายสินค้าชุมชนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการพลิกวิกฤติเป็นโอกาส เช่น พัฒนาและเพิ่มพันธมิตรทางด้านผู้ประกอบการ Modern Trade หรือช่องทางอื่นๆ เพื่อเป็นช่องทางกระจายสินค้าชุมชนให้เติบโตไปกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศในอนาคตอันใกล้ และอาจรวมถึงการเติบโตในต่างประเทศไปกับ Modern Trade หรือช่องทางอื่นๆ ในระยะยาว

1.2.3 แนวโน้มของธุรกิจค้าปลีกในอนาคต

(1) ภาพรวมของธุรกิจค้าปลีกในอนาคต

ธุรกิจค้าปลีกมีแนวโน้มที่จะปรับตัวดีขึ้นในระยะ 1-3 ปีข้างหน้า อันเนื่องมาจากการฟื้นตัวของภาวะเศรษฐกิจไทยที่ถูกขับเคลื่อนโดยการลงทุน การบริโภค และการท่องเที่ยว โดยการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานภายในประเทศของภาครัฐ ตลอดจนนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจอื่นๆ รวมไปถึงการขยายตัวของชุมชนเมืองที่จะช่วยเพิ่มกำลังซื้อของประชาชนภายในประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยหนุนในการเติบโตของธุรกิจค้าปลีก อีกทั้งข้อได้เปรียบของธุรกิจจากจำนวนสาขาที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ รวมถึงการที่ผู้บริโภคนิยมซื้อสินค้าผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้น จะหนุนให้ธุรกิจค้าปลีกในภาพรวมกลับมาขยายตัวดีกว่าช่วงที่ผ่านมา โดยคาดว่า การเติบโตของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะอยู่ที่ระดับเฉลี่ย ร้อยละ 4 ถึงร้อยละ 6 ในช่วง 3 ปีข้างหน้า (ปี พ.ศ. 2560-2562) ซึ่งตลาดค้าปลีกจะยังคงมีการขยายตัวต่อเนื่อง แต่ในอัตราที่ช้าลงเมื่อเทียบกับในช่วง ปี พ.ศ. 2550-2555 ที่สามารถขยายตัวได้กว่าร้อยละ 8

อย่างไรก็ตาม ภาพรวมการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกนั้นสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งการแข่งขันจากธุรกิจค้าปลีกประเภทเดียวกัน ธุรกิจค้าปลีกข้ามประเภทที่มีกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน และคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น นอกจากนี้ อัตราการขยายตัวอย่างรวดเร็วของร้านค้าออนไลน์

(E-commerce) จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดได้มากขึ้น โดยคาดว่าตลาด

E-commerce ของประเทศไทยจะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 20.6 ต่อปี ไปจนถึงปี พ.ศ. 2568 เนื่องจากผู้บริโภคเริ่มมีความคุ้นเคยกับการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น จึงคาดว่าผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ และแบบดั้งเดิมจะต้องเน้นใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด และการลดต้นทุนการดำเนินการเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ขณะเดียวกัน ก็ต้องพัฒนาธุรกิจ E-commerce ควบคู่ไปกับการขายผ่านร้านค้า ดังนั้น การไม่ปรับตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างธุรกิจค้าปลีกและพฤติกรรมผู้บริโภคของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ย่อมจะเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

(2) พฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากแนวโน้มของอุตสาหกรรมค้าปลีกที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตแล้ว หนึ่งใน การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัด คือ พฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป จากการเข้ามาของเทคโนโลยี ที่มีบทบาท



ในการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้บริโภคมากขึ้น โดยพฤติกรรมที่เห็นได้ชัดมีทั้งหมด 4 พฤติกรรมด้วยกัน ได้แก่

ผู้บริโภคมีการค้นหาข้อมูลของสินค้ามากขึ้นก่อนการตัดสินใจซื้อ เนื่องจากการที่เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น จึงทำให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาข้อมูล เช่น การเปรียบเทียบราคาระหว่างร้านค้าต่างๆ หรือการเปรียบเทียบคุณภาพโดยการหาข้อมูลของผู้ที่เคยซื้อมาก่อน (Review) รวมถึงการเปรียบเทียบความทันสมัยและความหลากหลายของสินค้าก่อนที่จะทำการ

ตัดสินใจซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง นอกจากนี้แล้ว ผู้บริโภคตั้งแต่ระดับกลางลงมา มักจะมีการแสวงหาข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจก่อนที่จะเลือกซื้อสินค้าเช่นเดียวกัน แต่จะเป็นการจับจ่ายใช้สอยในย่านตลาดนัดหรือตลาดชุมชนที่มีราคาถูกกว่า

ผู้บริโภคต้องการความรวดเร็วมากขึ้นและมีข้อจำกัดด้านเวลาในการซื้อสินค้าแต่ละครั้ง โดยปัญหาที่ผู้บริโภคพบเจอจากการซื้อสินค้าคือปัญหาเรื่องการเดินทางและที่จอดรถ ส่งผลให้ผู้บริโภคนิยมที่จะซื้อสินค้าในร้านค้าปลีกที่อยู่ในถนนสายใหม่ ในย่านที่ไม่แออัด มีพื้นที่ที่กว้างขวาง และมีที่จอดรถที่สะดวกสบาย นอกจากนี้ ผู้บริโภคมองว่าการซื้อสินค้าต่างๆ โดยเฉพาะสินค้าในชีวิตประจำวันที่ต้องซื้อเป็นประจำนั้น เป็นภาระซึ่งทำให้เกิดเป็นความเบื่อหน่าย ดังนั้น ผู้บริโภคจึงคาดหวังที่จะได้ของที่ต้องการครบทุกอย่างจากการไปซื้อเพียงครั้งเดียว อีกสิ่งสำคัญ คือ การบริการที่ดีและกลยุทธ์ที่ช่วยย่นระยะเวลาการซื้อสินค้าของผู้บริโภค ซึ่งจะช่วยสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เช่น การมีช่องทางด่วนจ่ายเงินสำหรับผู้ซื้อสินค้าไม่ถึง 10 ชิ้น ตามซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น

ผู้บริโภคมีการซื้อสินค้าตามห้างสรรพสินค้าลดน้อยลง ผู้บริโภคหลายรายเลือกที่จะใช้จ่ายผ่านช่องทางออนไลน์ หรือใช้จ่ายในช่องทางที่มีราคาถูกกว่า ส่งผลให้ห้างสรรพสินค้าต้องเริ่มปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของห้างสรรพสินค้า ให้เปรียบเสมือนสถานที่ที่ผู้คนมาใช้ชีวิตหรือใช้เวลากับคนในครอบครัวมากขึ้น

ผู้บริโภคในปัจจุบันต้องการความหลากหลายของสินค้าและต้องการทางเลือกของสินค้าที่ตนเองต้องการมากขึ้น โดยความต้องการของผู้บริโภคในยุคปัจจุบันมีความละเอียดซับซ้อนมากยิ่งขึ้น สืบเนื่องมาจากผู้บริโภคมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริโภคมองที่จะเลือกจับจ่ายใช้สอยในสถานที่หรือช่องทางที่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายนี้ได้

จากการวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มของการค้าปลีก การค้าออนไลน์ (E-Commerce) ที่มีบทบาทและมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ พฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความรวดเร็วขึ้นจากข้อจำกัดทางด้านเวลา รวมทั้งต้องการความหลากหลายของสินค้าและช่องทางการซื้อสินค้ามากขึ้น องค์การตลาดจึงพิจารณาการก้าวเข้าสู่การค้าออนไลน์ เพื่อใช้ประโยชน์จากแนวโน้มการเติบโตของช่องทางตลาดดังกล่าวในการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก

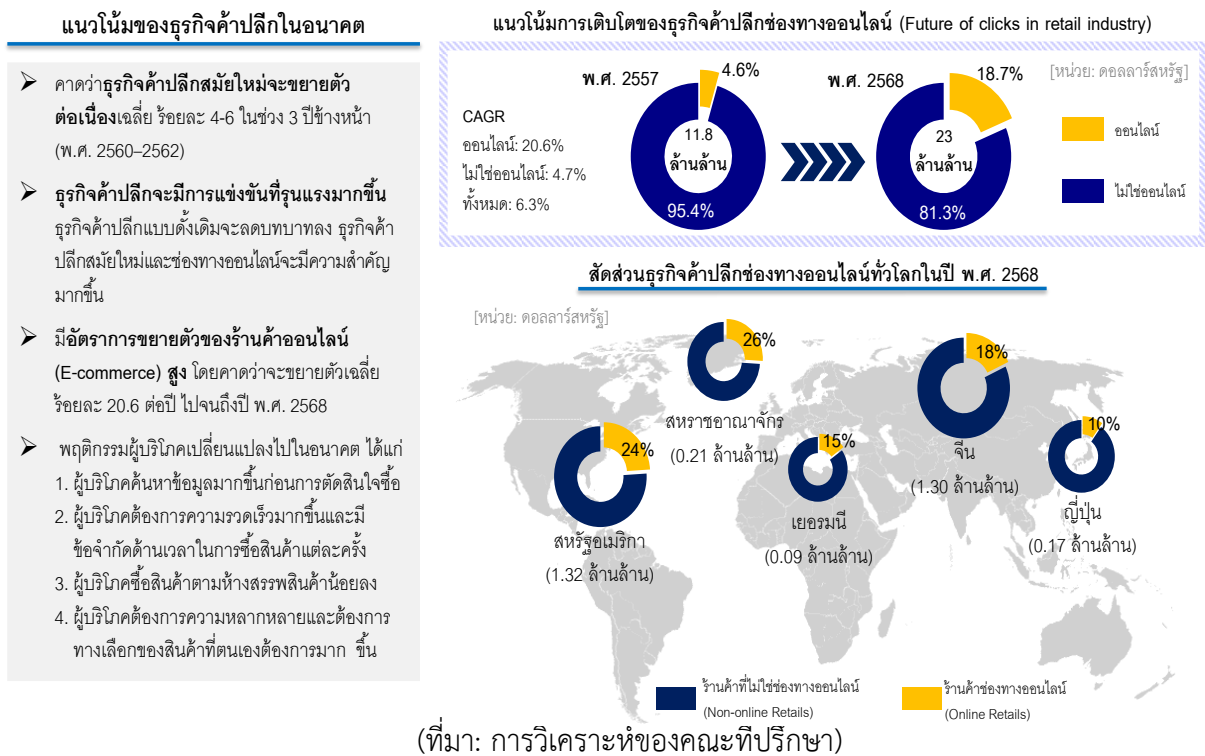
นอกจากนี้ พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีแนวโน้มไปการค้นหาข้อมูลของสินค้ามากขึ้นก่อนการตัดสินใจซื้อด้วยช่องทางของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ การพัฒนาศูนย์ข้อมูลเพื่อให้บริการในด้านข้อมูลสินค้าเกษตร รวมทั้ง



เผยแพร่องค์ความรู้จากความสำเร็จของชาวยุโรปในการพัฒนาตลาดให้ได้มาตรฐาน จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชน และส่งเสริมการปฏิบัติตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากการปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวโน้มพลวัตของการค้าปลีกจะช่วยให้องค์กรตลาดปฏิบัติการเพื่อพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว ยังสามารถเพิ่มรายได้ และเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรตลาด 4.0 จึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

แผนภาพที่ 7: สรุปภาพรวมแนวโน้มของธุรกิจค้าปลีกในอนาคต



2.สภาพแวดล้อมภายในองค์กรตลาด

เนื่องจากองค์กรตลาดเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงมหาดไทย จึงสามารถใช้ประโยชน์จากความร่วมมือจากหน่วยงานราชการที่กระจายตัวอยู่ตามท้องถิ่นต่างๆ ทั่วประเทศ ในการใช้พื้นที่เพื่อเปิดตลาด หรือเพื่อเก็บข้อมูลด้านสินค้าเกษตรได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ยังมีอำนาจหลายประการที่เอื้ออำนวยต่อการประกอบภารกิจ อาทิ ความสามารถในการออกใบอนุญาตการเปิดตลาดได้เองโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการของหน่วยงานด้านการปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นหน่วยงานภาครัฐที่สามารถทำการค้าได้ จึงมีความคล่องตัวในการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก เป็นต้น

อย่างไรก็ดี องค์กรตลาดยังต้องพิจารณาถึงการเพิ่มทักษะบุคลากร ในส่วนที่จำเป็นต่อการปฏิบัติภารกิจ อาทิ ทักษะทางด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาด ด้านการพัฒนาธุรกิจ ด้านกฎหมายและการบังคับใช้สัญญา และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อความสำเร็จในการประกอบภารกิจอย่างยั่งยืนในอนาคต



ทั้งยังต้องพิจารณาแก้ปัญหาด้านกฎระเบียบที่เป็นข้อจำกัด โดยปรับปรุงให้อื้ออำนวยต่อการปฏิบัติภารกิจมากยิ่งขึ้น

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

อำนาจดำเนินการ

1. สร้าง ชื่อ จัดหา ยืม ให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าชื่อ ให้เช่าชื่อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง หรือดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ หรือทรัพย์สินใดๆ อันเกี่ยวกับตลาด
2. กู้ยืมเงิน หรือให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคล หรือด้วยทรัพย์สิน หรือรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้เพื่อสร้างตลาด และปรับปรุงตลาด การกู้ยืมเงินถ้าเป็นจำนวนเงินเกินสามล้านบาทต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน
3. ทำการค้าและขนส่งสินค้า
4. ออกเงินลงทุนหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด เพื่อจัดตั้งหรือดำเนินการตลาด
5. วางระเบียบในการจัดตลาดขององค์การตลาด
6. กระทำการอื่นใดเพื่อส่งเสริมตลาดและการผลิตโภคภัณฑ์เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด

จากคุณลักษณะข้างต้น องค์การตลาดสามารถใช้ประโยชน์จากความร่วมมือของหน่วยงานราชการ กระทรวงมหาดไทยที่กระจายตัวอยู่ตามท้องถิ่นต่างๆ ทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังมีอำนาจ หลายประการที่เอื้ออำนวยต่อการประกอบภารกิจ อาทิ ความสามารถในการออกใบอนุญาตการเปิดตลาดได้เองโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการของหน่วยงานด้านการปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นหน่วยงานภาครัฐที่สามารถทำการค้าได้ จึงมีความคล่องตัวในการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก เป็นต้น

ทักษะ

พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในส่วนสนับสนุนมากกว่าการบริหารจัดการ และพัฒนาตลาด ทำให้บุคลากรภายในองค์กรยังไม่มีทักษะในเชิงธุรกิจส่งผลให้ตลาดแต่ละสาขาไม่สามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการ ในเชิงรุกได้เท่าที่ควร และโดยทั่วไป ความสามารถ และความเชี่ยวชาญยังไม่ตรงกับเฉพาะเจาะจงที่ต้องการ อาศัยความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน องค์กรฯ จึงจะเน้นการพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะที่ต้องการ หรือสรรหาจากภายนอกเพื่อให้องค์กรฯ สามารถพัฒนาได้ตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินไปในอนาคต

บุคลากร

องค์การตลาดถือว่าเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีพนักงานจำนวน 99 คน การสรรหาและรักษาบุคลากรผู้มีความเชี่ยวชาญภายนอก ยังถูกจำกัดด้วยโครงสร้างอัตราเงินเดือนที่ไม่แข่งขันหรือจูงใจในตลาดแรงงาน นอกจากนี้ ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ซึ่งรวมถึงมาตรวัดความสำเร็จของบุคคล



(KPI) สมรรถนะ (Competency) และระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive หรือ Bonus) ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการคัดแยกระดับผลงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ออกมาจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางหรือต่ำกว่าได้

ลักษณะ

เนื่องจากการดำเนินกิจการภายใต้วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ขององค์การตลาดที่ผ่านมาจะมีการจัดการตลาดมีลักษณะการประกอบกิจการแบ่งออก 2 กิจการหลักๆ ได้แก่

1. กิจการด้านการบริหารจัดการพื้นที่ตลาดขององค์การตลาด ซึ่งองค์การมีการดำเนินกิจการในการบริหารจัดการพื้นที่ตลาดโดยมีลักษณะการให้เช่าพื้นที่ภายในตลาด โดยแบ่งลักษณะการเช่าตามสัญญาออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 องค์การตลาดเป็นผู้บริหารจัดการพื้นที่เอง จำนวน 4 สาขา ได้แก่ ตลาดสาขาลำพูน จังหวัดลำพูน, ตลาดสาขาบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา, ตลาดสาขาหนองม่วง จังหวัดลพบุรีและตลาดสาขาลิ่งชั้น กรุงเทพมหานคร โดยการนำพื้นที่ขององค์การตลาดให้ผู้ประกอบการ ประชาชน เกษตรกร หรือบุคคลอื่นใดเช่าพื้นที่แผงค้า หรือ อาคารพาณิชย์ หรือ พื้นที่ลักษณะอื่นใด สำหรับทำการค้าหรือประกอบกิจการ ตลอดจนที่พักอาศัย ตามสภาพพื้นที่ของตลาดแต่ละตลาด

1.2 องค์การตลาดให้เอกชนบริหารจัดการพื้นที่ จำนวน 1 สาขา ได้แก่ ตลาดสาขapakคลองตลาด โดยให้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้างและบริหารโครงการปากคลองตลาดแก่บริษัท ปากคลองตลาด (2552) จำกัด เป็นระยะเวลา 30 ปี

ซึ่งหากพิจารณาถึงผลประโยชน์ประกอบการแล้วการที่องค์การตลาดเป็นผู้บริหารพื้นที่เองนั้น จะผลประโยชน์ที่ขาดทุน แต่กรณีที่ให้เอกชนเป็นผู้บริหารพื้นที่กลับมีผลประโยชน์ที่เป็นกำไร จึงมีผลต่อการเสริมสร้างความชำนาญของบุคลากร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างภายในองค์กร โครงสร้างบุคลากรและทักษะที่หนักไปในทางส่วนงานสนับสนุน โดยปัจจัยเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บทบาทการเป็นองค์กรที่เชี่ยวชาญทางด้านโครงสร้างตลาดเป็นไปได้ดีกว่าที่ควร

2. กิจการด้านการค้าและการพาณิชย์ ซึ่งได้มีการจัดจัดหาและจำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้าโอท็อป (OTOP) สหกรณ์การเกษตร วิสาหกิจชุมชน สินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภค ตลอดจนสินค้าอื่นๆ โดยมีช่องทางในการจำหน่ายสินค้า ทั้งส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่างๆ ได้แก่การจำหน่ายสินค้าประเภทข้าวสาร และสินค้าอุปโภคบริโภคไปยัง กรมราชทัณฑ์ กรมป้องกันสาธารณสุข วิทยาลัยและ โรงพยาบาลต่างๆ ตลอดจนหน่วยงานของรัฐอื่นๆ และองค์กรเอกชน ได้แก่การจำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้า โอท็อป (OTOP) ของเกษตรกร ชุมชนวิสาหกิจชุมชน สหกรณ์การเกษตรต่างๆ และสินค้าอื่นๆ ไปยังร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ได้แก่ บิ๊กซี (Big C) เทสโก้โลตัส (Tesco Lotus) และแม็คโคร (Makro) โดยเป็นลักษณะการทำการค้าในรูปแบบของการซื้อขายสินค้า และในการส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าที่ได้ทำการค้าขององค์การตลาดนั้น องค์การตลาดจะกำหนดเงื่อนไขในการส่งสินค้าให้คู่สัญญาเป็นรับผิดชอบในส่วนของการส่งสินค้า ทั้งภาระและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดังกล่าว

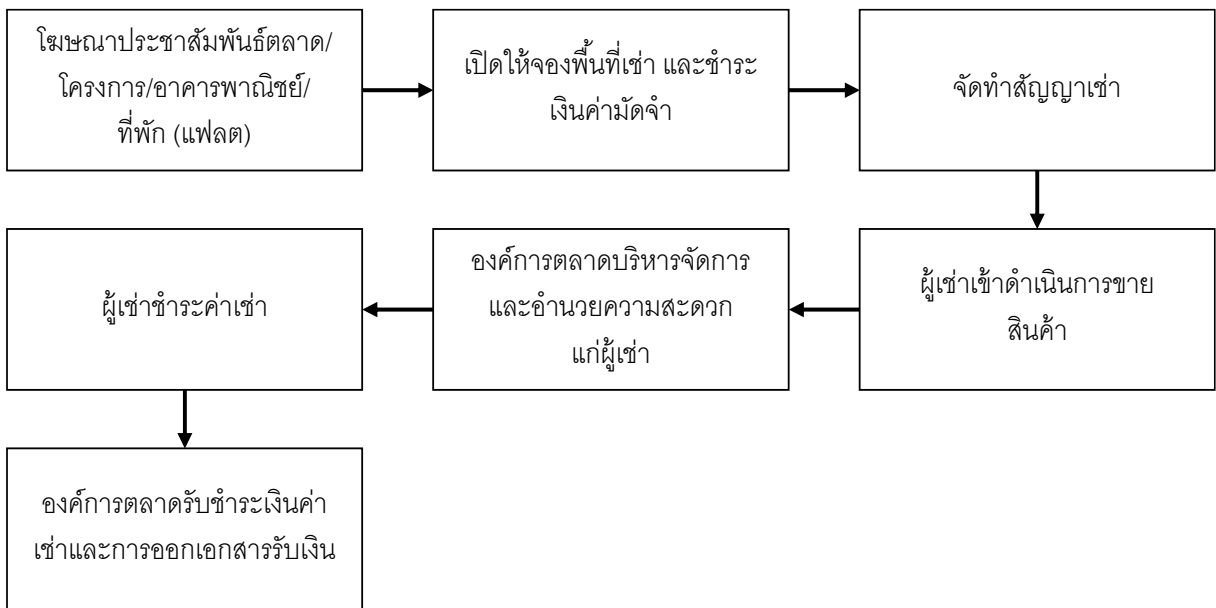


ระบบ

ระบบขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการธุรกิจหลักขององค์การตลาดในปัจจุบัน สามารถจำแนกตามธุรกิจขององค์กร ดังนี้

(1) การให้บริการเช่าพื้นที่

องค์การตลาดมีภารกิจหลักในการจัดสร้างตลาดกลางระดับท้องถิ่นให้เป็นจุดนัดพบระหว่าง ผู้ผลิต ผู้ขาย และผู้ซื้อโดยตรง โดยมีจุดมุ่งหมายในการลดผลกระทบจากกลไกราคาผ่านระบบพ่อค้าคนกลาง และเป็นทางเลือกสำหรับประชาชนในชุมชนที่ยังเข้าไม่ถึงระบบตลาดแบบ Modern Trade และให้บริการเช่าพื้นที่ทั้งในส่วนที่พักอาศัยในอาคารตลาด อาคารพาณิชย์ โดยกระบวนการให้บริการเช่ามีขั้นตอนดังนี้



แผนภาพที่ 3-3: กระบวนการการให้บริการเช่าพื้นที่

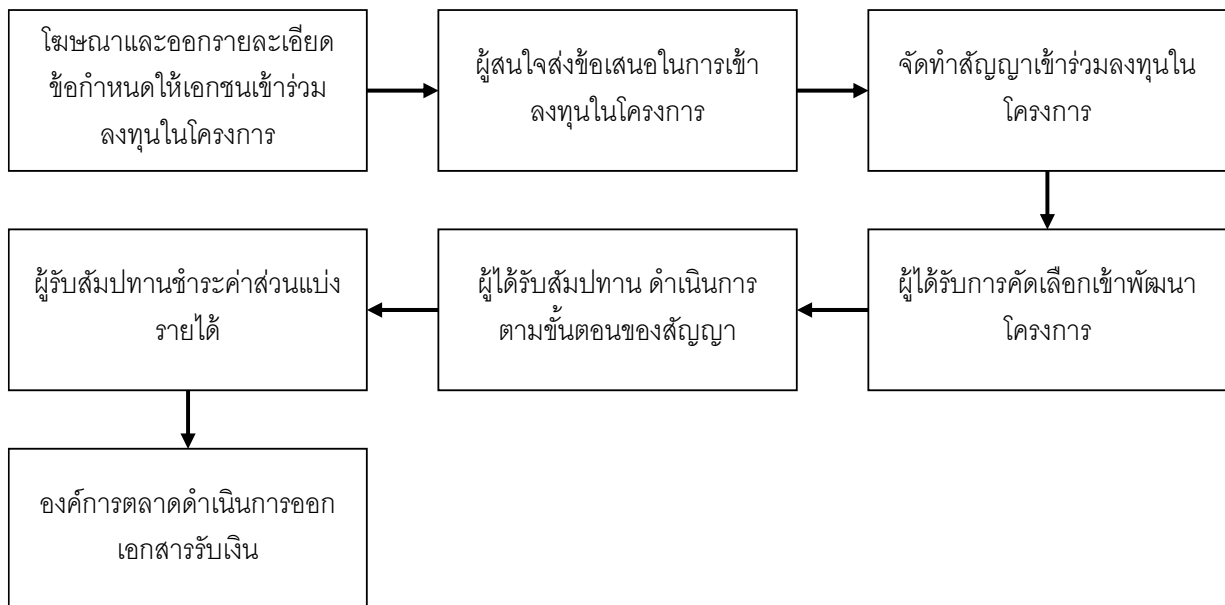
(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

อย่างไรก็ตาม ในกรณีสัญญาให้สิทธิลงทุนเพื่อทำการก่อสร้างโครงการตลาดกลางเกษตรกรตลิ่งชั้น และหาผลประโยชน์จากการให้เช่าแผงและที่พักอาศัยในอาคารตลาด และอาคารพาณิชย์ องค์การตลาดยังคงมีประเด็นปัญหาที่ทำให้การดำเนินงานต้องชะงัก เนื่องจากที่ผ่านมาได้เกิดกรณีพิพาทกับคู่สัญญา ทั้งยังมีกรณีฟ้องร้องเรื่องภาษีโรงเรือนและที่ดินที่องค์การฯ ได้ดำเนินการฟ้องถ่ายภาระโดยการไล่เบี้ยต่อผู้เช่ารายย่อย ซึ่งในบางกรณียังมีการค้างชำระ องค์การตลาดจึงจะดำเนินการแก้ไขอย่างรวดเร็วและเป็นระบบ เพื่อให้การบริการจัดการตลาดสาขาตลิ่งชั้นเป็นไปได้อย่างราบรื่นในอนาคต

(2) การให้เอกชนเข้าร่วมทุน

องค์การตลาดได้มีนโยบายเปิดให้เอกชนสามารถทำสัญญาสัมปทานเช่าตลาดสาขา ทำให้เป็นการเปลี่ยนบทบาทการประกอบการเอง (Operator) ในตลาดดังกล่าว เป็นการบริหารสัญญา และอำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการนี้ องค์การตลาดจะดำเนินการโดยร่วมกับพันธมิตรเครือข่ายในการศึกษาแนวทาง

และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมองหาพันธมิตรภาคเอกชนเข้าร่วมทุนในการดำเนินงานปรับปรุง และดำเนินการบริหารพื้นที่ตลาด โดยกระบวนการให้เอกชนเข้าร่วมทุนมีขั้นตอนดังนี้



แผนภาพที่ 3-4: กระบวนการการให้เอกชนเข้าร่วมทุน
(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

อย่างไรก็ตาม การบริหารสัญญา อาทิ ในกรณีการร่วมทุน และสัญญาเช่า เท่าที่ผ่านมาที่มีกรณีพิพาทเกิดขึ้น จึงควรพิจารณาในการกำหนดบุคลากรหรือหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างจริงจัง และกำหนดกระบวนการที่มีความชัดเจนในแง่ของการควบคุมบริหารสัญญา เพื่อไม่ให้องค์กรฯ ตกอยู่ในความเสี่ยงหากคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขได้

(3) การจัดจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภค (ประเภทข้าวสารและอาหารดิบ) ให้แก่หน่วยงานภาครัฐ

องค์การตลาด ได้ดำเนินกระบวนการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคประเภทข้าวสารและอาหารดิบ ให้แก่กรมราชทัณฑ์และหน่วยของรัฐต่างๆ ซึ่งมีกระบวนการโดยสังเขปดังนี้

1. กระบวนการขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการค้าขององค์การตลาด

- (1) ประกาศขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการค้าขององค์การตลาด
- (2) แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคุณสมบัติผู้ประกอบการค้า
- (3) ตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครเป็นผู้ประกอบการค้าขององค์การตลาด
- (4) ประกาศรายชื่อผู้ประกอบการค้าของ องค์การตลาด

2. กระบวนการเข้าเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐที่ประสงค์จะจัดซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค

- (1) หน่วยงานของรัฐที่ประสงค์จะจัดซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค ประกาศเชิญชวนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าเสนอราคา



(2) องค์การตลาดจัดทำเอกสารการเสนอราคาและยื่นเสนอราคาต่อหน่วยงานที่ประสงค์จะจัดซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค

(3) หน่วยงานของรัฐพิจารณาคัดเลือกผู้เสนอราคาและประกาศผู้ชนะการเสนอราคา

(4) กรณีองค์การตลาดเป็นผู้ชนะการเสนอราคาเข้าทำสัญญากับหน่วยงานนั้น

3. กระบวนการจัดหาสินค้าเพื่อการค้าขององค์การตลาด

(1) แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการจัดหาสินค้าขององค์การตลาดเพื่อจำหน่ายให้แก่หน่วยงานของรัฐ

(2) เชิญผู้ประกอบการค้าขององค์การตลาดเข้าเสนอราคา เพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้ประกอบการค้าขององค์การตลาด

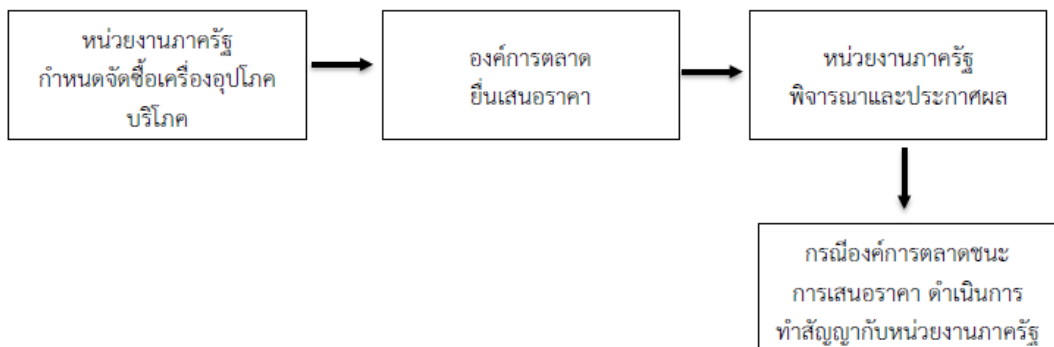
(3) จัดทำสัญญากับผู้ประกอบการค้าขององค์การตลาดที่ได้รับการคัดเลือกการเสนอราคา

(4) ดำเนินการบริหารสัญญาโดยการจัดส่งสินค้าให้แก่หน่วยงานของรัฐให้เป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญา

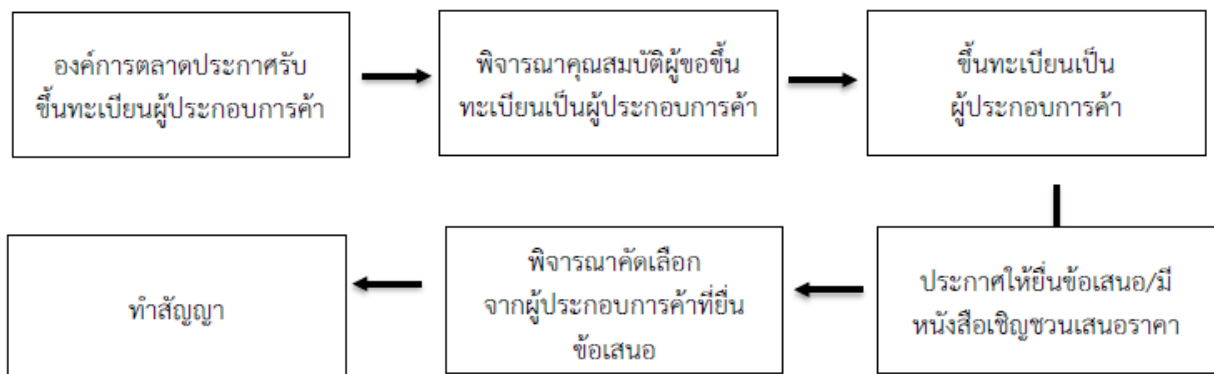
(5) ควบคุมคุณภาพการจัดส่ง โดยสุ่มตรวจคุณภาพและปริมาณที่คู่สัญญา

(6) ประเมินความพึงพอใจของคู่สัญญาที่จัดซื้อสินค้ากับองค์การตลาด

กรณี ทำสัญญากับหน่วยงานภาครัฐ



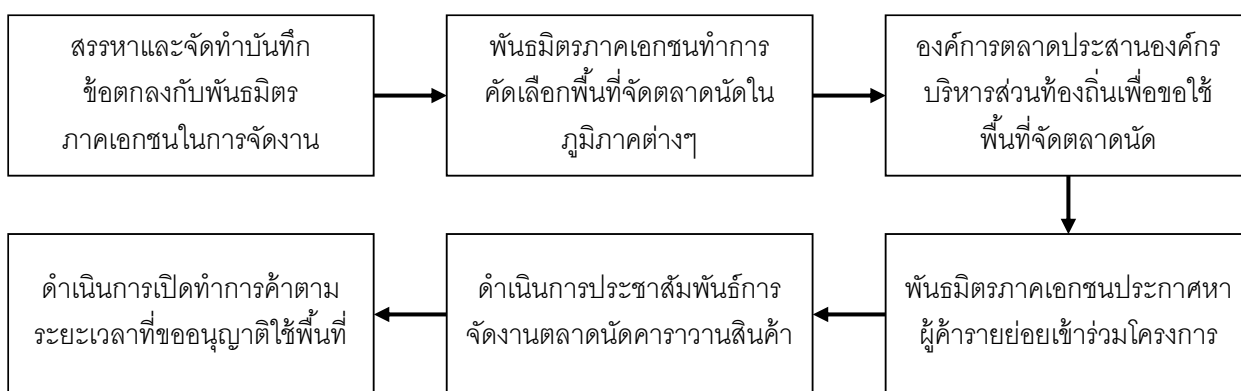
กรณีทำสัญญากับผู้ประกอบการค้า



แผนภาพที่ 11: กระบวนการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค (ประเภทข้าวสารและอาหารดิบ) ให้แก่ หน่วยงานภาครัฐ (ที่มา: ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า)

(4) การจัดตลาดนัดคาราวานสินค้า

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



แผนภาพที่ 3-5: กระบวนการการจัดตลาดนัดคาราวานสินค้า (ที่มา: ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า)

ในการบริหารจัดการโครงการตลาดนัดคาราวานสินค้านี้ แต่เดิมองค์การตลาดได้มีการใช้ตัวแทน (Agent) เพียงไม่กี่ราย โดยใช้ชื่อขององค์การตลาดตระเวนขออนุญาตเปิดตลาดนัด จึงไม่ได้ควบคุมการดำเนินงานเอง จึงอาจก่อให้เกิดปัญหาในการควบคุมคุณภาพ และไม่สามารถตรวจสอบสินค้าที่นำมาขายได้อย่างเต็มที่ ซึ่งอาจทำให้เสียชื่อเสียงขององค์การตลาดได้ ดังนั้นแนวนโยบายในอนาคต องค์การตลาดจะเป็นผู้จัดการจัดการโครงการเอง อาทิ การจัดหมวดหมู่สินค้า และรูปแบบการค้า ซึ่งในการนี้ นอกจากจะทำให้การควบคุมดูแลงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์การตลาด และยังเป็นการพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรขององค์การตลาดอีกด้วย

นอกจากนี้ การเป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้องค์การฯ อยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ และการตรวจสอบ ที่เข้มงวดเป็นจำนวนมากที่ไม่ได้นำมาควบคุมในการบริหารจัดการแบบภาคเอกชน กฎ ระเบียบ ต่างๆ ยังทำให้มีภาระทางด้านงานเอกสาร รายงาน เป็นจำนวนมาก ทำให้เป็นข้อจำกัดในการดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว และในบางครั้งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การขับเคลื่อนองค์กรไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์

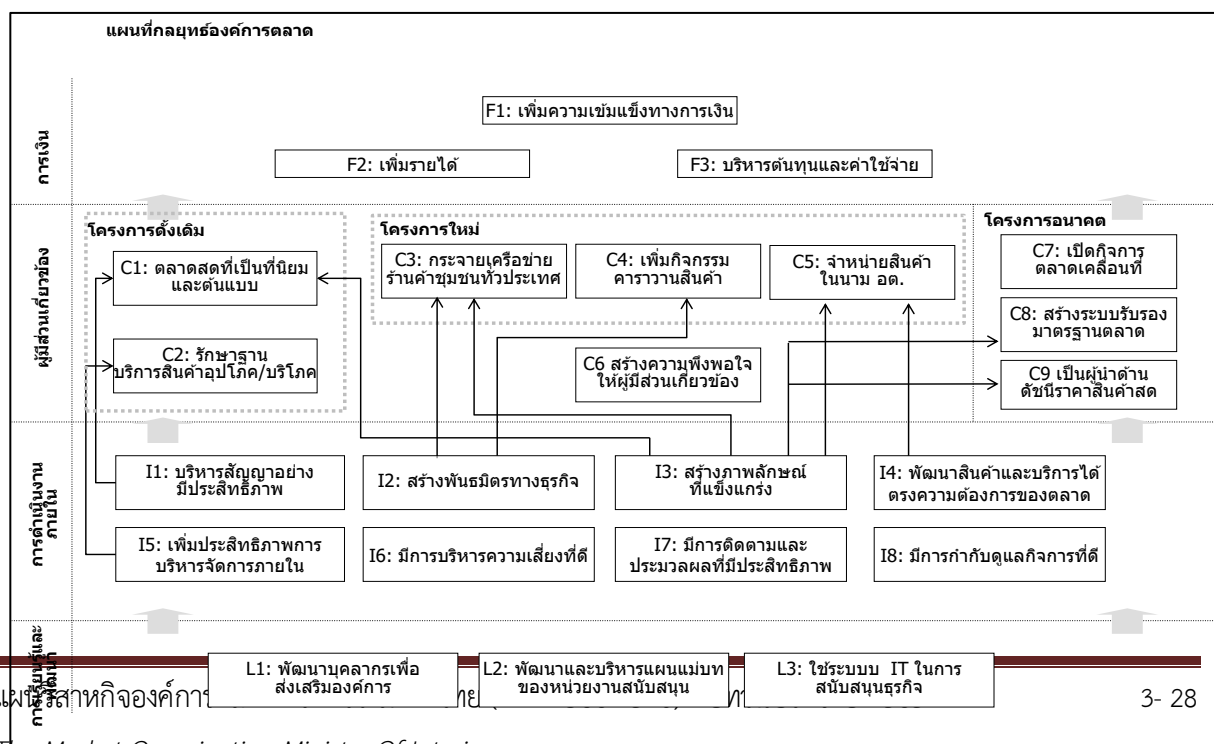


ในช่วงแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2556–2560 โครงการที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา และสร้างรายได้ได้อย่างมีนัยสำคัญให้กับองค์การตลาด คือ โครงการส่งสินค้าโภคภัณฑ์เข้าเรือนจำ อย่างไรก็ตาม จากกฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์ที่จะบังคับใช้ ทำให้องค์การตลาดต้องทำการทบทวนการบริหารจัดการและมีแนวนโยบายในการประกอบการเอง และจำเป็นต้องพิจารณาการขยายฐานรายได้ในส่วนอื่น ในขณะเดียวกัน องค์การตลาดยังจำเป็นต้องเน้นภารกิจหลักในการกระตุ้นเศรษฐกิจฐานรากให้มากยิ่งขึ้น

ในด้านการประกอบการกิจหลัก องค์การตลาดได้ปฏิบัติภารกิจตามแนวนโยบายของกระทรวงมหาดไทยอย่างต่อเนื่อง อาทิ ในช่วงปลายของแผนฯ ได้รวมถึงผลสำเร็จในการช่วยกระจายสินค้าล้นตลาดให้แก่เกษตรกร ช่วยบรรเทาผู้ประสบภัยพิบัติจากอุทกภัย ตลอดจนได้เริ่มโครงการใหม่ เช่น นำสินค้าวิสาหกิจชุมชนเข้าสู่ Modern Trade ได้เป็นผลสำเร็จ

จากแผนที่ยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจฉบับดังกล่าวด้านล่าง โครงการที่จัดเป็นโครงการใหม่ที่ได้ดำเนินการ อาทิ โครงการคาราวานสินค้า มีการขยายตัวของรายได้จาก 0.5 ล้านบาท เป็น 1.7 ล้านบาท ในช่วงปี พ.ศ. 2556–2559 อย่างไรก็ตาม องค์การตลาดยังคงต้องทบทวนรูปแบบของการประกอบการของโครงการเพื่อให้มีการควบคุมการบริหารจัดการ และประเภทสินค้า ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนโครงการกระจายเครือข่ายร้านค้าชุมชน ได้มีการชะลอโครงการไป เนื่องจากโครงการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยสาเหตุเนื่องมาจากทั้งทางด้านการบริหารจัดการ เอกชนที่ทำการร่วมทุนส่งสินค้าได้เข้า สินค้าที่ขายในโครงการไม่ตรงเป้าหมาย และมีราคาค่อนข้างสูง ในส่วนของการจำหน่ายสินค้าในนามองค์การตลาดนั้น ยังไม่ได้มีการดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล

โครงการในอนาคต อันได้แก่ การเปิดกิจการตลาดเคลื่อนที่ การสร้างระบบรับรองมาตรฐานตลาด และการเป็นผู้นำด้านดัชนีราคาสินค้าสด ยังไม่ได้มีการดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผลเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ในโครงการต่างๆ ดังกล่าวยังอยู่ในแนวนโยบายขององค์การตลาดที่จะดำเนินการต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการรับรองมาตรฐานตลาด และการเป็นผู้นำด้านดัชนีราคาสินค้าสด



แผนภาพที่ 3-6: แผนที่กลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจ ฉบับ พ.ศ. 2561-2565

(ที่มา: แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2556-2560)

สถานประกอบการและทรัพย์สินที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด

ในปัจจุบัน องค์การตลาดมีสถานประกอบการตลาดสดรวม 5 แห่ง ได้แก่ ตลาดสาขาปากคลองตลาด ตลาดสาขาลำพูน ตลาดสาขาหนองม่วง ตลาดสาขาบางคล้า และตลาดสดตลิ่งชัน โดยในส่วนนี้ จะเป็นการ ทบทวนถึงภาพรวมของตลาดแต่ละสาขา เพื่อให้เข้าใจถึงแหล่งประกอบการสำคัญขององค์การตลาดมากยิ่งขึ้น เพื่อสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การตลาดต่อไปได้

(1) สำนักงานตลาดสาขาปากคลองตลาด

ปากคลองตลาด เป็นตลาดเก่าแก่ จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2496 พร้อมกับการจัดตั้งองค์การตลาด เดิม ตั้งอยู่บริเวณปากคลองตลาด ถนนจักรเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร บนที่ดินขององค์การตลาดพื้นที่ 5 ไร่ 3 งาน 1 ตารางวา เป็นตลาดกลางจำหน่ายดอกไม้ที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การค้าส่ง ผัก ผลไม้ และดอกไม้สด ปัจจุบันได้ร่วมกับเอกชนดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาตลาดปากคลองตลาดให้เป็น ระเบียบ เรียบร้อย สวยงาม สะอาด มีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยยังคงเอกลักษณ์และวิถีชุมชนไว้เพื่อเป็นแหล่ง ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

ตลาดสาขาปากคลองตลาดมีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะที่ให้เอกชนเข้ามาเช่าพื้นที่เพื่อบริหาร ตลาด ทำให้องค์การตลาดมีรายได้จากการปล่อยเช่าพื้นที่ที่คงที่ตลอดระยะเวลาการทำสัญญา โดยในปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาดมีรายได้จากค่าเช่าที่ดินกว่า 13.60 ล้านบาท และมีกำไรอยู่ที่ 10.28 ล้านบาท

รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ปากคลองตลาด

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

หมายเหตุ: ที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์ขององค์การตลาด

(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2563 องค์การตลาด)



(2) สำนักงานตลาดสาขาลำพูน

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

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

นอกจากนี้ ตลาดลำพูนยังจะมีการจัดทำศูนย์บริการและพัฒนาเกษตรกร ทั้งในเรื่องของการเป็นศูนย์กลางการประชุมสัมมนาของกลุ่มเกษตรกร ศูนย์ฝึกวิชาชีพ เพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้สำหรับฝึกวิชาชีพในการสร้างงานและสร้างอาชีพที่ดี รวมถึงเพื่อส่งเสริมศักยภาพในกลุ่มจังหวัด ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างชุมชน สร้างประชากร และสร้างคนที่มีคุณภาพในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งการจัดทำห้องเย็น และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระบบโลจิสติกส์ เพื่อให้มีการเก็บพืชผักในห้องเย็นเพื่อคงความสด ใหม่ และสะอาด ก่อนที่จะมีการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคหรือลูกค้าต่อไป ทำให้มีต้นทุนต่ำ สามารถก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

ตลาดสาขาลำพูนจะใช้งบประมาณเงินอุดหนุนจำนวน 28.1 ล้านบาท ในการปรับปรุงตลาด โดยการดำเนินการจะคำนึงถึงความสะดวก และปลอดภัย เพื่อเตรียมการสำหรับการรองรับผู้สูงอายุด้วย

รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสาขาลำพูน



รายการสินทรัพย์	หน่วย	จำนวน
ที่ดิน	ไร่	3
อาคารตลาด 2 ชั้น	หลัง	1
แผงตลาดชั้นล่าง	แผง	135
ห้องประชุม	ห้อง	5
พื้นที่อาคาร 4 ห้องด้านหน้า	ห้อง	4
อาคารตลาดสด	แผง	99
อาคาร OTOP	หลัง	1
อาคารห้องเย็น	ห้อง	2
อาคารห้องตัดแต่ง	ห้อง	1
ถนน/ลานจอดรถ/สุขาตลาด		

หมายเหตุ: กรรมสิทธิ์ในที่ดินเป็นของกรมธนารักษ์

(ที่มา:รายงานประจำปี พ.ศ. 2563 องค์การตลาด)

(3) สำนักงานตลาดสาขาหนองม่วง

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

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

รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสาขาหนองม่วง

รายการสินทรัพย์	หน่วย	จำนวน
ที่ดิน		4 ไร่ 2 งาน
อาคารตลาดชั้นเดียว	หลัง	1
แผงตลาด/สถานที่ให้เช่าประกอบการค้าแบบถาวร	แผง	228
แผงตลาดชั่วคราว	แผง	58
อาคารสำนักงานสามชั้น	หลัง	1

หมายเหตุ: ที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์ขององค์การตลาด (ได้รับบริจาคโดยมีเงื่อนไขให้ใช้งานเพื่อวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรมการตลาดเท่านั้น)

(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2563 องค์การตลาด)

(4) สำนักงานตลาดสาขาบางคล้า

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

เนื่องจากสำนักงานตลาดสาขาบางคล้า ประกอบกิจการประเภทซื้อขายสัตว์น้ำ จึงก่อให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับกลิ่นและน้ำเสีย ซึ่งปัญหาที่ต้องมีการดูแลอย่างใกล้ชิด และสม่ำเสมอเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความสะอาดและสุขอนามัย ในปี พ.ศ. 2563 สำนักงานตลาดสาขาบางคล้ามีรายได้จากค่าเช่าแผงค่าเช่าอาคารพาณิชย์ และรายได้อื่นๆ ของทางตลาดบางคล้าอยู่ที่ประมาณ 3.3 ล้านบาท แต่ก็ยังมีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูงจึงทำให้สำนักงานตลาดสาขาบางคล้ามีผลประกอบการขาดทุนอยู่ที่ประมาณ 3.2 ล้านบาท เนื่องจากผู้เช่า ผู้ประกอบการย้ายไปประกอบกิจการที่อื่น จึงทำให้ผลประกอบการขาดทุน

ในส่วนของทรัพย์สินของสำนักงานตลาดสาขาบางคล้า นั้น เมื่อประมาณ พ.ศ. 2560 ใช้งบประมาณในการปรับปรุงและพัฒนา จึงทำให้เกิดรายการทรัพย์สินที่เพิ่มมากขึ้น โดยมีรายการทรัพย์สินดังนี้

รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสาขาบางคล้า

รายการสินทรัพย์	หน่วย	จำนวน
1) ที่ดิน	ไร่	15
2) อาคารตลาด 4 หลัง	หลัง	3
2.1) อาคารตลาดชั้นเดียวพื้นที่ทั้งหมด 1,650 ตรม.(ขนาดแผงละ 21 ตรม.)	แผง	54
2.2) อาคารตลาดผักและผลไม้ พื้นที่ 2,100 ตรม.(ขนาดแผงละ 130 ตรม.)	แผง	14
2.3) อาคารตลาดแพปลาขนาดกลาง พื้นที่ 450 ตรม. (ขนาดแผงละ 22.5 ตรม.)	แผง	18
3) อาคารพาณิชย์ 3 ชั้น	คูหา	30
4) อาคารพาณิชย์ 2 ชั้น	คูหา	44
5) อาคารทรงไทย พื้นที่ทั้งหมด 760 ตรม. (ตุลเกล้าฯถวายเป็น 2 หลัง)	หลัง	14
6) ลานจอดรถส่วนกลางของตลาด	คัน	60
7) พื้นลานเอนกประสงค์ ขนาดพื้นที่ 2,500 ตรม.	ลาน	1
8) อาคารห้องเย็นสำเร็จรูป ขนาด 4 x 6 เมตร	ห้อง	2
9) ห้องน้ำ - สุขา	หลัง	2
10) ระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ประกอบด้วย ไฟฟ้า ประปา บ่อบำบัดน้ำเสีย ถนน ท่อระบายน้ำ และบ่อพัก	ระบบ	1

หมายเหตุ: ที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์ขององค์การตลาด

(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2563 องค์การตลาด)



(5) สำนักงานตลาดสดตลิ่งชัน

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

อย่างไรก็ตามตั้งแต่ปีงบประมาณ 2562 องค์การตลาด ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานพัฒนาตลาดสาขาทลิ่งชันให้เป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย มีจุดมุ่งหมายในการสร้างความแตกต่างให้แก่ตลาดทำให้ตลาดแบบดั้งเดิมเป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย สร้างความพร้อมในการเป็นสถานที่จำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้าธุรกิจ การตลาด ภาคการบริการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การตลาด รวมทั้ง เป็นศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้ พัฒนา และสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่ สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัยซึ่งเป็นการสร้างงานและสร้างอาชีพที่ดีให้กับชุมชนในพื้นที่ โดยมีแนวนโยบายพัฒนาตลาดตลิ่งชันให้เป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยกรุงเทพมหานคร เพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้แก่ตลาดสาขาทลิ่งชัน รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงตลาดสาขาทลิ่งชันให้เป็นตลาดมาตรฐาน มีการปรับอาคารตลาดชั้น 2 ให้เป็นศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้ พัฒนา และสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่ สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัย สินค้าเกษตรแปรรูป และสินค้าวิสาหกิจชุมชนตลาดสาขาทลิ่งชันได้จัดแบ่งพื้นที่ตลาด เป็น 3 โซนดังนี้

- โซนที่ 1. เปิดเป็นตลาดน้ำภายใต้ชื่อ "ตลาดน้ำสวนผักคลองสองนครา" เพื่อให้ทำน้ำของตลาดเป็นต้นทางและปลายทางการเดินทางเรือสำหรับกิจกรรมการท่องเที่ยวทางน้ำพร้อมกับการจัดระเบียบการจราจรภายในตลาดเพื่อให้การสัญจรสะดวกกำหนดการเปิดให้บริการในวันเสาร์และวันอาทิตย์

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

- โซนที่ 3. อาคารชั้นเดียว (อาคารกรีน) เปิดเป็นโซนแสดงสินค้าและอาหาร

ในปีงบประมาณ 2564 ตลาดสาขาทลิ่งชันได้เริ่มเปิดตลาด โซนที่ 1 ก่อน และดำเนินการจัดระเบียบการจราจรในพื้นที่ตลาดรองรับผู้มาใช้บริการ หลังจากนั้นจึงจะขยายการเปิดโซนที่ 2 และ โซนที่ 3 ต่อไป

ปัญหาและอุปสรรค : 1. ตลาดสาขาทลิ่งชันประสบปัญหาขาดทุนติดต่อกันเป็นระยะเวลานาน เนื่องจากปัญหาหนี้ค้างชำระที่ยังไม่สามารถจัดเก็บได้ 2. ท่าเลที่ตั้งอยู่ลึกและพื้นที่จอดรถไม่เพียงพอ 3. ปัญหาการจราจรเนื่องจากเข้า-ออกได้ทางเดียว 4. ปัญหาการเปิดตลาดน้ำที่ถูกเลื่อนการเปิด 2 ครั้ง จากช่วงเดือนพฤศจิกายน 2562 ต่อมาได้ดำเนินการเปิดตลาดเมื่อปลายเดือนตุลาคม 2563 แต่ประสบกับปัญหาสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้ต้องปิดตลาดจนกว่าสถานการณ์จะคลี่คลาย



รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสาขาลิ่งชั้น

รายการสินทรัพย์	หน่วย	จำนวน
ที่ดิน	ไร่	21ไร่ 3 งาน
อาคาร 6 ชั้น ประกอบด้วย.-		
- ชั้นที่ 1 แผงประกอบการค้า	แผง	251
- ชั้นที่ 2 ห้องประชุม ศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้ พัฒนา/ลานจอดรถ	ห้อง	6
- ชั้นที่ 3 สำนักงานองค์การตลาด/สำนักงานตลาดสาขาลิ่งชั้น/ลานจอดรถ	-	-
- ชั้นที่ 4 ห้องเช่าพักอาศัย (แฟลต)	ห้อง	98
- ชั้นที่ 5 ห้องเช่าพักอาศัย(แฟลต)	ห้อง	98
- ชั้นที่ 6 ห้องเช่าพักอาศัย(แฟลต)	ห้อง	98
อาคารชั้นเดียว (อาคารกรีน)	หลัง	1
- แผงประกอบการค้า	แผง	8
อาคารพาณิชย์ 3 ชั้น	ห้อง	166
- ศาลาริมน้ำ	แผง	8
- ศาลาผ้าใบ (ริมน้ำ)	แผง	60
ท่าเทียบเรือ (คลองมหาสวัสดิ์)	โป๊ะ	1
ห้องสุขาชาย-หญิง	ห้อง	24
พร้อมระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ		

หมายเหตุ: กรรมสิทธิ์ในที่ดินเป็นของกรมธนารักษ์

(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2563 องค์การตลาด)

3. ภาวะอุตสาหกรรม

1. เศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกของปี 2565

เศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกของปี 2565 เศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกของปี 2565 ขยายตัวร้อยละ 2.2 เติบโตจากการขยายตัวร้อยละ 1.8 ในไตรมาสก่อนหน้า (% YoY) และเมื่อปรับผลของฤดูกาลออกแล้ว เศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกของปี 2565 ขยายตัวจากไตรมาสที่สี่ของปี 2564 ร้อยละ 1.1 (QoQ_SA)

ด้านการใช้จ่าย การอุปโภคบริโภคภาคเอกชนและการส่งออกบริการขยายตัวเร่งขึ้นการลงทุนภาคเอกชนกลับมาขยายตัว ขณะที่การส่งออกสินค้าชะลอตัว และการลงทุนภาครัฐปรับตัวลดลงการอุปโภคบริโภคภาคเอกชน ขยายตัวร้อยละ 3.9 เติบโตจากการขยายตัวร้อยละ 0.4 ในไตรมาสก่อนหน้าเป็นผลมาจากการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจปรับตัวเข้าสู่ภาวะปกติมากขึ้น รวมทั้งการปรับตัวดีขึ้นของฐานรายได้ในระบบเศรษฐกิจและการดำเนินมาตรการของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้จ่ายภาคเอกชนปรับตัวดีขึ้นทุกหมวด การใช้จ่ายหมวดบริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.4 เทียบกับการลดลงร้อยละ 1.6 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามการกลับมาขยายตัวของ การใช้จ่ายในกลุ่มโรงแรมและภัตตาคาร



และกลุ่มนันทนาการและวัฒนธรรม การใช้จ่ายหมวดสินค้าไม่คงทนขยายตัวร้อยละ 4.1 เติบโตขึ้นจากการขยายตัวร้อยละ 3.7 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามการเพิ่มขึ้นของการใช้จ่ายกลุ่มไฟฟ้า และก๊าซฯ กลุ่มอาหารและเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ และกลุ่มเครื่องดื่มมีแอลกอฮอล์และยาสูบ การใช้จ่ายหมวดสินค้าคงทนขยายตัวร้อยละ 0.4 ปรับตัวดีขึ้นจากการลดลงร้อยละ 0.8 ในไตรมาสก่อนหน้าตามการขยายตัวเร่งขึ้นของการใช้จ่ายกลุ่มเสื้อผ้าและรองเท้า และการใช้จ่ายใน หมวดสินค้าคงทนขยายตัวร้อยละ 3.8 ปรับตัวดีขึ้นจากการลดลงร้อยละ 5.4 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามการกลับมาขยายตัวในเกณฑ์สูงของการใช้จ่ายเพื่อซื้อยานพาหนะ อย่างไรก็ตาม ดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภคเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจโดยรวมในไตรมาสนี้ลดลงมาอยู่ที่ระดับ 37.3 จากระดับ 38.9 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามความกังวลเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของภาระค่าครองชีพท่ามกลางความไม่แน่นอนของสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครนส่วนการใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคของรัฐบาลขยายตัวร้อยละ 4.6 ชะลอลงจากการขยายตัวร้อยละ 8.1 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยรายจ่ายการโอนเพื่อสวัสดิการทางสังคมที่ไม่เป็นตัวเงินสำหรับสินค้าและบริการในระบบตลาดขยายตัวสูงร้อยละ 74.5 ตามการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายสำหรับการรักษาพยาบาลโรคโควิด-19 ส่วนค่าตอบแทนแรงงาน (ค่าจ้าง เงินเดือน) และค่าซื้อสินค้าและบริการลดลงร้อยละ 2.6 และร้อยละ 3.8 ตามลำดับ สำหรับอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำในไตรมาสนี้อยู่ที่ร้อยละ 20.6 (ต่ำกว่าอัตราเบิกจ่ายร้อยละ 35.5 ในไตรมาสก่อนหน้าแต่สูงกว่าร้อยละ 19.6 ในไตรมาสเดียวกันของปีก่อน) การลงทุนรวม ขยายตัวร้อยละ 0.8 ปรับตัวดีขึ้นจากการลดลงร้อยละ 0.2 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยการลงทุนภาคเอกชนขยายตัวร้อยละ 2.9 ปรับตัวดีขึ้นจากการลดลงร้อยละ 0.8 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามการขยายตัวของการลงทุนในหมวดเครื่องจักรเครื่องมือร้อยละ 5.4 เทียบกับการลดลงร้อยละ 0.9 ในไตรมาสก่อนหน้าส่วนการลงทุนในหมวดก่อสร้างลดลงร้อยละ 8.0 ต่อเนื่องจากการลดลงร้อยละ 0.7 ในไตรมาสก่อนหน้าขณะที่การลงทุนภาครัฐลดลงร้อยละ 4.7 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 1.7 ในไตรมาสก่อนหน้าตามการลดลงของทั้งการลงทุนรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจร้อยละ 6.5 และร้อยละ 2.1 ตามลำดับสำหรับอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุนในไตรมาสนี้อยู่ที่ร้อยละ 15.1 (ต่ำกว่าอัตราเบิกจ่ายร้อยละ 16.0 ในไตรมาสก่อนหน้า แต่สูงกว่าร้อยละ 14.3 ในช่วงเดียวกันของปีก่อน)

ในด้านภาคการค้าต่างประเทศการส่งออกสินค้า มีมูลค่า 73,288 ล้านดอลลาร์ สหรัฐ ขยายตัวร้อยละ 14.6 ชะลอลงจากการขยายตัวร้อยละ 21.3 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยปริมาณและราคาส่งออกเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.2 และร้อยละ 4.0 เทียบกับร้อยละ 16.9 และร้อยละ 3.7 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามลำดับกลุ่มสินค้าที่มีมูลค่าส่งออกเพิ่มขึ้น เช่น เคมีภัณฑ์และปิโตรเคมี (ร้อยละ 18.7) เครื่องจักรและอุปกรณ์ (ร้อยละ 5.7) ชิ้นส่วนและอุปกรณ์ยานยนต์ (ร้อยละ 3.5) ชิ้นส่วนและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ (ร้อยละ 15.1) เครื่องปรับอากาศ (ร้อยละ 5.6) อาหารสัตว์ (ร้อยละ 26.3) ข้าว (ร้อยละ 19.3) ยางพารา (ร้อยละ 6.2) และน้ำตาล (ร้อยละ 180.9) เป็นต้น กลุ่มสินค้าที่มีมูลค่าส่งออกลดลง เช่น รถยนต์นั่ง (ร้อยละ 49.1) รถกระบะ (ร้อยละ 28.9) ผลิตภัณฑ์ยาง (ลดลงร้อยละ 25.0) และทุเรียน (ลดลงร้อยละ 48.2) เป็นต้น การส่งออกสินค้าไปยังตลาดส่งออกหลักยังคงขยายตัวในอัตราชะลอลง ขณะที่การส่งออกไปยังตลาดออสเตรเลีย ลดลงเมื่อหักการส่งออกทองคำที่ยังไม่ขึ้นรูปออกแล้ว มูลค่าการส่งออกสินค้าขยายตัวร้อยละ 9.7 และเมื่อคิดในรูปของเงินบาท มูลค่าการส่งออกสินค้าขยายตัวร้อยละ 25.1 ส่วนการนำเข้าสินค้า มีมูลค่า 64,135 ล้านดอลลาร์ สหรัฐ เพิ่มขึ้นร้อยละ 16.5 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 20.6 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยราคาและปริมาณนำเข้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 113 และร้อยละ 46 ลำดับ ส่งให้ผลการค้าเกินดุล 92 พันล้านดอลลาร์ สหรัฐ. 3024 พันล้านบาท)



2. การขยายตัวทางเศรษฐกิจ มูลค่าการส่งออกของประเทศ และอัตราเงินเฟ้อของประเทศต่าง ๆ

(%YoY)	GDP			มูลค่าการส่งออกสินค้า				อัตราเงินเฟ้อ					สูงสุดในรอบ (เดือน)	
	2563	2564	2565	2563	2564	2565	2564	2565						
	ทั้งปี	Q4	ทั้งปี	ทั้งปี	Q4	ทั้งปี	ทั้งปี	Q1	ก.พ.	มี.ค.		เม.ย.		
สหรัฐฯ	-3.4	5.5	5.7	3.6	-13.5	23.1	23.3	18.8	4.7	6.3	7.9	8.5	8.3	483 ^U
ยุโรปโซน	-6.4	4.7	5.4	5.0	-7.1	7.5	17.9	10.4 ^U	3.9	6.1	5.9	7.4	7.5	303
สหราชอาณาจักร	-9.3	6.6	7.4	8.7	-12.2	10.1	9.8	9.3	2.6	6.2	6.2	7.0	-	360 ^U
ออสเตรเลีย ³	-2.2	4.2	4.7	-	-7.4	27.0	37.3	22.3	2.6	5.1	-	-	-	-
ญี่ปุ่น	-4.5	0.4	1.6	-	-9.1	6.4	17.9	4.4	2.9	0.9	0.9	1.2	-	41 ^U
จีน	2.2	4.0	8.1	4.8	4.0	22.7	29.7	15.6	-0.2	1.1	0.9	1.5	2.1	5
อินเดีย	-6.6	5.4	8.3	-	-14.8	41.0	43.1	23.8	0.9	6.3	6.1	7.0	-	17 ^U
เกาหลีใต้	-0.9	4.2	4.0	3.1	-5.5	24.5	25.7	18.3	5.1	3.8	3.7	4.1	4.8	162
ไต้หวัน	3.4	4.9	6.4	3.1	4.9	26.0	29.3	23.5	2.5	2.8	2.3	3.3	3.4	116
ฮ่องกง	-6.5	4.7	6.3	-4.0	-0.5	23.2	26.0	2.8	2.0	1.5	1.6	1.7	-	3 ^U
สิงคโปร์	-4.1	6.1	7.6	3.4	-4.1	25.9	22.1	17.1	1.6	4.6	4.3	5.4	-	123 ^U
อินโดนีเซีย	-2.1	5.0	3.7	5.0	-2.7	45.6	41.9	35.3	2.3	2.3	2.1	2.6	3.5	52
มาเลเซีย	-5.5	3.6	3.1	5.0	-2.3	26.5	27.4	18.6	1.6	2.2	2.2	2.2	-	-
ฟิลิปปินส์	-9.5	7.8	5.7	8.3	-8.1	5.2	14.5	9.8	2.5	3.4	3.0	4.0	4.9	40
เวียดนาม	2.9	5.2	2.6	5.0	6.9	19.0	18.9	13.3	3.9	1.9	1.4	2.4	2.6	8

ที่มา: CEIC รวบรวมโดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

หมายเหตุ: " ข้อมูลเดือนมีนาคม 2565 " ข้อมูลถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2565 " อัตราเงินเฟ้อของออสเตรเลียเป็นรายไตรมาส

ด้านการผลิต สาขาที่พักแรมและบริการด้านอาหาร และสาขาเกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมง กลับมาขยายตัว สาขาขนส่งและสถานที่เก็บสินค้าขยายตัวเร่งขึ้น ขณะที่สาขาการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมสาขาการขนส่ง ขยายปลีก และการซ่อมฯ และสาขาการไฟฟ้าและก๊าซฯ ชะลอตัว และสาขาการก่อสร้างลดลงต่อเนื่อง สาขาเกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมง กลับมาขยายตัวร้อยละ 4.1 ปรับตัวดีขึ้นจากการลดลง ร้อยละ 0.6 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามการเพิ่มขึ้นของผลผลิตหมวดพืชผลสำคัญ อาทิ ข้าวเปลือกเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.3 อ้อยเพิ่มขึ้นร้อยละ 21.1 กลุ่มผลไม้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.1 ปาล์มน้ำมันเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.3 และยางพาราเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.2 ส่วนผลผลิตพืชเกษตรสำคัญที่ลดลง อาทิ ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ลดลงร้อยละ 5.5 และมันสำปะหลังลดลงร้อยละ 1.6 และหมวดประมงกลับมาขยายตัวครั้งแรกในรอบ 9 ไตรมาส ร้อยละ 25 ในขณะที่หมวดปศุสัตว์ลดลงต่อเนื่องเป็นไตรมาสที่ 5 ร้อยละ 23 ส่วนดัชนีราคาสินค้าเกษตรเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.7 ปรับตัวดีขึ้นจากการลดลงร้อยละ 4.3 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยเฉพาะราคาสุกรเพิ่มขึ้นร้อยละ 23.6 ราคาปาล์มน้ำมันเพิ่มขึ้นร้อยละ 52.1 ราคาไก่เนื้อเพิ่มขึ้นร้อยละ 16.2 ราคาอ้อยเพิ่มขึ้นร้อยละ 16.6 และราคาขางพาราเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.0 เป็นต้น การเพิ่มขึ้นของดัชนีผลผลิตสินค้าเกษตรและดัชนีราคาสินค้าเกษตร ส่งผลให้ดัชนีรายได้เกษตรกรโดยรวมกลับมาขยายตัวครั้งแรกในรอบ 3 ไตรมาส ร้อยละ 9.3 สาขาการผลิตสินค้าอุตสาหกรรม เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.9 ชะลอลงจากการขยายตัวร้อยละ 38 ในไตรมาสก่อนหน้า



เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ อัตราการว่างงาน อยู่ที่ร้อยละ 1.53 ต่ำกว่าร้อยละ 1.64 ในไตรมาสก่อนหน้าและต่ำกว่าร้อยละ 1.96 ในไตรมาสเดียวกันของปีก่อน ส่วนอัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 4.7 และอัตราเงินเฟ้อพื้นฐานเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 1.4 สำหรับดุลบัญชีเดินสะพัดขาดดุล 1.6 พันล้านดอลลาร์ (5.3 หมื่นล้านบาท) หรือคิดเป็นร้อยละ 1.2 ของ GDP เงินทุนสำรองระหว่างประเทศ ณ สิ้นเดือนมีนาคม 2565 อยู่ที่ 2.42 แสนล้านดอลลาร์ และหนี้สาธารณะ ณ สิ้นเดือนมีนาคม 2565 มีมูลค่าทั้งสิ้น 9,951,962.7 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 60.6 ของ GDP

แนวโน้มเศรษฐกิจไทย ปี 2565

เศรษฐกิจไทยปี 2565 คาดว่าจะขยายตัวในช่วงร้อยละ 2.5 - 3.5 โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญจากการปรับตัวดีขึ้นของอุปสงค์ภายในประเทศ การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว และการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการส่งออกสินค้า โดยคาดว่ามูลค่าการส่งออกสินค้าในรูปดอลลาร์ จะขยายตัวร้อยละ 7.3 การอุปโภคบริโภค และการลงทุนภาคเอกชนขยายตัวร้อยละ 3.9 และร้อยละ 3.5 ตามลำดับ ขณะที่การลงทุนภาครัฐขยายตัวร้อยละ 3.4 ส่วนอัตราเงินเฟ้อทั่วไปคาดว่าจะอยู่ในช่วงร้อยละ 4.2 - 5.2 และดุลบัญชีเดินสะพัดมีแนวโน้มขาดดุลร้อยละ 1.5 ของ GDP รายละเอียดของการประมาณการเศรษฐกิจในปี 2565 ในด้านต่าง ๆ มีดังนี้

1. การใช้จ่ายเพื่ออุปโภคบริโภค

(1) **การใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคภาคเอกชน** คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.9 ปรับตัวดีขึ้นจากการขยายตัวร้อยละ 0.3 ในปี 2564 ตามแนวโน้มการฟื้นตัวของฐานรายได้ในระบบเศรษฐกิจและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของภาคครัวเรือนเข้าสู่ภาวะปกติหลังความรุนแรงในการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 แต่เป็นการปรับลดจากร้อยละ 4.5 ในการประมาณการครั้งก่อน ตามการเพิ่มขึ้นของอัตราเงินเฟ้อซึ่งส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของครัวเรือน และ

(2) **การใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคภาครัฐบาล** คาดว่าจะลดลงร้อยละ 0.2 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 3.2 ในปี 2564 และ เท่ากับการประมาณการครั้งก่อนสอดคล้องกับการคงสมมติฐานอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณภายใต้งบประมาณรายจ่ายประจำปี 2565 ที่ร้อยละ 98 ของวงเงินงบประมาณ รวมทั้งการเบิกจ่ายภายใต้ของแผนงานและโครงการที่ได้รับการอนุมัติภายใต้พระราชกำหนดเงินกู้เพิ่มเติม พ.ศ. 2564 วงเงิน 5 แสนล้านบาท

2. การลงทุนรวม คาดว่าจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.5 เทียบกับร้อยละ 3.4 ในปี 2564 และเป็นการปรับลดจากการขยายตัวร้อยละ 4.0 ในประมาณการครั้งก่อน โดย

(1) **การลงทุนภาคเอกชน** คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.5 เร่งขึ้นจากร้อยละ 3.3 ในปี 2564 และปรับลดจากร้อยละ 3.8 ในการประมาณการครั้งก่อน และ

(2) **การลงทุนภาครัฐ** คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.4 เทียบกับร้อยละ 3.8 ในปี 2564 และปรับลดลงจากร้อยละ 4.6 ในการประมาณการครั้งที่ผ่านมา สอดคล้องกับการปรับลดสมมติฐานการเบิกจ่ายงบลงทุนภายใต้งบประมาณรายจ่ายประจำปี 2565



3. มูลค่าการส่งออกสินค้าในรูปเงินดอลลาร์ สรอ. คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 7.3 เทียบกับร้อยละ 18.8 ในปี 2564 และปรับเพิ่มจากร้อยละ 4.9 ในการประมาณการครั้งก่อน โดยเป็นผลจากการปรับเพิ่มสมมติฐานราคาส่งออกให้สอดคล้องกับสมมติฐานราคาน้ำมันและราคาสินค้าโภคภัณฑ์ ในขณะที่ปริมาณการส่งออกสินค้าคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.5 ปรับลดลงจากร้อยละ 3.9 ในการประมาณการครั้งก่อนสอดคล้องกับการปรับลดสมมติฐานการขยายตัวของเศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลก ขณะที่การส่งออกบริการมีแนวโน้มขยายตัวสูงกว่าการประมาณการครั้งที่ผ่านมาตามการปรับเพิ่มสมมติฐานจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศ เมื่อรวมกับการส่งออกสินค้าทำให้ปริมาณการส่งออกสินค้าและบริการในปี 2565 มีแนวโน้มที่จะขยายตัวร้อยละ 83 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 89 ในการประมาณการครั้งก่อน และร้อยละ 10.4 ในปี 2564

3. ประเด็นการบริหารเศรษฐกิจในปี 2565

การบริหารนโยบายเศรษฐกิจในปี 2565 ควรให้ความสำคัญกับ (1) การรักษาแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจจากการใช้จ่ายของภาคครัวเรือน โดย (i) การติดตาม ฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมการระบาดของโรคโควิด-19 (ii) การดูแลและแก้ไขปัญหาหนี้สินของครัวเรือน (iii) การดูแลกลไกตลาดเพื่อให้ราคาสินค้าเคลื่อนไหวสอดคล้องกับต้นทุนการผลิต และ (iv) การดูแลกลุ่มที่มีความเปราะบางต่อการปรับตัวเพิ่มขึ้นของราคาสินค้า (2) การสนับสนุนการฟื้นตัวของการท่องเที่ยวและบริการเกี่ยวเนื่อง โดย (i) การส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ (ii) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวที่มีศักยภาพและมีกำลังซื้อสูง (iii) การพิจารณามาตรการสินเชื่อและมาตรการอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการให้สามารถกลับมาประกอบธุรกิจ และ (iv) การยกระดับศักยภาพและฟื้นฟูภาคการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพและยั่งยืน (3) การรักษาแรงขับเคลื่อนจากการส่งออกสินค้า โดย (i) การขับเคลื่อนการส่งออกสินค้าสำคัญไปยังตลาดหลัก และการสร้างตลาดใหม่ให้กับสินค้าที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศที่ได้รับประโยชน์จากการเพิ่มขึ้นของราคาพลังงาน (ii) การพัฒนาสินค้าส่งออกให้มีคุณภาพและมาตรฐาน (iii) การใช้ประโยชน์จากกรอบความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาค (RCEP) ควบคู่ไปกับการเร่งรัดการเจรจาความตกลงการค้าเสรีที่กำลังอยู่ในขั้นตอนของการเจรจา และการเตรียมศึกษาเพื่อเจรจากับประเทศคู่ค้าสำคัญใหม่ ๆ และ (iv) การปกป้องความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและการเพิ่มขึ้นของต้นทุนการผลิต (4) การส่งเสริมการลงทุนภาคเอกชน โดย (i) การเร่งรัดให้ผู้ประกอบการที่ได้รับอนุมัติและออกบัตรส่งเสริมการลงทุนให้เกิดการลงทุนจริง (ii) การแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการลงทุนและการประกอบธุรกิจ (iii) การดำเนินมาตรการส่งเสริมการลงทุนเชิงรุก (iv) การส่งเสริมการลงทุนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษต่าง ๆ (v) การลงทุนพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งที่สำคัญ ๆ และ (vi) การพัฒนากำลังแรงงานทักษะสูงเพื่อรองรับกับอุตสาหกรรมที่เน้นเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้มข้น (5) การขับเคลื่อนการใช้จ่ายและการลงทุนภาครัฐ (6) การดูแลการผลิตภาคเกษตรและรายได้เกษตรกร โดย (i) การบริหารจัดการน้ำอย่างเหมาะสมเพื่อเตรียมการรองรับฤดูกาลเพาะปลูก และ (ii) การบรรเทาผลกระทบจากปัญหาต้นทุนวัตถุดิบทางการเกษตรเพิ่มขึ้น และ (7) การติดตาม ฝ้าระวัง และเตรียมมาตรการรองรับความผันผวนของเศรษฐกิจและการเงินโลก



ตารางที่ 3-1 GDP ด้านการผลิต

หน่วย: ร้อยละ	2563	2564	2563				2564				2565
	ทั้งปี	ทั้งปี	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
ภาคเกษตร	-3.5	1.0	-8.3	-3.5	-1.6	-0.2	1.0	2.1	2.2	-0.6	4.1
ภาคนอกเกษตร	-6.4	1.6	-1.7	-13.0	-6.7	-4.7	-2.6	8.3	-0.3	2.0	2.0
การผลิตอุตสาหกรรม	-5.6	4.9	-2.7	-14.5	-5.0	-0.4	1.1	17.0	-0.9	3.8	1.9
ภาคบริการ	-6.7	0.7	-1.5	-12.5	-7.2	-5.9	-3.8	5.3	0.3	1.7	2.9
การก่อสร้าง	1.3	2.7	-10.4	6.8	9.4	-0.9	13.5	3.1	-4.2	-0.8	-5.5
การขายส่ง การขายปลีก	-3.2	1.7	4.5	-10.1	-5.7	-3.1	-2.4	5.0	2.7	3.0	2.9
การขนส่ง และสถานที่เก็บสินค้า	-22.9	-2.9	-9.4	-38.8	-23.9	-21.0	-16.9	10.3	-1.4	3.2	4.6
ที่พักแรมและบริการด้านอาหาร	-37.5	-14.4	24.4	-53.3	-39.8	-34.0	-36.8	16.4	-19.0	-4.9	34.1
ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร	1.1	5.6	1.4	0.4	0.6	1.8	4.5	5.6	6.8	5.3	5.9
การเงิน	5.1	5.7	6.9	3.8	3.7	6.3	6.4	5.9	6.1	4.4	1.5
GDP	-6.2	1.5	-2.2	-12.3	-6.4	-4.2	-2.4	7.7	-0.2	1.8	2.2
GDP_SA (QoQ)			-1.6	-9.3	7.1	0.02	0.5	0.1	-0.9	1.8	1.1

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ตารางที่ 3-2 ด้านการใช้จ่าย

หน่วย: ร้อยละ	2563	2564	2563				2564				2565
	ทั้งปี	ทั้งปี	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
การบริโภคภาคเอกชน	-1.0	0.3	2.7	-6.6	-0.6	0.8	-0.3	4.7	-3.2	0.4	3.9
การอุปโภคภาครัฐบาล	1.4	3.2	-2.4	1.5	3.7	2.4	2.2	1.0	1.5	8.1	4.6
การลงทุนรวม	-4.8	3.4	-6.4	-7.7	-2.6	-2.5	7.3	7.4	-0.4	-0.2	0.8
ภาคเอกชน	-8.2	3.3	-5.2	-14.4	-10.4	-3.2	3.1	9.2	2.6	-0.8	2.9
ภาครัฐ	5.1	3.8	-9.6	12.0	17.0	0.0	19.8	3.4	-6.2	1.7	-4.7
การส่งออก	-19.7	10.4	-5.9	-28.0	-23.5	-21.7	-10.3	28.4	12.3	17.6	12.0
สินค้า	-5.8	14.9	1.9	-16.0	-7.4	-1.4	2.9	30.8	12.0	16.6	10.2
บริการ	-61.3	-23.1	-27.7	-69.4	-74.4	-76.2	-62.3	4.8	14.7	28.8	30.7
การนำเข้า	-14.1	17.9	-3.4	-23.6	-20.8	-8.4	1.0	28.7	29.5	16.4	6.7
สินค้า	-10.6	18.3	-1.0	-19.7	-17.4	-3.8	4.6	29.9	28.0	14.0	4.4
บริการ	-27.8	16.0	-12.4	-38.2	-34.6	-26.4	-13.4	23.6	37.1	28.1	15.4
GDP	-6.2	1.5	-2.2	-12.3	-6.4	-4.2	-2.4	7.7	-0.2	1.8	2.2

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ตารางที่ 3-3 ประมาณการเศรษฐกิจ ปี2565

	ข้อมูลจริง			ประมาณการ	
	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	
				ณ 21 ก.พ. 65	ณ 17 พ.ค. 65
GDP (ณ ราคาประจำปี: พันล้านบาท)	16,892.4	15,636.9	16,178.7	17,102.1	17,355.6
รายได้ต่อหัว (บาทต่อคนต่อปี)	243,705.2	224,962.4	232,160.1	244,838.2	248,468.1
GDP (ณ ราคาประจำปี: พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	544.1	499.7	505.5	523.0	513.5
รายได้ต่อหัว (ดอลลาร์ สรอ. ต่อหัวต่อปี)	7,849.6	7,188.4	7,254.3	7,487.4	7,351.1
อัตราการขยายตัวของ GDP (CVM, %)	2.2	-6.2	1.5	3.5 - 4.5	2.5 - 3.5
การลงทุนรวม (CVM, %) ^{2/}	2.0	-4.8	3.4	4.0	3.5
ภาคเอกชน (CVM, %)	2.6	-8.2	3.3	3.8	3.5
ภาครัฐ (CVM, %)	0.1	5.1	3.8	4.6	3.4
การบริโภคภาคเอกชน (CVM, %)	4.0	-1.0	0.3	4.5	3.9
การอุปโภคภาครัฐบาล (CVM, %)	1.6	1.4	3.2	-0.2	-0.2
ปริมาณการส่งออกสินค้าและบริการ (ปริมาณ, %)	-3.0	-19.7	10.4	8.9	8.3
มูลค่าการส่งออกสินค้า (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	242.7	227.0	269.6	282.9	289.2
อัตราการขยายตัว (มูลค่า, %) ^{3/}	-3.3	-6.5	18.8	4.9	7.3
อัตราการขยายตัว (ปริมาณ, %) ^{3/}	-3.7	-5.8	15.1	3.9	3.5
ปริมาณการนำเข้าสินค้าและบริการ (ปริมาณ, %)	-5.2	-14.1	17.9	4.0	5.1
มูลค่าการนำเข้าสินค้า (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	216.0	186.1	229.6	243.2	254.6
อัตราการขยายตัว (มูลค่า, %) ^{3/}	-5.6	-13.8	23.4	5.9	10.9
อัตราการขยายตัว (ปริมาณ, %) ^{3/}	-5.8	-10.5	18.3	4.4	3.4
ตุลการค้า (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	26.7	40.9	40.0	39.7	34.6
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	38.0	21.2	-10.6	7.7	-7.6
ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP (%)	7.0	4.2	-2.1	1.5	-1.5
เงินเฟ้อ (%)					
ดัชนีราคาผู้บริโภค	0.7	-0.8	1.2	1.5 - 2.5	4.2 - 5.2
GDP Deflator	1.0	-1.3	1.9	1.2 - 2.2	3.8 - 4.8

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ณ วันที่ 17 พฤษภาคม 2565

หมายเหตุ:"เป็นข้อมูลที่คำนวณบนฐานบัญชีประชาชาติอนุกรมใหม่ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติฉบับที่ 20 (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2565 *ตัวเลขการส่งออกและการนำเข้าตามฐานของธนาคารแห่งประเทศไทย

4. ภาพรวมของตลาดสดในประเทศ

ตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 "ตลาด" หมายถึง สถานที่ซึ่งปกติจัดไว้ให้ผู้ค้าใช้เป็นที่ชุมนุม เพื่อจำหน่ายสินค้าประเภทสัตว์ เนื้อสัตว์ ผัก ผลไม้ หรืออาหารอื่นที่มีสภาพเป็นของสดประกอบ หรือปรุงแล้ว หรือของเสี้ง่าย ทั้งนี้ไม่ว่าจะมีการจำหน่ายสินค้าประเภทอื่นด้วยหรือไม่ก็ตามและหมายความรวมถึงบริเวณซึ่งจัดไว้สำหรับให้ผู้ค้าใช้เป็นที่ชุมนุม เพื่อจำหน่ายสินค้าประเภทดังกล่าวเป็นประจำ หรือเป็นครั้งคราว หรือตามวันที่กำหนด

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

คุณภาพของสินค้าในตลาดสด

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

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



บทที่ 4 ภาวะทางการเงิน

1. ผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน

องค์การตลาด เป็นรัฐวิสาหกิจหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย โดยใช้งบประมาณจากเงินทุนหมุนเวียนขององค์การตลาด ไม่ได้ขอใช้งบประมาณแผ่นดินแต่อย่างใด และนำเงินส่งเป็น รายได้แผ่นดินในอัตราร้อยละ 55ของกำไรสุทธิประจำปี ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน

สำหรับรายได้ของสำนักงานใหญ่ขององค์การตลาด รายได้ในส่วนของค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ จะลดลงเป็นอย่างมากในปี พ.ศ. 2561 เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อข้าวสารอาหารดิบของเรือนจำต่างๆ ส่งผลให้กระทบกับผลกำไรของสำนักงานใหญ่ รวมทั้งรายได้ขององค์การตลาดโดยรวม ทำให้องค์การตลาดประสบภาวะขาดทุน จึงจำเป็นต้องมีมาตรการในการลดค่าใช้จ่าย เช่น การย้ายสำนักงานไปยังสาขาลิ่งชัน เพื่อลดค่าเช่าสำนักงาน รวมถึง การวางโครงการใหม่เพื่อชดเชยรายได้ในส่วนดังกล่าวที่หายไป

จากแผนวิสาหกิจขององค์การตลาดระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567–2571) โครงการที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้ในระยะยาวให้แก่องค์การตลาด ซึ่งสามารถเริ่มดำเนินการได้ทันที ตามแผน ประกอบด้วย

1. โครงการสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า OTOP
2. โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go Green 6G
3. โครงการส่งเสริมการตลาดและช่องทางการจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์และผลิตภัณฑ์ชุมชน
4. โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า
5. โครงการมหกรรมสินค้า

การประมาณการรายได้จากโครงการต่างๆ ดังกล่าว จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์จากการดำเนินงานโครงการที่มีลักษณะใกล้เคียงกันในอดีต และ การผลักดันการดำเนินงานโดยบุคลากรขององค์การตลาดเป็นหลัก

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย						
โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ที่สร้างรายได้ให้กับองค์การตลาด						
หน่วย:บาท						
รายการ	ปี 2564	ปี 2565F	ปี 2566F	ปี 2567F	ปี 2568F	ปี 2568F
1.โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า						
รายได้สุทธิค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	3,242,671,277.26	3,877,906,000.00	2,987,520,850.00	3,013,915,240.00	3,040,564,130.00	3,064,470,030.00
ต้นทุนข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	3,143,890,308.49	3,775,506,210.00	2,907,668,130.00	2,933,291,580.00	2,959,161,900.00	2,985,281,500.00
รวม	98,780,968.77	102,399,790.00	79,852,720.00	80,623,660.00	81,402,230.00	79,188,530.00
2.โครงการสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า OTOP						
รายได้โครงการสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า OTOP	9,304,955.13	15,000,000.00	45,000,000.00	67,500,000.00	85,000,000.00	106,250,000.00
รวม	484,882.65	450,000.00	1,350,000.00	2,025,000.00	1,906,250.00	3,187,500.00
3.โครงการส่งเสริมการตลาดและช่องทางจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์และผลิตภัณฑ์ชุมชน						
รายได้โครงการส่งเสริมการตลาดและช่องทางจำหน่ายสินค้าอินทรีย์และผลิตภัณฑ์ชุมชน	-	1,100,000.00	1,100,000.00	1,100,000.00	1,100,000.00	1,100,000.00
ต้นทุนโครงการส่งเสริมการตลาดและช่องทางจำหน่ายสินค้าอินทรีย์และผลิตภัณฑ์ชุมชน	-	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
รวม	-	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
4.โครงการมหกรรมสินค้า						
รายได้ค่าจัดงานมหกรรมสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชน	380,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,200,000.00	1,400,000.00	1,600,000.00
ต้นทุนค่าจัดงานมหกรรมสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชน	-	300,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00
รวม	380,000.00	700,000.00	800,000.00	1,000,000.00	1,200,000.00	1,400,000.00

(ที่มา:ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2560 – 2564 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ปี2565 -2568(ณ 18 มกราคม 2564))

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า กำไร(ขาดทุนสุทธิ) ขององค์การตลาดมีแนวโน้มดีขึ้นตามลำดับซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ เพื่อเข้าสู่ธุรกิจใหม่ๆ และมุ่งเน้นสร้างรายได้โดยการปรับปรุงอัตราค่าเช่าแผงค้า รวมทั้งพัฒนากระบวนการและหาแนวทางสร้างรายได้จากค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นรายได้หลักขององค์การตลาด รวมถึงสร้างมูลค่าทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดรายได้ได้อย่างยั่งยืน



2. การประมาณการงบกำไรขาดทุนของตลาดสาขา

ตารางที่ 4-1 : กำไรก่อน ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) ของแต่ละสาขา

ลำดับที่	รายการ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569
1	สำนักงานใหญ่	42,373,694.32	- 20,209,318.40	-23,837,360.90	85,068,715.17	55,861,164.17	19,587,420.00	3,717,590.00	3,834,310.00	3,884,771.00	3,736,500.00
2	ตลาดสาขาหนองม่วง	713,579.15	820,252.10	559,688.86	286,595.64	-248,299.10	8,460.00	-211,370.00	-94,050.00	-21,820.00	-159,887.76
3	ตลาดสาขาบางคล้า	2,472,510.37	2,289,089.80	1,833,226.18	-516,625.58	-3,126,398.43	-339,070.00	637,740.00	921,040.00	878,300.00	1,186,154.00
4	ตลาดสาขาลำไย	-2,861,666.67	-2,620,436.55	1,278,244.40	7,014,820.55	- 939,301.16	22,205,370.00	38,652,780.00	40,294,770.00	39,621,780.00	45,350,080.00
5	ตลาดสาขาลำพูน	-1,544,048.71	-818,265.42	-1,394,423.16	236,333.86	- 1,366,621.76	5,196,270.00	5,895,120.00	5,619,640.00	5,505,760.00	5,836,525.01
6	ตลาดสาขาปากคลองตลาด	12,619,174.96	13,239,244.26	14,805,277.33	12,786,265.56	12,539,244.90	15,493,870.00	12,604,200.00	13,868,480.00	13,744,320.00	13,708,940.00
EBITDAภาพรวมทั้งองค์กร		53,773,243.42	- 7,299,434.21	-6,755,347.29	104,876,105.20	62,719,788.62	62,152,320.00	61,296,060.00	64,444,190.00	63,613,111.00	69,658,311.25

(ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2560 – 2564 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ปี2565 -2568(ณ 18 มกราคม 2564))

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า กำไรก่อนดอกเบี้ยภาษี ค่าเสื่อมและค่าตัดจ่าย (EBITDA) ขององค์การตลาดมีแนวโน้มดีขึ้นเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2561 – 2562 ซึ่งองค์การตลาดประสบผลประกอบการขาดทุน เนื่องจากพ.ศ. 2561 – 2562 กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม ได้ประกาศการจัดซื้อจัดจ้างเครื่องอุปโภคบริโภคประเภทข้าวสารอาหารดิบ (อาหารดิบพร้อมเครื่องปรุงรายสิ่ง) เพื่อจัดส่งให้แก่เรือนจำ ทัณฑสถาน และสถานกักขังซึ่งเป็นรายได้หลักขององค์การตลาด โดยใช้วิธีประกาศเชิญชวนทั่วไปทำให้มีภาคเอกชนเข้ามาแข่งขันในการเสนอราคาที่ต่ำกว่าราคากลางค่อนข้างสูง องค์การตลาดจึงไม่สามารถชนะการเสนอราคาได้ จึงทำให้ขาดรายได้ดังกล่าวเป็นจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ดีในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 องค์การตลาดพยายามผลักดันให้กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรมจัดซื้อจัดจ้างเครื่องอุปโภคบริโภคประเภทข้าวสารอาหารดิบ (อาหารดิบพร้อมเครื่องปรุงรายสิ่ง) ด้วยวิธีคัดเลือกตามกฎหมายว่าวิธีจัดการจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน และในช่วงปี พ.ศ. 2563 – 2563 กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรมจัดซื้อจัดจ้างเครื่องอุปโภคบริโภคประเภทข้าวสารอาหารดิบ (อาหารดิบพร้อมเครื่องปรุงรายสิ่ง) ด้วยวิธีคัดเลือก จึงทำให้องค์การตลาดมีรายได้จากการจำหน่ายสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคประเภทข้าวสารอาหารดิบ (อาหารดิบพร้อมเครื่องปรุงรายสิ่ง) เพิ่มมากขึ้นเป็นจำนวนมาก ประกอบกับปี 2564 – 2568รัฐบาลเปลี่ยนวิธีการจัดซื้อจัดจ้างในการจำหน่ายสินค้าอุปโภคและบริโภคทำให้องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ประกอบกับปี 2564 – 2568 องค์การตลาดมีนโยบายในการจัดหารายได้เพิ่ม เช่น การปรับปรุงพื้นที่ตลาดเพื่อหารายได้จากทรัพย์สินที่มีอยู่ รวมถึงหาแนวทางโดยการจัดกิจกรรมโครงการต่างๆเพื่อหารายได้เพิ่มเติมจากกิจกรรมหลัก เช่น ตลาดน้ำสวนผักคลองสองนาครา จำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ เป็นต้น



ตารางที่ 4-2: การประมาณการงบกำไรขาดทุนของตลาดแต่ละสาขาในอนาคต

การประมาณการงบกำไรขาดทุนของตลาดแต่ละสาขาในอนาคต											
งบกำไรขาดทุนสำนักงานใหญ่		เกิดขึ้นจริง					ประมาณการ				
		ปี2560	ปี2561	ปี2562	ปี2563	ปี2564	ปี2565	ปี2566	ปี2567	ปี2568	ปี2569
รายได้											
	รายได้สุทธิค่าดำเนินงานชั่วคราวอาหารดิบและอื่นๆ	2,861,748,027.76	359,637,636.46	449,033,475.45	4,015,069,839.86	3,242,671,277.26	3,877,906,000.00	2,987,520,850.00	3,013,915,240.00	3,040,564,130.00	3,064,470,030.00
	รายได้โครงการสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า OTOP	2,149,350.86	1,990,737.46	1,417,108.00	1,377,000.00	9,789,837.78	15,450,000.00	46,350,000.00	69,525,000.00	86,906,250.00	109,437,500.00
	รายได้โครงการส่งเสริมการตลาดและช่องทางจำหน่ายสินค้าอินทรีย์และผลิตภัณฑ์ชุมชน	-	-	-	-	-	1,100,000.00	1,100,000.00	1,100,000.00	1,100,000.00	1,100,000.00
	รายได้ค่าจัดงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน	290,000.00	-	-	-	340,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,200,000.00	1,400,000.00	1,600,000.00
	รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	4,662,726.33	3,169,827.25	2,848,061.35	3,083,068.15	1,812,763.64	2,500,000.00	3,000,000.00	3,000,000.00	3,000,000.00	3,000,000.00
	รายได้อื่นๆ*	444,820.01	84,973.24	408,181.76	623,762.90	36,131.14	-	103,000,000.00	103,000,000.00	103,000,000.00	103,000,000.00
รวมรายได้		2,869,294,924.96	364,883,174.41	453,706,826.56	4,020,153,670.91	3,254,650,009.82	3,897,956,000.00	3,141,970,850.00	3,191,740,240.00	3,235,970,380.00	3,282,607,530.00
ค่าใช้จ่าย											
	ต้นทุนชั่วคราวอาหารดิบและอื่นๆ	2,775,775,533.24	349,053,612.59	437,784,028.77	3,885,106,867.49	3,143,890,308.49	3,775,506,210.00	2,907,668,130.00	2,933,291,580.00	2,959,161,900.00	2,985,281,500.00
	ต้นทุนโครงการสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า OTOP	2,095,916.88	2,096,770.87	1,414,112.11	1,524,534.80	9,304,955.13	15,000,000.00	45,000,000.00	67,500,000.00	85,000,000.00	106,250,000.00
	ค่าตอบแทนผู้บริหาร	4,454,445.13	4,594,144.30	5,362,100.41	5,331,244.78	2,460,913.98	12,533,630.00	11,403,630.00	11,617,570.00	11,796,540.00	11,209,060.00
	ค่าใช้จ่ายพนักงาน	26,028,136.26	23,011,678.25	26,592,239.88	35,613,288.13	33,801,940.47	45,255,960.00	38,919,950.00	40,464,340.00	43,495,949.00	43,008,470.00
	ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	6,433,384.83	4,825,383.90	3,183,431.20	882,829.21	354,044.94	39,500.00	482,000.00	482,000.00	482,000.00	482,000.00
	ค่าไฟฟ้า ปรุขณีย์ โทรเลข	872,821.28	179,632.01	162,823.51	272,972.37	262,024.43	281,790.00	285,000.00	338,200.00	338,200.00	338,200.00
	ค่าใช้จ่ายรถยนต์	337,956.39	502,758.77	481,454.50	285,980.24	194,314.66	1,137,800.00	640,500.00	560,000.00	916,000.00	560,000.00
	ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	17,356,421.46	5,653,896.02	5,747,428.28	6,950,067.93	8,520,343.55	28,653,190.00	134,336,050.00	134,134,240.00	131,377,020.00	132,223,800.00
รวมค่าใช้จ่าย		2,833,354,615.47	389,917,876.71	480,727,618.66	3,935,967,784.95	3,198,788,845.65	3,878,408,080.00	3,138,735,260.00	3,188,387,930.00	3,232,567,609.00	3,279,353,030.00
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)		35,940,309.49	- 25,034,702.30	- 27,020,792.10	84,185,885.96	55,861,164.17	19,547,920.00	3,235,590.00	3,352,310.00	3,402,771.00	3,254,500.00

(ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี2560-2564 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ 2565-2569)



การประมาณการงบกำไรขาดทุนของตลาดแต่ละสาขาในอนาคต											
งบกำไรขาดทุนตั้งชั้น		เกิดขึ้นจริง					ประมาณการ				
		ปี2560	ปี2561	ปี2562	ปี2563	ปี2564	ปี2565	ปี2566	ปี2567	ปี2568	ปี2569
รายได้											
	รายได้ค่าเช่าแผง	-	-	-	-	-	120,000.00	17,811,600.00	17,811,600.00	17,811,600.00	19,133,760.00
	รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	2,379,200.00	2,389,200.00	2,389,200.00	2,273,712.00	2,137,050.00	11,952,000.00	18,606,000.00	18,606,600.00	18,606,000.00	21,396,900.00
	รายได้ค่าเช่าแพลตฟอร์ม	3,056,040.00	3,049,460.00	3,937,000.00	3,888,168.00	3,718,440.00	6,123,600.00	10,836,000.00	10,836,000.00	10,836,000.00	12,461,400.00
	รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	7,182.79	7,484.64	14,341.46	11,094.87	18,652.61	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
	รายได้ค่าเช่าและผลประโยชน์	209,956.40	373,712.56	1,237,007.80	1,608,882.98	1,196,717.20	1,411,200.00	2,208,000.00	2,208,000.00	2,208,000.00	2,428,800.00
	รายได้อื่นๆ	3,998,761.17	3,549,014.76	3,407,075.58	3,892,832.64	2,561,337.51	12,316,310.00	8,803,140.00	8,749,140.00	8,749,140.00	8,845,470.00
	รายได้เงินอุดหนุน	-	-	7,080,920.82	2,795,186.73	2,795,181.43	-	-	-	-	-
	รวมรายได้	9,651,140.36	9,368,871.96	18,065,545.66	14,469,877.22	12,427,378.75	31,927,110.00	58,268,740.00	58,215,340.00	58,214,740.00	64,270,330.00
ค่าใช้จ่าย						-					
	ค่าใช้จ่ายพนักงาน	4,238,519.54	4,506,262.71	5,064,451.60	5,162,389.99	4,658,177.76	5,673,140.00	5,905,570.00	5,018,180.00	5,257,270.00	4,873,560.00
	ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	2,064,507.17	1,838,337.57	2,161,403.88	4,128,609.22	6,999,595.67	1,950,060.00	5,020,950.00	5,096,020.00	5,174,840.00	5,340,380.00
	ค่าเช่าที่ดิน	3,275,917.14	3,387,280.00	3,387,279.99	3,387,279.99	-	3,387,280.00	3,692,130.00	3,692,130.00	4,024,430.00	4,024,430.00
	ค่าไฟฟ้า	2,573,583.18	2,691,168.09	2,750,674.29	3,004,871.16	2,649,558.86	2,600,000.00	2,600,000.00	2,500,000.00	2,600,000.00	2,600,000.00
	ค่าน้ำประปา	910,329.22	872,916.62	887,833.02	755,133.36	757,179.53	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
	ค่าโทรศัพท์ ไปรษณีย์ โทรเลข	46,361.42	23,637.89	25,488.74	16,493.50	14,168.40	41,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00
	ค่าภาษีโรงเรือน	1,110,862.54	1,116,215.57	1,161,468.72	136,389.93	173,921.74	1,639,670.00	4,259,340.00	4,259,340.00	4,259,340.00	4,259,340.00
	ค่าใช้จ่ายรถยนต์	19,937.00	51,440.70	17,359.60	24,631.00	73,450.21	70,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00	85,000.00
	ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	337,296.99	659,613.07	3,492,745.30	5,032,132.26	1,959,372.26	4,689,350.00	2,047,920.00	1,339,920.00	1,340,920.00	2,051,920.00
	รวมค่าใช้จ่าย	14,577,314.20	13,827,646.08	18,948,705.14	11,583,665.89	13,366,679.91	11,671,800.00	24,636,910.00	23,016,590.00	23,767,800.00	24,260,630.00
	กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	- 4,926,173.84	- 4,458,774.12	- 883,159.48	2,886,211.33	- 939,301.16	20,255,310.00	33,631,830.00	35,198,750.00	34,446,940.00	40,009,700.00

(ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี2560-2564 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ 2565-2569)



งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาบางคล้า		เกิดขึ้นจริง					ประมาณการ				
		ปี2560	ปี2561	ปี2562	ปี2563	ปี2564	ปี2565	ปี2566	ปี2567	ปี2568	ปี2569
รายได้											
	รายได้ค่าเช่าแผง	1,962,997.60	2,077,938.57	2,043,453.69	655,400.68	471,668.88	1,710,000.00	2,416,680.00	2,416,680.00	2,416,680.00	2,658,348.00
	รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	929,700.00	966,024.00	1,010,100.00	862,860.00	568,440.00	803,040.00	1,880,640.00	1,880,640.00	1,880,640.00	2,162,736.00
	รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	9,124.08	3,626.59	3,278.40	2,901.85	360.11	3,500.00	3,500.00	3,860.00	4,050.00	4,250.00
	รายได้ค่าเช่าและผลประโยชน์	2,423,995.77	2,091,758.91	1,515,365.41	389,844.44	169,404.01	198,000.00	314,640.00	314,640.00	314,640.00	314,640.00
	รายได้อื่นๆ	929,511.21	1,459,702.56	1,594,470.35	527,472.11	191,674.84	980,560.00	648,000.00	622,400.00	936,580.00	964,830.00
	รายได้เงินอุดหนุน	-	-	-	939,826.84	2,274,670.99	-	-	-	-	-
	รวมรายได้	6,255,328.66	6,599,050.63	6,166,667.85	3,378,305.92	3,676,218.83	3,695,100.00	5,263,460.00	5,238,220.00	5,552,590.00	6,104,804.00
ค่าใช้จ่าย											
	ค่าใช้จ่ายพนักงาน	1,679,689.44	2,172,993.60	2,369,576.08	1,934,809.20	1,523,866.31	2,103,070.00	2,665,470.00	2,299,510.00	2,483,340.00	2,603,680.00
	ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	3,516,367.71	2,090,713.66	1,947,164.65	2,746,057.85	3,132,650.20	2,786,500.00	2,925,830.00	3,072,110.00	3,225,730.00	3,387,010.00
	ค่าไฟฟ้า	195,092.77	274,142.80	373,762.04	188,091.15	144,048.05	200,000.00	210,000.00	220,500.00	231,530.00	243,100.00
	ค่าน้ำประปา	350,216.65	642,989.90	549,346.85	292,593.74	327,250.87	300,000.00	315,000.00	330,750.00	347,290.00	364,650.00
	ค่าโทรศัพท์ ไปรษณีย์ โทรเลข	16,989.35	21,644.24	22,832.70	15,235.30	17,193.00	19,000.00	19,950.00	20,950.00	22,000.00	23,100.00
	ค่าภาษีโรงเรียน	375,534.88	381,768.29	376,840.57	18,975.42	23,864.20	260,000.00	315,000.00	330,750.00	347,290.00	364,650.00
	ค่าใช้จ่ายรถยนต์	44,269.52	40,057.37	26,390.92	41,454.78	19,340.92	94,000.00	105,000.00	55,130.00	11,580.00	109,410.00
	ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	1,121,025.68	776,364.63	614,692.51	1,403,771.91	1,614,403.71	1,058,100.00	995,300.00	1,059,590.00	1,231,260.00	1,210,060.00
	รวมค่าใช้จ่าย	7,299,186.00	6,400,674.49	6,280,606.32	6,640,989.35	6,802,617.26	6,820,670.00	7,551,550.00	7,389,290.00	7,900,020.00	8,305,660.00
	กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	-1,043,857.34	198,376.14	- 113,938.47	-3,262,683.43	-3,126,398.43	-3,125,570.00	-2,288,090.00	-2,151,070.00	-2,347,430.00	-2,200,856.00

(ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี2560-2564 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ 2565-2569)



การประมาณการงบกำไรขาดทุนของตลาดแต่ละสาขาในอนาคต											
งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาสำหุณ		เกิดขึ้นจริง					ประมาณการ				
		ปี2560	ปี2561	ปี2562	ปี2563	ปี2564	ปี2565	ปี2566	ปี2567	ปี2568	ปี2569
รายได้											
	รายได้ค่าเช่าแผง	649,440.00	642,510.00	634,260.00	633,600.00	631,290.00	1,820,070.00	1,733,400.00	1,819,590.00	1,910,580.00	2,006,104.59
	รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	721.40	3,669.30	620.16	2,754.82	780.98	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
	รายได้ค่าเช่าและผลประโยชน์	909,196.00	1,182,580.00	952,980.00	909,790.00	1,129,301.33	4,032,000.00	3,747,600.00	3,934,980.00	4,131,730.00	4,338,315.45
	รายได้อื่นๆ	424,242.50	434,104.40	317,360.55	440,195.00	686,364.18	3,632,420.00	4,261,830.00	3,413,630.00	3,428,280.00	3,463,054.97
	รายได้เงินอุดหนุน	-	-	2,836,216.14	1,801,824.98	1,841,957.39	-	-	-	-	-
	รวมรายได้	1,983,599.90	2,262,863.70	4,740,196.53	3,788,164.80	4,289,693.88	9,485,690.00	9,744,030.00	9,169,400.00	9,471,790.00	9,808,675.01
ค่าใช้จ่าย											
	ค่าใช้จ่ายพนักงาน	2,003,752.04	1,806,952.51	2,218,901.43	2,351,189.15	2,251,761.08	2,437,650.00	2,378,610.00	2,121,210.00	2,379,960.00	2,355,780.00
	ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	550,649.12	588,735.50	842,777.00	2,144,917.72	2,254,909.86	2,186,050.00	2,291,970.00	2,291,970.00	2,291,970.00	2,291,970.00
	ค่าไฟฟ้า	368,307.36	341,321.73	372,156.37	409,108.35	444,709.90	453,600.00	499,800.00	524,700.00	550,900.00	577,100.00
	ค่าน้ำประปา	16,471.86	28,027.33	25,822.06	35,449.95	42,107.74	31,500.00	31,500.00	32,000.00	33,000.00	34,000.00
	ค่าโทรศัพท์ โพรเซสซิง โทรศัพท์	24,262.43	33,854.72	26,937.79	22,229.27	24,146.53	39,600.00	39,600.00	39,600.00	39,600.00	39,600.00
	ค่าภาษีโรงเรือน	48,600.00	53,849.99	48,600.00	3,113.50	4,086.89	51,000.00	31,250.00	51,000.00	51,000.00	51,000.00
	ค่าใช้จ่ายรถยนต์	55,176.28	30,104.40	31,173.21	12,341.34	7,493.82	141,800.00	141,800.00	42,000.00	142,000.00	142,000.00
	ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	1,011,078.64	787,018.44	3,411,028.83	718,399.38	627,099.82	1,134,270.00	726,350.00	739,250.00	769,570.00	772,670.00
	รวมค่าใช้จ่าย	4,078,297.73	3,669,864.62	6,977,396.69	5,696,748.66	5,656,315.64	6,475,470.00	6,140,880.00	5,841,730.00	6,258,000.00	6,264,120.00
	กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	-2,094,697.83	-1,407,000.92	-2,237,200.16	-1,908,583.86	-1,366,621.76	3,010,220.00	3,603,150.00	3,327,670.00	3,213,790.00	3,544,555.01

(ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี2560-2564 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ 2565-2569)



การประมาณการงบกำไรขาดทุนของตลาดแต่ละสาขาในอนาคต											
งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาหนองม่วง		เกิดขึ้นจริง					ประมาณการ				
		ปี2560	ปี2561	ปี2562	ปี2563	ปี2564	ปี2565	ปี2566	ปี2567	ปี2568	ปี2569
รายได้											
	รายได้ค่าเช่าแผง	1,059,200.00	1,007,117.73	851,300.00	805,750.00	896,150.00	1,071,400.00	1,048,800.00	1,048,800.00	1,153,680.00	1,048,800.00
	รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	2,861.96	2,905.27	2,803.91	2,978.81	991.50	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
	รายได้อื่นๆ	13.07	45,265.00	561,422.90	570,558.53	482,337.06	832,830.00	671,000.00	671,000.00	696,200.00	722,660.00
	รวมรายได้	1,062,075.03	1,055,288.00	1,415,526.81	1,379,287.34	1,379,478.56	1,906,030.00	1,721,600.00	1,721,600.00	1,851,680.00	1,773,260.00
ค่าใช้จ่าย											
	ค่าใช้จ่ายพนักงาน	238,533.30	-	121,000.00	725,488.70	963,166.17	1,242,040.00	1,036,850.00	907,980.00	953,120.00	998,790.00
	ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	125,175.00	125,175.00	122,923.59	117,554.74	112,774.99	115,000.00	47,160.00	42,440.00	38,200.00	34,380.00
	ค่าไฟฟ้า	18,580.95	8,482.80	113,548.02	128,729.15	111,904.07	156,000.00	156,000.00	156,000.00	156,000.00	156,000.00
	ค่าน้ำประปา	4,243.62	-	6,889.73	47,658.68	43,681.97	54,000.00	54,000.00	54,000.00	54,000.00	54,000.00
	ค่าโทรศัพท์ ไปรษณีย์ โทรเลข	12,707.43	4,140.90	-	7,935.96	10,224.60	11,200.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00
	ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	74,430.58	222,412.20	614,400.20	188,248.06	386,025.86	414,330.00	675,120.00	686,670.00	699,380.00	713,357.76
	รวมค่าใช้จ่าย	473,670.88	360,210.90	978,761.54	1,215,615.29	1,627,777.66	1,992,570.00	1,980,130.00	1,858,090.00	1,911,700.00	1,967,527.76
	กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	588,404.15	695,077.10	436,765.27	163,672.05	-248,299.10	- 86,540.00	- 258,530.00	- 136,490.00	- 60,020.00	- 194,267.76

(ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี2560-2564 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ 2565-2569)



การประมาณการงบกำไรขาดทุนของตลาดแต่ละสาขาในอนาคต

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาปากคลองตลาด	เกิดขึ้นจริง					ประมาณการ				
	ปี2560	ปี2561	ปี2562	ปี2563	ปี2564	ปี2565	ปี2566	ปี2567	ปี2568	ปี2569
รายได้										
รายได้ค่าเช่าที่ดินตลาดสาขาปากคลองตลาด	13,603,824.00	13,603,824.00	13,603,824.00	12,028,824.00	12,028,824.00	13,230,000.00	13,224,000.00	13,224,000.00	13,224,000.00	13,224,000.00
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	1,820.56	4,184.49	2,669.91	3,719.82	4,585.47	3,750.00	4,900.00	5,000.00	5,100.00	5,200.00
รายได้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้าง	1,066,666.67	1,066,666.67	1,066,666.67	1,066,666.67	1,066,666.67	1,066,600.00	1,066,600.00	1,066,600.00	1,066,600.00	1,066,600.00
รายได้จากรูจิกกึ่งFarm To Factory	-	-	-	-	-	103,000,000.00	-	-	-	-
รายได้อื่นๆ	2,002,349.56	420,853.05	132,266.75	43,814.00	1,804.00	178,370.00	170,000.00	175,200.00	176,500.00	177,500.00
รวมรายได้	16,674,660.79	15,095,528.21	14,805,427.33	13,143,024.49	13,101,880.14	117,478,720.00	14,465,500.00	14,470,800.00	14,472,200.00	14,473,300.00
ค่าใช้จ่าย										
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	832,902.79	586,480.52	-	346,481.93	484,863.38	869,750.00	731,200.00	577,220.00	702,780.00	739,260.00
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	101,725.26	103,909.12	103,909.12	101,016.40	77,442.86	101,700.00	101,700.00	101,700.00	101,700.00	101,700.00
ค่าไฟฟ้า	1,742,989.34	269,607.30	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าโทรศัพท์ ไปรษณีย์ โทรเลข	14,351.70	15,238.13	-	-	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	1,465,242.00	984,958.00	150.00	10,277.00	329.00	101,115,100.00	1,130,100.00	25,100.00	25,100.00	25,100.00
รวมค่าใช้จ่าย	4,157,211.09	1,960,193.07	104,059.12	457,775.33	562,635.24	102,086,550.00	1,963,000.00	704,020.00	829,580.00	866,060.00
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	12,517,449.70	13,135,335.14	14,701,368.21	12,685,249.16	12,539,244.90	15,392,170.00	12,502,500.00	13,766,780.00	13,642,620.00	13,607,240.00

(ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี2560-2564 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ 2565-2569)



3. การประมาณการงบการเงิน

จากการประมาณการงบกำไรขาดทุนข้างต้นของแต่ละตลาด การประมาณการงบการเงินเป็นรายปีงบประมาณ โดยมีการประมาณการใน 3 ส่วนหลัก คือ งบกำไรขาดทุน งบดุล และงบกระแสเงินสด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-3: การประมาณการงบการเงินองค์การตลาด

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย											
กำไรขาดทุนภาพรวม											
รายการ	ข้อมูลเปรียบเทียบเบิกจ่ายจริงปีก่อน					ประมาณการ					
	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	
รายได้											
รายได้ค่าดำเนินการงานชั่วคราวอาหารดิบและอื่นๆ	85,972,634.00	9,783,461.00	449,033,475	4,015,069,840	3,242,671,277.00	3,877,906,000.00	2,987,520,850.00	3,013,915,240.00	3,040,564,130.00	3,064,470,030.00	
รายได้จากการขายสินค้าOTOP	2,149,351.00	1,990,737.00	1,417,108	1,377,000	9,789,838.00	15,450,000.00	46,350,000.00	69,525,000.00	86,906,250.00	109,437,500.00	
รายได้ค่าเช่าแผง	3,671,637.00	3,727,566.00	3,529,014	2,094,751	1,999,109.00	4,721,470.00	23,010,480.00	23,096,670.00	23,292,540.00	24,847,010.00	
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	3,308,900.00	3,355,224.00	3,399,300	3,136,572	2,705,490.00	12,755,040.00	20,486,640.00	20,487,240.00	20,486,640.00	23,559,640.00	
รายได้ค่าเช่าแฟลต	3,056,040.00	3,049,460.00	3,937,000	3,888,168	3,718,440.00	6,123,600.00	10,836,000.00	10,836,000.00	10,836,000.00	12,461,400.00	
รายได้ค่าจัดจําหนกรมผลิตภัณฑ์ชุมชน	290,000.00	340,000.00	820,000	480,000	380,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,200,000.00	1,400,000.00	1,600,000.00	
รายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด	13,603,824.00	13,603,824.00	13,603,824	12,028,824	12,028,824.00	13,230,000.00	13,224,000.00	13,224,000.00	13,224,000.00	13,224,000.00	
รายได้อื่น	17,093,810.00	13,414,991.00	23,160,469	18,237,176	16,231,682.00	131,262,540.00	129,006,210.00	128,271,450.00	128,823,820.00	129,438,320.00	
รวมรายได้	129,146,196.00	49,265,263.00	498,900,190	4,056,312,331	3,289,524,660.00	4,062,448,650.00	3,231,434,180.00	3,280,555,600.00	3,325,533,380.00	3,379,037,900.00	
ค่าใช้จ่าย											
ต้นทุนขายชั่วคราวอาหารดิบและอื่นๆ	-	-	437,784,028	3,885,106,868	3,143,890,308.00	3,775,506,210.00	2,907,668,130.00	2,933,291,580.00	2,959,161,900.00	2,985,281,500.00	
ต้นทุนขายสินค้า OTOP	2,095,917.00	2,096,771.00	1,414,112	1,524,535	9,304,955.00	15,000,000.00	45,000,000.00	67,500,000.00	85,000,000.00	106,250,000.00	
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	4,812,445.00	4,594,144.00	5,362,100	5,331,245	2,460,914.00	12,533,630.00	11,403,630.00	11,617,570.00	11,796,540.00	11,209,060.00	
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	34,663,533.00	32,084,367.00	36,366,169	46,133,647	43,683,775.00	57,581,610.00	51,637,650.00	51,388,440.00	55,272,420.00	54,579,540.00	
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายและหนี้สงสัยจะสูญ	12,791,809.00	9,572,255.00	8,361,610	4,548,618	12,931,419.00	1,778,810.00	10,869,610.00	11,086,240.00	11,314,440.00	11,637,440.00	
ค่าใช้จ่ายอื่น	33,801,058.00	17,789,415.00	24,729,128	18,917,667	14,533,500.00	145,054,880.00	154,428,710.00	152,313,820.00	150,689,410.00	152,059,490.00	
รวมค่าใช้จ่าย	88,164,762.00	66,136,952.00	514,017,147	3,961,562,580.00	3,226,804,871.00	4,007,455,140.00	3,181,007,730.00	3,227,197,650.00	3,273,234,710.00	3,321,017,030.00	
กำไรสุทธิ	40,981,434.00	- 16,871,689.00	(15,116,957)	94,749,751.00	62,719,789.00	54,993,510.00	50,426,450.00	53,357,950.00	52,298,670.00	58,020,870.00	

(ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2560-2564 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ 2565-2569)



องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย												
งบแสดงฐานะการเงิน												
		2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	
		เกิดขึ้นจริง	(ปรับปรุงใหม่)	(ปรับปรุงใหม่)	เกิดขึ้นจริง	เกิดขึ้นจริง	ประมาณการ	ประมาณการ	ประมาณการ	ประมาณการ	ประมาณการ	
สินทรัพย์												
สินทรัพย์หมุนเวียน												
	เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	135,247,982	308,131,436	71,170,066	260,867,711	194,340,162	260,170,350	266,175,460	272,360,730	278,731,570	285,293,510	
	เงินลงทุนชั่วคราว	212,000,000	200,000,000	180,000,000	220,000,000	150,000,000	153,850,000	157,700,000	161,550,000	165,400,000	174,327,500	
	ลูกหนี้การค้า	1,022,956,375	57,797,627	77,415,505	1,776,720,637	2,322,445,106	1,755,580,180	1,798,170,290	1,843,582,900	1,892,093,810	1,857,320,920	
	รายได้ค้างรับ	8,107,090	1,766,457	11,173,063	13,634,097	19,235,478	12,000,000	11,000,000	10,000,000	9,000,000	8,270,000	
	สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	1,233,854	1,067,611	1,632,252	1,340,530	584,155	601,000	619,000	637,570	656,000	675,680	
	รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	1,379,545,301	568,763,131	341,390,886	2,272,562,975	2,686,604,901	2,182,201,530	2,233,664,750	2,288,131,200	2,345,881,380	2,325,887,610	
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน												
	อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	47,256,684	45,018,442	87,104,260	104,374,411	99,998,668	102,998,630	106,088,580	109,271,240	112,549,380	115,925,860	
	ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	20,732,451	15,363,996	24,269,654	28,146,691	24,091,334	26,961,330	29,917,330	32,959,330	36,087,330	40,391,790	
	สินทรัพย์สิทธิการใช้	-	-	-	-	30,511,986	31,427,340	32,370,160	33,341,270	34,341,500	35,371,750	
	สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	2,407,259	876,248	30,002	-	-	89,060	264,700	272,640	280,810	289,240	
	สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	2,513,306	2,077,159	11,072,920	1,216,136	778,628	1,094,630	1,410,630	1,726,630	2,042,630	2,429,380	
	รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	72,909,700	63,335,845	122,476,836	133,737,238	155,380,616	162,570,990	170,051,400	177,571,110	185,301,650	194,408,020	
	รวมสินทรัพย์	1,452,455,001	632,098,976	463,867,722	2,406,300,213	2,841,985,517	2,344,772,520	2,403,716,150	2,465,702,310	2,531,183,030	2,520,295,630	

(ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี2560-2564 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ 2565-2569)



หนี้สินและส่วนของทุน											
หนี้สินหมุนเวียน											
เจ้าหนี้การค้า	992,544,600	292,698,652	84,834,864	1,840,014,381	2,249,778,618	1,807,146,330	1,803,181,140	1,855,907,080	1,911,778,170	1,882,619,810	
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	28,541,152	20,310,833	12,032,600	12,059,305	20,439,529	10,000,000	9,000,000	8,000,000	7,000,000	7,210,000	
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	60,600,000	24,500,000	-	57,000,000	68,400,000	30,246,000	29,339,000	28,432,000	27,525,000	28,350,750	
เงินประกันสัญญา	46,047,549	3,813,194	14,540,968	80,574,445	70,019,384	80,700,000	80,800,000	80,900,000	81,000,000	83,430,000	
ส่วนของหนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายใน	-	-	-	-	2,994,653	3,084,490	3,177,020	3,272,330	3,370,500	3,471,620	
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	1,544,724	3,068,490	6,602,862	13,411,032	6,732,298	11,000,000	10,000,000	9,000,000	8,000,000	8,240,000	
รวมหนี้สินหมุนเวียน	1,129,278,025	344,391,169	118,011,294	2,003,059,163	2,418,364,482	1,942,176,820	1,935,497,160	1,985,511,410	2,038,673,670	2,013,322,180	
หนี้สินไม่หมุนเวียน											
ค่าชดใช้ผิดสัญญา SME BANK	9,640,000	4,820,000	-	-	-	-	-	-	-	-	
รายได้เงินอุดหนุนรอการรับรู้	-	1,297,540	67,719,089	84,128,540	77,256,730	-	-	-	-	-	
ค่าข้าวสารอาหารดิบรอการจ่าย	27,157,711	24,425,428	24,425,428	24,425,428	24,050,803	24,425,400	24,425,400	24,425,400	24,425,400	25,158,160	
รายได้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้างรอการรับรู้	24,077,443	23,010,776	21,944,110	20,877,443	19,810,776	18,766,970	17,723,170	16,679,370	15,635,570	15,029,520	
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	7,726,857	7,663,978	13,424,372	14,638,205	13,286,729	14,750,530	16,214,330	17,678,130	19,141,930	21,223,900	
หนี้สินตามสัญญาเช่า											
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	-	-	-	-	14,776,845	15,220,150	29,996,990	30,896,900	31,823,800	32,778,510	
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	68,602,011	61,217,722	127,512,999	144,069,616	149,181,883	73,163,050	88,359,890	89,679,800	91,026,700	94,190,090	
รวมหนี้สิน	1,197,880,036	405,608,891	245,524,293	2,147,128,779	2,567,546,365	2,015,339,870	2,023,857,050	2,075,191,210	2,129,700,370	2,107,512,270	

(ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี2560-2564 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ 2565-2569)



ส่วนกองทุน											
	ทุนประเดิม	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	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	18,463,973	18,463,973	18,463,970	18,463,970	18,463,970	18,463,970	18,463,970
	สำรองเพื่อการขยายงาน	4,328,552	4,328,552	4,328,552	4,328,552	4,328,552	4,328,550	4,328,550	4,328,550	4,328,550	4,328,550
	ยังไม่ได้จัดสรร	229,782,440	201,697,560	193,550,904	234,378,909	249,646,627	304,640,130	355,066,580	365,718,580	376,690,140	387,990,840
	รวมส่วนของทุน	254,574,965	226,490,085	218,343,429	259,171,434	274,439,152	329,432,650	379,859,100	390,511,100	401,482,660	412,783,360
	รวมหนี้สินและส่วนของทุน	1,452,455,001	632,098,976	463,867,722	2,406,300,213	2,841,985,517	2,344,772,520	2,403,716,150	2,465,702,310	2,531,183,030	2,520,295,630

(ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี2560-2564 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ 2565-2569)



องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

งบกระแสเงินสด

	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน										
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	40,981,434.00	- 16,871,689	(15,116,957)	94,749,751	62,719,789	54,993,510	50,426,450	53,357,950	52,298,670	58,020,870
รายการปรับกระทบกำไรสำหรับงวดเป็นเงินสดรับ (จ่าย) จากกิจกรรมดำเนินงาน										
ค่าเสื่อมราคาตัดจำหน่ายหนี้สูญไม่มีตัวตนสิทธิการใช้ที่ราคาขุดตัดจ่าย	12,791,809.00	9,572,255	8,361,610	10,120,985	12,931,419	1,778,810	10,869,610	11,086,240	11,314,440	11,637,440
หนี้สงสัยจะสูญ	1,228,474.00	- 1,046,984	(5,101,553)	(5,572,367)	- 4,075,256	- 5,380,000	4,716,210	4,857,690	5,003,400	5,153,500
ดอกเบี้ยรับ	- 4,684,437.00	- 3,191,697	(2,870,535)	(3,106,518)	- 1,838,134	2,514,250	6,928,240	7,136,000	7,350,080	7,570,500
รายได้เงินอุดหนุน	-	-	(9,917,137)	(5,536,836)	- 6,871,810	-	-	-	-	-
โบนัสพนักงาน	-	-	-	8,310,468	5,282,728	8,394,180	3,148,840	3,243,300	3,340,590	3,440,000
โบนัสกรรมการ	-	-	-	279,917	117,490	900,000	927,000	954,810	983,400	1,012,900
รายได้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้าง	- 1,066,667.00	- 1,066,667	(1,066,667)	(1,066,667)	- 1,066,667	- 1,066,600	- 1,066,600	- 1,066,600	- 1,066,600	- 1,066,600
ประมาณการภาวะผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	-	-	3,999,910	1,403,830	1,465,966	1,695,000	1,745,850	1,798,226	1,852,172	1,907,730
ขาดทุนจากการรื้อถอนทรัพย์สิน	-	-	661,132	253,700	-	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	938,015.00	938,015.00	938,015.00	938,015.00	938,015.00	938,015.00
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	49,250,613.00	- 12,604,782	(21,050,197)	99,836,263	69,603,540	64,767,165	78,633,615	82,305,631	82,014,167	88,614,355
สินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง										
ลูกหนี้การค้า	292,775,541.00	966,205,733	(15,520,149)	(1,693,732,765)	(552,075,544)	(426,336,048)	(49,039,252)	(99,243,753)	(91,178,894)	(11,652,072)
รายได้ค้างรับ	2,155,697.00	3,892,774	859,113	(2,590,264)	(5,757,250)	(7,235,478)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(730,000)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	2,748.00	167,843	(572,631)	291,722	(127,744)	291,722	291,722	291,722	291,722	291,722
หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)										
เจ้าหนี้การค้า	-290,369,417.00	-701,891,402	(207,863,788)	1,755,179,517	409,764,237	442,632,288	- 3,965,190	52,725,940	55,871,090	- 29,158,360
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	- 5,708,510.00	- 8,230,319	(4,606,382)	(5,027,824)	2,980,006	- 1,000,000	- 1,000,000	- 1,000,000	- 1,000,000	- 1,000,000
เงินประกันสัญญา	14,453,873.00	- 42,234,355	10,727,774	66,033,477	- 10,555,060	40,000,000	30,000,000	20,000,000	10,000,000	10,000,000
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	- 11,276,179.00	- 4,730,977	75,053,058	28,754,456	- 7,053,359	3,625,375	2,625,375	2,000,000	625,375	625,375
ภาวะผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	771,297.00	321,983	-	(647,600)	- 953,067.00	- 953,067.00	- 953,067.00	- 953,067.00	- 953,067.00	- 953,067.00
จ่ายโบนัสกรรมการและพนักงานปีก่อน	802,178.00	- 112,600	(3,671,851)	-	-	- 7,871,450	- 8,394,180	- 8,645,950	- 8,905,300	- 8,905,300
เงินสดสุทธิที่ใช้ไปในกิจกรรมดำเนินงาน	52,857,841.00	200,783,898	(166,645,053)	248,096,982	-94,174,241.00	107,920,507.00	47,199,023.00	46,480,523.00	45,765,093.00	47,132,653.00



(ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี2560-2564 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ 2565-2569)



กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน											
เงินสรับจากเงินลงทุนชั่วคราว	20,571,049.00	12,000,000	20,000,000	(40,000,000)	70,000,000	3,850,000	3,850,000	3,850,000	3,850,000	3,850,000	3,850,000
เงินสดจ่ายในอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	- 1,849,000.00	-	(45,079,298)	(15,338,573)	- 294,191	- 15,338,573	- 15,338,573	- 15,338,573	- 15,338,573	- 15,338,573	- 15,338,573
เงินสดจ่ายในการซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	- 3,075,744.00	-	(23,076,445)	(6,296,513)	- 14,270,377	- 2,869,996	- 2,956,000	- 3,042,000	- 3,128,000	- 3,128,000	- 4,304,460
เงินสรับจากดอกเบี้ยรับ	1,830,955.00	5,639,556	2,839,426	3,235,749	1,994,003	2,514,250	2,589,660	2,667,320	2,747,320	2,747,320	2,747,320
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	17,477,260.00	17,639,556	(45,316,317)	(58,399,337)	57,429,435	- 11,844,319	- 11,854,913	- 11,863,253	- 11,869,253	- 11,869,253	- 13,045,713
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน											
จ่ายชำระหนี้สั้นตามสัญญาเช่าการเงิน	-	-	-	-	- 2,844,728	- 2,844,728	- 2,844,728	- 2,844,728	- 2,844,728	- 2,844,728	- 2,844,728
จ่ายดอกเบี้ย	-	-	-	-	- 938,015	- 938,015	- 938,015	- 938,015	- 938,015	- 938,015	- 938,015
เงินนำส่งคลัง	- 41,700,000.00	- 45,540,000	(25,000,000)	-	- 26,000,000	- 30,246,000	- 29,339,000	- 28,432,000	- 27,525,000	- 27,525,000	- 27,525,000
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	- 41,700,000.00	- 45,540,000	(25,000,000)	-	- 29,782,743	- 30,246,000	- 29,339,000	- 28,432,000	- 27,525,000	- 27,525,000	- 27,525,000
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	28,635,101.00	172,883,454	-236,961,370	189,697,645	-66,527,549	65,830,188	6,005,110	6,185,270	6,370,840	6,370,840	6,561,940
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นงวด	106,612,881.00	135,247,982	308,131,436	71,170,066	260,867,711	194,340,162	260,170,350	266,175,460	272,360,730	278,731,570	278,731,570
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายงวด	135,247,982.00	308,131,436	71,170,066	260,867,711	194,340,162	260,170,350	266,175,460	272,360,730	278,731,570	285,293,510	285,293,510

(ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี2560-2564 และฝ่ายวางแผนและงบประมาณ 2565-2569)



บทที่ 5 นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศกับความเชื่อมโยงของ อต.

นโยบายของรัฐบาล	หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	แผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย	ประเทศไทย 4.0
การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ	นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้	ยุทธศาสตร์ชาติที่ 1 ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน	หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	1. การเริ่มสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน	เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เปลี่ยนจากผลิตสินค้า "โภคภัณฑ์" ไปสู่สินค้าเชิง "นวัตกรรม" เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่ภาคบริการมากขึ้น
	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ชาติที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำ	หมวดหมู่ที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้า ที่สำคัญของโลก	2. การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ	
	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) คือ มิติด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม นำมาเชื่อมโยงในการดำเนินการ	ยุทธศาสตร์ชาติที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์		ยุทธศาสตร์ชาติที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้	
		ยุทธศาสตร์ชาติที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	4. การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่ออนาคต	
		ยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ		หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ		
		ยุทธศาสตร์ชาติที่ 8 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ	ยุทธศาสตร์ที่ 8 วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม	หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	5. การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล	
		หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน				

รูปภาพที่ 1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับองค์กร



1 นโยบายของรัฐบาล

เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2557 นายกรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้แถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ โดยได้กำหนดนโยบายไว้ทั้งหมด 11 ด้าน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 มาตรา 19 ที่ระบุให้รัฐบาลมีหน้าที่ในการบริหารราชการแผ่นดิน ดำเนินการให้มีการปฏิรูปด้านต่างๆ และส่งเสริมความสามัคคีและความสมานฉันท์ของ คนในชาติ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับความพอดีและความมีเหตุผล อย่างไรก็ตาม นโยบายทุกด้านได้เน้นถึง การสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรปกครองตั้งแต่ระดับประเทศไปจนถึงระดับท้องถิ่น ซึ่งนโยบายดังกล่าวสามารถ สรุปสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์การตลาดได้ ดังนี้

1. นโยบายการปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์ สนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และเร่งขยายผลของโครงการตามแบบอย่างที่พระองค์ทรงวางรากฐานไว้

2. นโยบายการรักษาความมั่นคงของรัฐและการต่างประเทศ เน้นให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อม สู่ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับนานาประเทศ และรอดพ้นจากการ คุกคามทุกรูปแบบ

3. นโยบายการลดความเหลื่อมล้ำของสังคมและการสร้างโอกาสเข้าถึงบริการของรัฐ เร่งสร้างโอกาสอาชีพ ความมั่นคงทางรายได้ให้แก่ผู้เข้าสู่ตลาดแรงงาน โดยให้แรงงานทั้งระบบมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะ ฝีมือในทุกระดับอย่างมีมาตรฐาน อีกทั้งจัดสวัสดิการ ค้ำครองผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ ผู้สูงอายุ สตรีและเด็ก นอกจากนี้ ยังมีภารกิจป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ การท่องเที่ยวที่เน้นบริการทางเพศและเด็ก โดยการ ปรับปรุงกฎหมายข้อบังคับให้มีความเข้มงวดมากขึ้น

4. นโยบายการศึกษาและเรียนรู้ การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของคนไทยได้อย่างเต็มที่ มีการจัดระบบการประเมินสมรรถนะที่สะท้อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งจัดระบบการสนับสนุนให้เยาวชนและประชาชนทั่วไปมีสิทธิเลือกใช้บริการการศึกษาทั้งในระบบโรงเรียนและนอกโรงเรียน นอกจากนี้ ยังได้ สนับสนุนให้องค์กรทางศาสนามีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ให้เกิดความปรองดองสมานฉันท์ ในสังคมไทย

5. นโยบายการยกระดับคุณภาพบริการด้านสาธารณสุข และสุขภาพของประชาชน วางรากฐานให้ระบบ ประกันสุขภาพครอบคลุมประชากรทุกภาคส่วน พัฒนาระบบบริการสุขภาพที่เน้นการป้องกันโรค รวมถึงสร้าง กลไกการจัดการสุขภาพในระดับเขตแทนการกระจุกตัวอยู่ที่ส่วนกลาง

6. นโยบายการเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ ได้แบ่งการดำเนินนโยบายโดยมีการดำเนินนโยบายระยะสั้น ยกตัวอย่างเช่น การนำเข้าโครงการการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน การลดอุปสรรคในการส่งออก เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และการพิจารณาการลดผลกระทบจากการประกาศใช้กฎอัยการศึกในบางพื้นที่ที่มีต่อ การท่องเที่ยว เพื่อเป็นการชดเชยให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาเที่ยวในประเทศไทย ขณะที่การดำเนินนโยบายใน ระยะยาว ยกตัวอย่างเช่น การประสานนโยบายการเงินและการคลังให้สอดคล้องกันเพื่อฟื้นเศรษฐกิจ การปฏิรูป สร้างราคาเชื้อเพลิงประเภทต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับต้นทุน การปรับปรุงโครงสร้างภาษี



การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการขนส่งและคมนาคมทางบก ทางอากาศ และทางน้ำ รวมถึงการปรับโครงสร้างการผลิตสินค้าเกษตรให้ สอดคล้องกับความต้องการ และการส่งเสริมวางรากฐานให้เศรษฐกิจถูกขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจดิจิทัล

7. นโยบายการส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน เร่งขับเคลื่อนตามแผนความร่วมมือ เช่น แผนงานการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง 6 ประเทศ (Greater Mekong Sub region: GMS) แผนความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิระวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง (Ayeyarwady-Chao Phraya- Mekong Economic Cooperation Strategy: ACMECS) และแผนแม่บทความเชื่อมโยงในอาเซียน พัฒนาเขต เศรษฐกิจพิเศษ

8. นโยบายการพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม สนับสนุนเพิ่มค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาของประเทศไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1 ของรายได้ประชาชาติ อีกทั้งมีสัดส่วนการลงทุนระหว่างรัฐต่อเอกชนในสัดส่วน 30:70 เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้โครงการลงทุนขนาดใหญ่ เช่น ด้านพลังงานสะอาด ระบบราง ใช้ประโยชน์จากผลการ ศึกษาวิจัยและพัฒนา

9. นโยบายการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากร และการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน เร่งฟื้นฟู และอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า และให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการด้านการบุกรุกที่ดินของรัฐ การจัดการทรัพยากรน้ำ และการบริหารจัดการขยะ โดยมีการใช้มาตรการทาง กฎหมายอย่างเด็ดขาด

10. นโยบายการส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบในภาครัฐ ปรับปรุงกฎหมายให้ครอบคลุมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และการได้ผล ประโยชน์ที่ทับซ้อนในภาครัฐทุกระดับ อีกทั้งส่งเสริมให้มีการนำระบบพิทักษ์คุณธรรมมาใช้ในการบริหารงาน บุคคลของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ นอกจากนี้เปิดให้ผู้ใช้บริการภาครัฐ ประเมินระดับความน่าเชื่อถือของหน่วยงานรัฐ โดยผลการประเมินจะถูกเปิดเผยต่อประชาชน

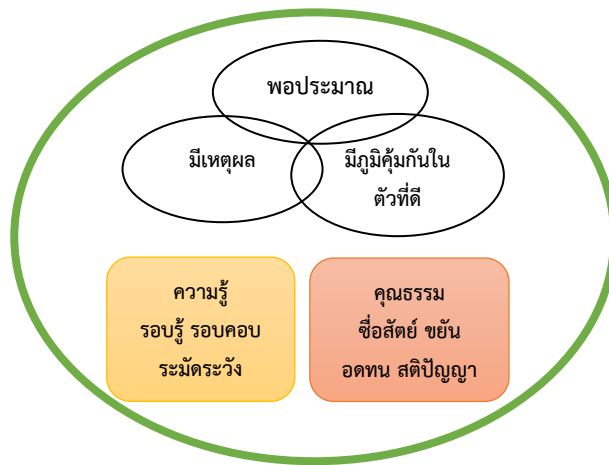
11. นโยบายการปรับปรุงกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม เร่งดำเนินการปรับปรุงกฎหมายที่ล้าสมัย และไม่เป็นธรรม รวมถึงไม่สอดคล้องกับความต้องการระหว่างประเทศ อีกทั้งส่งเสริมกองทุนยุติธรรมเพื่อช่วยเหลือ คนจนและผู้ด้อยโอกาส คุ่มครองผู้ถูกละเมิดสิทธิเสรีภาพ



2. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

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

ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์อย่างยั่งยืน



3. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

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



องค์กรตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน

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

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

ยุทธศาสตร์ : 3 สร้างและใช้
เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์
(Strategic Partner)

โครงการ Demand Driven by Data : DDD

โครงการแพลตฟอร์มและช่องการ
จัดจำหน่าย

โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go
Green 6G

โครงการของถูกขายฟรีของ
ดีพาส่งออก

4. กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

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

โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การตลาด คือ ยุทธศาสตร์ชาติข้อที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันการพัฒนาภาคการผลิตและบริการ เสริมสร้างฐานการผลิตเข้มแข็งยั่งยืน และส่งเสริมเกษตรกรรายย่อยสู่เกษตรยั่งยืนเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติข้อที่ 5.ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

5. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนี้ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564 ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาล
ในสังคมไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 : การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 9 : การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 10 : ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา



โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การตลาด คือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงาน การพัฒนาภาคการเกษตร โดยเสริมสร้างฐานการผลิตภาคการเกษตรให้เข้มแข็งและยั่งยืน สร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการเกษตรแบบมีส่วนร่วมยกระดับการผลิตสินค้าเกษตรและอาหารเข้าสู่ระบบมาตรฐานและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด และการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพ เสริมสร้างขีดความสามารถการผลิตในห่วงโซ่อุตสาหกรรมเกษตร ส่งเสริมและเร่งขยายผลแนวความคิดการทำเกษตรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาปัจจัยสนับสนุนในการบริหารจัดการภาคเกษตรและสนับสนุนเกษตรกรรุ่นใหม่ และมียุทธศาสตร์รอง คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำ ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และยุทธศาสตร์ที่ 8 วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม

6. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

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

หมวดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

หมวดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

หมวดหมายที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก

หมวดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง

หมวดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญ ของภูมิภาค

หมวดหมายที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัล ของอาเซียน

หมวดหมายที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถ แข่งขันได้

หมวดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน

หมวดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

หมวดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

หมวดหมายที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

หมวดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนา แห่งอนาคต

หมวดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การตลาด คือ หมวดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง ซึ่งเป็นหมวดหมายหลักในการดำเนินงาน และมียุทธศาสตร์รอง คือ หมวดหมายที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้า ที่สำคัญของโลก หมวดหมายที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจ



ขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ หมายเหตุที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ หมายเหตุที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และหมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

7. ประเทศไทย 4.0

ประเทศไทย 4.0 เป็นกลไกขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจชุดใหม่ (New Engines of Growth) ที่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจจากเดิมอุตสาหกรรมหนักและเน้นการส่งออกสู่ "Value-Based Economy" หรือ "เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม" ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในมิติที่สำคัญ คือ เปลี่ยนจากผลิตสินค้า "โภคภัณฑ์" ไปสู่สินค้าเชิง "นวัตกรรม" เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่ภาคบริการมากขึ้น โดยมุ่งเน้นพลังประชารัฐ ประกอบด้วย ภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคารภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัยต่าง ๆ เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตามความถนัดและจุดเด่นของแต่ละองค์กร และมีภาครัฐเป็นผู้สนับสนุน โดยมีความเชื่อมโยงกับภาคอสังหาริมทรัพย์และที่อยู่อาศัยในด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัย หรือ Property Technology (Prop Tech) ในรูปแบบ 4 ส่วนสำคัญ ประกอบด้วย

- 1) เทคโนโลยีการก่อสร้าง
- 2) ระบบจัดการภายในบ้าน (ระบบ Home Automation เพื่อควบคุมอัตโนมัติภายในอาคารเพื่อสร้างความสะดวกสบายและความปลอดภัยสำหรับผู้อยู่อาศัยผ่านระบบดิจิทัล และระบบInternet of Things: IoT ที่ใช้โครงข่ายอินเทอร์เน็ตแบบเรียลไทม์สื่อสารกับอุปกรณ์เครื่องใช้ภายในบ้าน)
- 3) ระบบการซื้อขายที่อยู่อาศัย และการทำธุรกรรมการเงินที่เชื่อมโยงเทคโนโลยี หรือ Financial Technology (Fin Tech)
- 4) การลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมเทคโนโลยีเกิดใหม่ หรือกลุ่ม Start up เพื่อสร้างการความเจริญเติบโตให้องค์กร

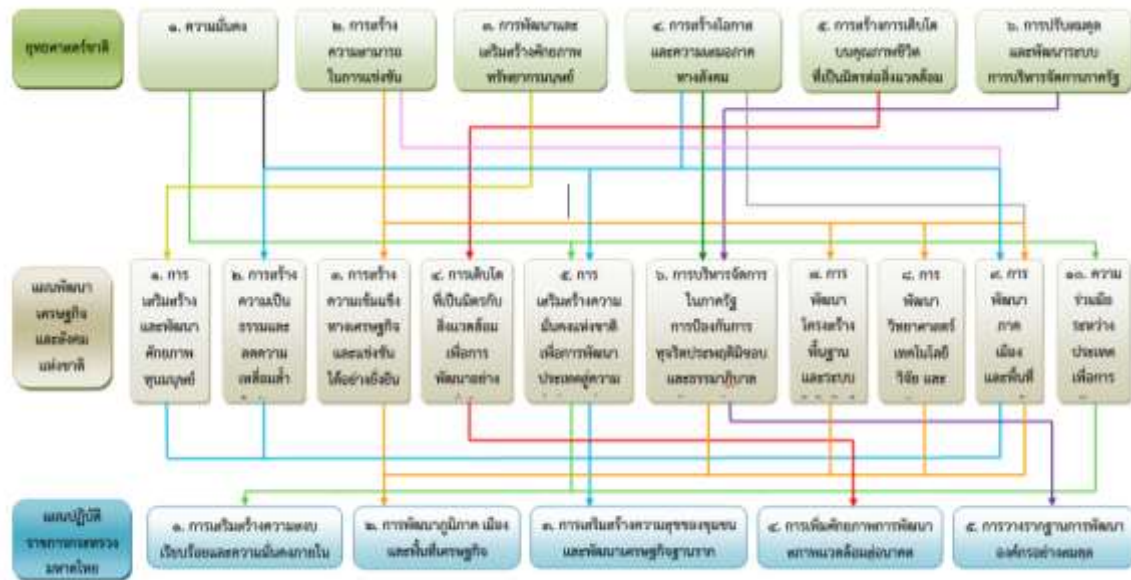
8. แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560-2564

กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดแผนนโยบายระดับกระทรวงที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนากระทรวงมหาดไทยไปในทิศทางที่ประชาชนมีรากฐานการดำรงชีวิตและพัฒนาสู่ออนาคตได้ อย่างมั่นคงและสมดุลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนประชาชนให้มี รากฐานการดำรงชีวิตที่ดี ชุมชนเข้มแข็ง ชุมชนปลอดภัย สังคมมีความสงบเรียบร้อย หน่วยงานภาครัฐมีการบริหาร จัดการที่ดีแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้มแข็ง และพื้นที่ภูมิภาคและพื้นที่เศรษฐกิจมีขีดความสามารถในการ แข่งขัน ซึ่งวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดขึ้นมา มีดังต่อไปนี้

นิยามวิสัยทัศน์	
รากฐานการดำรงชีวิต	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ดูแลประชาชนทุกช่วงวัยตั้งแต่เกิดจนตาย ➢ ลดความยากจน ➢ ส่งเสริมการเข้าถึงบริการภาครัฐ
พัฒนาสู่อนาคต	<ul style="list-style-type: none"> ➢ พัฒนาสู่ประเทศไทย ๔.๐ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ➢ สนับสนุนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ➢ ส่งเสริมการพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
มั่นคง	<ul style="list-style-type: none"> ➢ มั่นคงในการรักษาความสงบเรียบร้อยและใช้มียกยศคุณตามรูปแบบใหม่ เช่น ยามปกติ แรงงานต่างด้าว การค้นพบภัย เป็นต้น ➢ มั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ➢ มั่นคงจากสาธารณภัย
สมดุล	<ul style="list-style-type: none"> ➢ สมดุลระหว่างคนกับคน ➢ สมดุลระหว่างคนกับธรรมชาติ ➢ สมดุลด้านสิ่งแวดล้อม
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ดำเนินกิจกรรมพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี ภายใต้ได้เอื้อนใจการใช้ความริ่ควสู่กับการมีคุณธรรมเป็นพื้นฐานในภาคคีตคินิจและการกระทำ

	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน
	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเสริมสร้างความสุขของชนบทและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก
	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต
	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล

(ที่มา: แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2564) กระทรวงมหาดไทย)



(ที่มา:แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2564) กระทรวงมหาดไทย)

9. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564

จากแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564 จัดทำโดย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) องค์การตลาดอยู่ในส่วนขององค์การรัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (แผนพัฒนาฯ) ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE) โดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ (1) กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (2) บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ (3) เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว (4) สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0 และแผน DE และ (5) ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

ทั้งนี้ ตลาดจะต้องเป็นธุรกิจตลาดแนวใหม่ มุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จในการกระจายสินค้า มีการถ่ายทอดแนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงการคัดมาตรฐาน ความสะอาดของสินค้าและการขนส่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดส่งสินค้าจากแหล่งผลิตจนถึงมือผู้บริโภค โดยจะมีกรอบแนวทางในการผลักดันการพัฒนาขององค์การตลาดภายใต้ 4 ยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย ดังต่อไปนี้ (1) การเสริมสร้างสังคมเข้มแข็งและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้ หมู่บ้าน/ชุมชน มีความ เข้มแข็ง ประชาชนพึ่งตนเองได้ เศรษฐกิจฐานรากได้รับการพัฒนา และผู้ด้อยโอกาสได้รับโอกาสเข้าถึงบริการทางสังคมเพิ่มขึ้น (2) การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต (3) การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่าง สมดุล เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี และ (4) การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ เพื่อส่งเสริมให้ พื้นที่ภูมิภาคมีขีดความสามารถในการแข่งขัน และเมืองมีการพัฒนาอย่างเป็นมาตรฐานสู่ระดับสากล

นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 1 สังคมก้าวหน้า	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างโอกาสเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างการเติบโตอย่างมีคุณภาพอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างการเติบโตอย่างมีคุณภาพอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างการเติบโตอย่างมีคุณภาพอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างการเติบโตอย่างมีคุณภาพอย่างยั่งยืน	
	ส่งเสริม การแข่งขันเสรี (ก.3)	การพัฒนาความเจริญ (ก.13) การสร้างการเติบโตอย่าง มีคุณภาพอย่างยั่งยืน (ก.21) การพัฒนาโครงสร้าง เศรษฐกิจ (ก.27)	รัฐบาลไทย ส่งเสริมการลงทุน (ก.40) การส่งเสริม/สนับสนุน และสนับสนุน SME (ก.70) การส่งเสริมการลงทุน (ก.100)	การแข่งขันเสรีและ พัฒนาระบบราชการ (ก.11)	(ไม่มีพันธภาพ) จัดสรร/จัดหา/จัด ทำ/จัดซื้อ/จัด ทำ/จัดจ้าง (ก.1) การสนับสนุนการ พัฒนาโครงสร้าง เศรษฐกิจอย่าง ยั่งยืน (ก.25)	การแข่งขันเสรี การแข่งขันเสรี (ก.4) การแข่งขันเสรี (ก.4)	การแข่งขันเสรี (ก.4)
	นโยบายด้าน รัฐวิสาหกิจ	ส่งเสริมการเติบโต ของเศรษฐกิจไทย ให้มีความยั่งยืน มุ่งเน้นการเพิ่ม ผลผลิตมวลรวม ภายในประเทศ (GDP) ให้สูงขึ้น และส่งเสริม การพัฒนา โครงสร้าง เศรษฐกิจ ให้มีความ ยั่งยืน	ส่งเสริมการเติบโต ของเศรษฐกิจไทย ให้มีความยั่งยืน มุ่งเน้นการเพิ่ม ผลผลิตมวลรวม ภายในประเทศ (GDP) ให้สูงขึ้น และส่งเสริม การพัฒนา โครงสร้าง เศรษฐกิจ ให้มีความ ยั่งยืน	ส่งเสริมการเติบโต ของเศรษฐกิจไทย ให้มีความยั่งยืน มุ่งเน้นการเพิ่ม ผลผลิตมวลรวม ภายในประเทศ (GDP) ให้สูงขึ้น และส่งเสริม การพัฒนา โครงสร้าง เศรษฐกิจ ให้มีความ ยั่งยืน	ส่งเสริมการเติบโต ของเศรษฐกิจไทย ให้มีความยั่งยืน มุ่งเน้นการเพิ่ม ผลผลิตมวลรวม ภายในประเทศ (GDP) ให้สูงขึ้น และส่งเสริม การพัฒนา โครงสร้าง เศรษฐกิจ ให้มีความ ยั่งยืน	ส่งเสริมการเติบโต ของเศรษฐกิจไทย ให้มีความยั่งยืน มุ่งเน้นการเพิ่ม ผลผลิตมวลรวม ภายในประเทศ (GDP) ให้สูงขึ้น และส่งเสริม การพัฒนา โครงสร้าง เศรษฐกิจ ให้มีความ ยั่งยืน	ส่งเสริมการเติบโต ของเศรษฐกิจไทย ให้มีความยั่งยืน มุ่งเน้นการเพิ่ม ผลผลิตมวลรวม ภายในประเทศ (GDP) ให้สูงขึ้น และส่งเสริม การพัฒนา โครงสร้าง เศรษฐกิจ ให้มีความ ยั่งยืน

(ที่มา: แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ)

10. ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

แนวนโยบายภาพรวมสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (Umbrella statement)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสังคมโลกในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ในหลายๆ ด้าน ทั้งสภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม ตลอดจนการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนที่เปลี่ยนแปลงไปท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น ประกอบกับการพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ได้เข้ามามีส่วนสำคัญใน การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ ซึ่งรวมถึงกระบวนการด้านการผลิตสินค้าและบริการ ดังนั้น จึงมุ่งเน้นให้ รัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมพิจารณาถึงการทบทวนบทบาทและภารกิจ ขององค์กรให้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป และบริบทของประเทศ

ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม					
ยุทธศาสตร์ประเทศ					
แผนฯ 12	พันธกิจ สร้าง	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ	ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มประสิทธิภาพการบริการ ดิจิทัลภาครัฐ	ยุทธศาสตร์ที่ 8 วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม
		สาขา อุตสาหกรรม พาณิชย์กรรม	ครอบคลุม - โรงงานไฟฟ้า - อสังหาริมทรัพย์ - โรงงานยาสูบ - สำนักงานสลาก	พาณิชย์ - อสังหาริมทรัพย์ - บ. อู่กรุงเทพ - โรงพิมพ์ตำรวจ - บ. สหโรงแรมฯ	
พิจารณาบทบาทและภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล					
บทบาท/เป้าหมาย การดำเนินงาน	การลงทุน	ฐานะการเงินที่มั่นคง	เทคโนโลยี และนวัตกรรม	ธรรมาภิบาลและ การบริหารจัดการที่ดี	
- ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบท ในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ยุทธ 3) - แยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการเป็น Regulator และ Operator โดยปรับ บทบาทให้รัฐวิสาหกิจเป็น operator อย่างเดียว (ยุทธ 6)	- จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่า ของโครงการให้สอดคล้องกับ บทบาทหน้าที่ และทิศทาง ตามยุทธศาสตร์ (ยุทธ 3) - มีแหล่งเงินที่เหมาะสมในการลงทุน (ยุทธ 3)	- รัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างถาวรต้อง ให้จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะองค์กร เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง ทางการเงินให้เพียงพอ ที่จะดำเนินงานตามภารกิจ และการลงทุน (ยุทธ 3) - สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์ หรือธุรกิจต่อยอด (ยุทธ 3)	- ดำเนินการตามแนวทาง พื้นฐานสำหรับรัฐวิสาหกิจ ที่กำหนดในยุทธศาสตร์ ภาพรวม	- ดำเนินการตามแนวทาง พื้นฐานสำหรับรัฐวิสาหกิจ ที่กำหนดในยุทธศาสตร์ ภาพรวม	



ในปัจจุบัน โดย เหตุผลและความจำเป็นในการคงบทบาทเดิมหรือปรับเปลี่ยนบทบาทของรัฐวิสาหกิจ จะต้องคำนึงถึงการ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์โดยรวมของประเทศ ซึ่งควรมีการดำเนินการหารือและวิเคราะห์บทบาทและภารกิจ ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ กระทรวงเจ้าสังกัด สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น รวมถึงการเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อสนับสนุนการให้บริการต่างๆ มีการบริหารจัดการการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งบริหารจัดการต้นทุนเพื่อสร้างรายได้และเพิ่มกำไรจากการดำเนินงาน และพัฒนาด้านการ ลงทุนด้วยการจัดลำดับความสำคัญ การวิเคราะห์โครงการการลงทุน พร้อมทั้งจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมของตนเองทั้งนี้ ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการผูกขาดโดยนโยบายของ ภาครัฐก็จะต้องพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกัน เพื่อให้สามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งทั้งในและ ต่างประเทศ นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีความทันสมัย โดยอยู่ บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้าน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

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

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

รัฐวิสาหกิจต้องทบทวนบทบาทและภารกิจขององค์กรร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาว่าสถานะและบทบาทขององค์กรในปัจจุบันให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันซึ่งการคงบทบาทเดิมหรือการปรับบทบาทของรัฐวิสาหกิจจะต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ ชาติได้ ทั้งนี้รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินงานในบทบาทขององค์กรที่เป็น Operator เท่านั้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

- 1) จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และทิศทางตาม ยุทธศาสตร์
- 2) มีแหล่งเงินที่เหมาะสมในการลงทุน

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

รัฐวิสาหกิจจะต้องกำหนดให้มีการลงทุนที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสมกับบริบทปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ โดยจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการลงทุน และการลงทุนทำให้เกิดการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุน และจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมซึ่งจะต้องไม่ก่อให้เกิดภาระทางการเงินต่อรัฐวิสาหกิจในระยะยาวหรือก่อให้เกิดหนี้สาธารณะในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

- 1) รัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่องให้จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะองค์กรเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้ เพียงพอที่จะดำเนินงานตามภารกิจและการลงทุน
- 2) สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์หรือธุรกิจต่อยอด



แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

1) ในกรณีที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จะต้องกำหนดให้มีการจัดทำแผนเพื่อฟื้นฟูฐานะองค์กรและกำหนดระยะเวลาดำเนินการไว้ให้ชัดเจน อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีความแข็งแกร่งทางการเงินเพียงพอที่จะดำเนินการตามภารกิจ และการลงทุนตามบทบาทภารกิจที่ได้พิจารณาทบทวนแล้ว

2) ในกรณีที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรและหารายได้ให้รัฐ ยังคงต้องรักษาสัดส่วนการสร้างความได้เพิ่มซึ่งรวมถึงการบริหารทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น และรวมถึงการดำเนินการต่อยอด ธุรกิจเดิมโดยไม่ได้อยู่นอกเหนือจากบทบาทภารกิจที่สามารถกระทำได้ และมีศักยภาพในการแข่งขันกับ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย

4.0 และแผน DE

1) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในการผลิตและการบริการทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ

2) รัฐวิสาหกิจจะต้องมีการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพอุตสาหกรรมได้

3) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากล

4) ให้รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคส่วนอื่นในการพัฒนางานตามบทบาท

5) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณชนได้ใช้ร่วมกัน (Open Data) สนับสนุนระบบสารสนเทศ รวมถึงการวิจัยด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

1) รัฐวิสาหกิจทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตาม หลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล

2) รัฐวิสาหกิจกำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือ ให้มีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และสามารถอธิบายความจำเป็นในการตัดสินใจได้

3) รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง และสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ

4) รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางในการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ รวมทั้งนำระ UU Integrity and Transparency Assessment (ITA) มาปรับใช้และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอแก่สาธารณะ ทั้งนี้ กระบวนการคลังจะจัดทำฐานข้อมูลกลางของรัฐวิสาหกิจเพื่อกำกับและติดตามการดำเนินการและเผยแพร่แก่สาธารณะ

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



6) รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรและมีความโปร่งใส และยุติธรรม

7) รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุดที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

8) รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร รวมทั้งมีกลไกกำกับ ติดตาม และส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรมและจริยธรรม

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

11. ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลสถิติภูมิและข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่ผ่านมา สามารถประมวลผลออกมาได้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การตลาดระยะ 20 ปี ทั้งหมด 3 ยุทธศาสตร์หลักด้วยกัน ได้แก่ (1) มีการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล (2) มีตลาดมาตรฐานทั่วทั้งประเทศและขยายความเชี่ยวชาญไปต่างประเทศ และ (3) มีความเป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 มีการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล

พัฒนาศูนย์ข้อมูล Big Data ที่เกี่ยวข้องกับตลาด ในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน

การจะขับเคลื่อนธุรกิจฐานรากโดยใช้ฐานข้อมูลนั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกคือความพร้อมในการบริการและนำเสนอ ข้อมูลเชิงลึก ที่ต้องมีความครบถ้วน และมีประสิทธิภาพในลักษณะ Real Time ดังนั้น สิ่งสำคัญคือ องค์การตลาด จำเป็นต้องพัฒนาและขยายฐานข้อมูลให้กว้างและครอบคลุม เพื่อประโยชน์ในการให้บริการด้านต่างๆ อาทิ (1) ข้อมูลด้านราคาสินค้าสินค้าสดรายวัน เพื่อการตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้า (2) ข้อมูลด้านปริมาณผลผลิตและ ความต้องการ (Demand Matching) ที่จะช่วยผู้ประกอบการ SME ที่ผลิตสินค้าชุมชนโดยใช้สินค้าเกษตรเป็น วัตถุดิบจำนวนมากและมีปัญหาในการสรรหาวัตถุดิบสินค้าเกษตรในปริมาณและคุณภาพที่คงที่อย่างสม่ำเสมอ แต่ ไม่สามารถสรรหาวัตถุดิบการเกษตรได้เพียงพอกับการผลิต จึงต้องการแหล่งผลิตผลการเกษตรเพิ่ม ไปจนถึงการ บริหารจัดการสินค้าล้นตลาด หรือ (3) ข้อมูลด้านมาตรฐานตลาด โดยองค์การตลาดเป็นผู้ประเมิน รวบรวมผล คະแนน จัดลำดับคะแนนตลาดทั้งในภาพรวม และในด้านต่างๆ อาทิ ราคา ความสะดวกในโครงสร้าง ความสะอาด รวมทั้งให้การรับรองตลาดที่ผ่านการประเมิน ในการนี้ องค์การตลาดจะทำหน้าที่เป็น Co-Promoter ในการ ประชาสัมพันธ์ตลาดที่มีลำดับสูงบนเว็บไซต์เพื่อเป็นการชักจูงให้ชุมชนใกล้เคียงหันมาซื้อสินค้าในตลาดดังกล่าว ทำ ให้ตลาดต่างๆ เร่งพัฒนาตนเองเพื่อเป็นตลาดต้นแบบที่ดี และ (4) สามารถต่อยอดโดยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่จะนำ รายได้จากการท่องเที่ยวมาสู่ชุมชน เนื่องจากการท่องเที่ยวเป็นภาคบริการที่นำรายได้หลักมาสู่ประเทศ



องค์การตลาดอาศัทยุทธศาสตร์นี้ ปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ และก้าวนำในการสนองตอบการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยพิจารณากระตุ่นอุปทานสินค้าและวัตถุดิบกลุ่มที่ขาดแคลน ด้วยการจัดตลาดซื้อขาย แลกเปลี่ยนสินค้าเหล่านี้ ให้สะดวกปลอดภัยและมีประสิทธิภาพด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีที่ทรงประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในการรวบรวม และบริหาร Big Data เพื่อนำมาวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์ รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลแก่สาธารณะ จำเป็นต้องอาศัยการลงทุนในระบบในระยะ 20 ปีข้างหน้า

พัฒนาบริการซื้อขายในตลาด 4.0

ภายในช่วงแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2561–2565) องค์การตลาดควรเริ่มต้นการให้บริการซื้อขายสินค้าออนไลน์ โดยอาจอาศัยช่องทางที่มีอยู่แล้ว อาทิ Lazada, Alibaba, Thaitrade.com หรือ Globalsources.com และภายใน 20 ปี จะมีการพัฒนาเว็บไซต์ที่เป็น E-commerce หรือแอปพลิเคชันบนมือถือสมาร์ตโฟนขององค์กรเอง เช่น การชำระเงินผ่านช่องทาง E-payment อาทิ บัตรเครดิต QR Code หรือ E-wallet บนมือถือสมาร์ตโฟน เป็นต้น ซึ่งระบบ E-payment จะเพิ่มความสะดวกต่อทั้งผู้บริโภค เจ้าของกิจการ กล่าวคือ ช่วยลดต้นทุนทั้งค่าเดินทางและทำให้ไม่เสียเวลา ทั้งยังช่วยเพิ่มการหมุนเวียนของเงินให้กับธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศอีก ประการหนึ่ง ซึ่งนอกจากจะช่วยเพิ่มช่องทางการขายให้กับชุมชน และเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ยังสามารถใช้เป็น ช่องทางในการประชาสัมพันธ์โครงการต่างๆ ขององค์กร และทำการตลาดให้กับองค์กรได้เช่นกัน การพัฒนา E-commerce นี้ ยังสามารถต่อยอดไปถึงการเก็บข้อมูลผู้ใช้ตลาด (Customer Relation Management–CRM) โดยใช้โปรแกรมประเภท Location Analytic ที่เริ่มจากการ Log On WiFi ทุกครั้งที่ผู้ซื้อ สินค้าเข้ามาในบริเวณตลาด จึงสามารถเก็บข้อมูลในรายละเอียดถึงการซื้อสินค้า อาทิ ช่วงเวลาที่เข้ามาในตลาด ระยะเวลาที่อยู่ในตลาด มีการจับ Heat Path ว่าลูกค้ามีผังรูปแบบ (Pattern) ในการเดินตลาดอย่างไร จากจุดใด ไปจุดใด เริ่มและจบตรงไหน ในขณะที่ข้อมูลจาก E-payment สามารถบอกได้ถึงยอดการซื้อในตลาด และรวมไป ถึงข้อมูลทางประชากรศาสตร์ อาทิ เพศ วัย และรายได้เพื่อนำมาวิเคราะห์การบริหารจัดการตลาดให้ตรงตาม พฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละชุมชน เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการสินค้าที่จะวางขาย การใช้ฐานข้อมูลสร้างตลาด 4.0 ยังสามารถพัฒนาการใช้แอปพลิเคชันให้เป็นเสมือนตัวกลางในการจัดการ และ บริหารความต้องการซื้อของผู้บริโภคและความต้องการขายให้ตรงกัน (Uberization) โดยทางองค์การตลาดจะทำ หน้าที่เป็น Supplier และมีส่วนแบ่งรายได้จากผลกำไรที่ผู้ขายได้รับ เนื่องจากทางองค์การตลาดมีความได้เปรียบ ในเรื่องของราคา ความแน่นอนของคุณภาพ และจำนวนสินค้า โดยทางองค์การตลาดอาจเสนอแรงจูงใจให้ผู้มาใช้ แอปพลิเคชันมากขึ้น ท่ามกลางการย้ายอำนาจทางเศรษฐกิจในระยะ 20 ปี ข้างหน้า กลุ่มประเทศกำลังพัฒนาในปัจจุบันจะเป็นกำลัง สำคัญของความต้องการสินค้าอุปโภคบริโภค การตลาด 4.0 จะช่วยขยายฐานลูกค้าสินค้าเกษตรชุมชนไปยัง ประเทศเหล่านี้ได้ โดยเฉพาะสำหรับการสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมาก เช่น การสั่งซื้อสินค้าจากประเทศจีน เป็นต้น

องค์การตลาดอาศัทยุทธศาสตร์นี้ ปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ และก้าวนำในการสนองตอบการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยพิจารณากระตุ่นระบบห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ให้อุปทานตอบสนองอุปสงค์ ด้วยการตลาดแนวใหม่ตามยุทธศาสตร์นี้



4.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีตลาดมาตรฐานครอบคลุมทั่วทั้งประเทศและขยายความเชี่ยวชาญออกไปยังต่างประเทศ

ประสานพันธมิตรในการขยายตลาดกายภาพที่มีคุณภาพ

ในช่วงระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี ข้างหน้า (พ.ศ. 2561–2565) องค์การตลาดจะต้องเร่งพัฒนาตลาดสาขาที่บริหารจัดการเองทั้ง 3 แห่ง ให้ได้มาตรฐาน และเน้นการเป็นตลาดต้นแบบที่มีเอกลักษณ์ แล้ว จึงขยายจำนวนตลาดภายใต้การบริหารจัดการเองไปทั่วประเทศ อาทิ จังหวัดละ 1 แห่ง โดยประสานกับหน่วยงาน ราชการกระทรวงมหาดไทย เช่น กรมพัฒนาชุมชน และ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ในระยะเวลา 20 ปี ข้างหน้า เพื่อเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจฐานราก เนื่องจากตลาดที่ประสบความสำเร็จ และมีเอกลักษณ์ จะเป็นศูนย์รวมเศรษฐกิจระดับรากหญ้าที่สามารถขยายผล ต่อยอดการสร้างอาชีพ และความเจริญขึ้นในท้องถิ่น เป็นการ กระตุ้นเศรษฐกิจชุมชนให้ขยายวงกว้างออกไป ทั้งยังสร้างรายได้ให้กับองค์การตลาดได้นอกจากนี้ เมื่อองค์การตลาดประสบความสำเร็จในการสร้างตลาดมาตรฐานโดยเริ่มจากการพัฒนาตลาดเกษตรปลอดภัย (แผนระยะ 5 ปี) ยังสามารถเข้าไปช่วยเสริมสร้างมาตรฐานให้กับตลาดชุมชนภายใต้ กรมพัฒนาชุมชน และกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่รวมกันมีนับพันตลาดได้อีกด้วย องค์การตลาดยังสามารถสร้างพันธมิตรกับหน่วยราชการหรือเอกชนอื่น เช่น กรมธนารักษ์ ที่มีนโยบายการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่ดินขนาดมากกว่า 20 ไร่ ให้เป็นแหล่งที่พักอาศัยของผู้มีรายได้น้อย ในการนี้ องค์การตลาดสามารถสร้างตลาดใหม่ร่วมกับโครงการของกรมธนารักษ์ ทั้งนี้ นโยบายการสร้างและขยายตลาดมาตรฐาน หรือ การเข้าไปช่วยพัฒนาตลาดให้ได้มาตรฐานดังกล่าว สามารถขยายผลไปยังประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ สปป.ลาว และบังคลาเทศ ในการเป็นผู้ให้ความรู้ด้านการพัฒนาตลาดนั้น พร้อมกับพิจารณาส่วนแบ่งรายได้จากการบริหารจัดการ พัฒนาและบริหารจัดการตลาด อีกทั้ง องค์การตลาดยังสามารถจะเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ของชุมชน (Learning Center) หรือเป็นศูนย์ถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Sharing Center) ตาม วัตถุประสงค์การจัดตั้งที่ชัดเจน และเพื่อดึงดูดให้ผู้ประกอบการตลาดรายใหม่เข้ามา และพัฒนาต่อยอดให้เป็น สถานะที่ท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัด หรือของประเทศ เพื่อสร้างแรงดึงดูดให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและ ชาวต่างประเทศเข้ามาเยี่ยมชม เพื่อเป็นการ กระตุ้นผลประกอบการของตลาดและเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจ ของจังหวัดและพื้นที่ใกล้เคียง

นอกจากนี้ ในระยะแรก องค์การตลาดจะประสานพันธมิตรกับผู้ประกอบการ Modern Trade (แผน ระยะ 5 ปี) เพื่อจะสามารถขยายช่องทางกระจายสินค้าชุมชนให้เติบโตไปกับ Modern Trade และ ตลาดกายภาพอื่นๆ ที่จะมีการขยายตัวไปยังตลาดต่างประเทศได้ในระยะยาว

องค์การตลาดอาศัยยุทธศาสตร์นี้ สร้างระบบห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ที่เข้มแข็ง เชื่อมโยงเครือข่าย และภาคส่วนต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์นี้

4.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีความเป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

เนื่องจากองค์การตลาดเป็นรัฐวิสาหกิจ ที่มีข้อกำหนด และกฎระเบียบบางประการที่ทำให้การ ประสิทธิภาพไม่คล่องตัว อาทิ ด้านการสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะ ทักษะ และประสบการณ์ที่



จำเป็น ต่อการขับเคลื่อนองค์การตลาดไปสู่วิสัยทัศน์ในระยะยาว ที่มีข้อจำกัดจากระบบอัตราค่าตอบแทน
กฎระเบียบด้าน การเดินทางไกล หรือกฎระเบียบด้านการประกอบการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ซึ่งข้อจำกัด
เหล่านี้จำเป็นต้องมี การแก้ไขภายในระยะ 20 ปี ข้างหน้า ซึ่งเป็นระยะยาวพอที่องค์การตลาดสามารถ
ดำเนินการปรับปรุงข้อจำกัด ต่างๆ อีกทั้ง องค์การตลาดต้องมีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนงาน
ต่างๆ อย่างสมดุล ไม่ว่าจะเป็นใน ส่วนหารายได้ เช่นการพัฒนาธุรกิจ การตลาด การประชาสัมพันธ์ และส่วน
สนับสนุน อาทิ การบริหารบุคลากร การพัฒนาองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การตรวจสอบภายใน
การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการเสริมสร้างธรรมาภิบาล เพื่อให้ทุกส่วนงานสนับสนุน
ยุทธศาสตร์องค์การตลาด เพื่อการพัฒนาองค์การ ตลาดให้ตอบสนองภารกิจในการเป็นกลไก
ของกระทรวงมหาดไทยในพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากได้อย่างยั่งยืน จนเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารจัดการ
ภายในเป็นเลิศ

องค์การตลาดอภัยยุทธศาสตร์นี้ ปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ และก้าวนำในการสนองตอบ
การเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยการยกระดับและพลิกโฉมการบริหารจัดการ การให้บริการ และการปฏิบัติที่มี
ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ด้วยการดำเนินการที่เป็นเลิศ

รายละเอียดของยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี สามารถสรุปเป็นระบบการเชื่อมโยงแผนและการดำเนินการ
ระดับต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 5-1: แผนที่ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี



12. ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจกับความเชื่อมโยง

ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่าง ๆ

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

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัด ทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)	แผนแม่บทด้านลูกค้า	เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของ ลูกค้า ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลต่อการ ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ ความผูกพันของลูกค้า
	แผนปฏิบัติการดิจิทัล	เพื่อมุ่งเน้นการขับเคลื่อนภารกิจหลักของหน่วยงานด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและเทคโนโลยี ดิจิทัลมาสร้างสรรค์ใช้ประโยชน์ หรือตอบโจทย์การ ดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน เพื่อเป็นการ ขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศทั้งในมิติเศรษฐกิจและ มิติสังคม โดยมุ่งสร้างคุณค่าและให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการ
	แผนแม่บทจัดการนวัตกรรม	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อเตรียมความ พร้อมสู่การเป็นองค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรมโดยสมบูรณ์เพื่อ สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re -inventing ,Re- image)	แผนแม่บทด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม	-กำหนดกรอบการดำเนินงานพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผ่านการ จัดทำคู่มือพัฒนาความยั่งยืนรายงานความยั่งยืนของ องค์กรตามกรอบแนวทางการรายงานสากล และ รายงานประจำปี -เพื่อเป็นการส่งเสริมประชาชน สังคม ชุมชน ในการ สร้างรายได้ จนสามารถพึ่งพาตนเองได้ และสร้างการ ยอมรับ และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร
	แผนแม่บทจัดการนวัตกรรม	เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรม ในการ สร้างใหม่ๆ
	แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	-เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความ คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และการบริการ ที่ทันสมัย รวมทั้งการสื่อสาร



ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร
		และเผยแพร่ข้อมูล เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร โดยมุ่งเน้นเพื่อสร้างความพึงพอใจ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและ หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	แผนปฏิบัติการดิจิทัล	เพื่อให้การดำเนินงานที่เป็นงานประจำ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการมีประสิทธิภาพ
	แผนแม่บทบริหารทรัพยากรบุคคล	-เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และมีทรัพยากรบุคคลที่สมรรถนะสูง ที่สอดคล้องกับการทำงานและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาทักษะที่มีอยู่ และเสริมสร้างทักษะใหม่ให้กับบุคลากร -เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพชีวิต และสร้างความสุขในการทำงานและการทำงานได้อย่างยืดหยุ่น

ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจกับความเชื่อมโยง

องค์การตลาดได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการตามมาตรฐาน รวมถึงเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมี ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

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

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

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

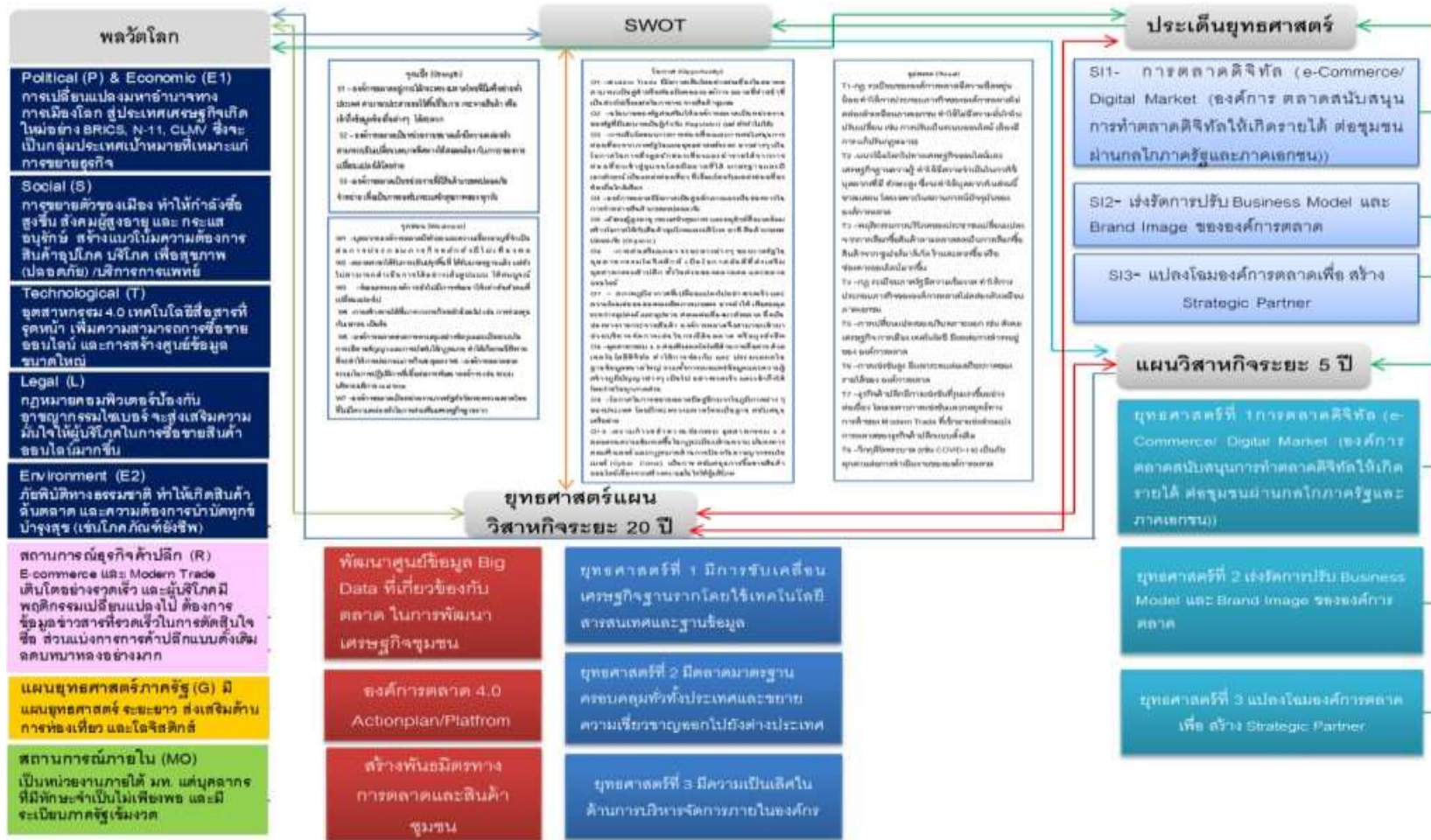
แผนภาพที่ 5-2: ภาพแสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม



strategy	ยุทธศาสตร์ : 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)	ยุทธศาสตร์ : 2 เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)	ยุทธศาสตร์ : 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)
แผนงาน/โครงการ	<ol style="list-style-type: none"> 1 โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go Green 6G (ตลาดสาขาองค์การตลาด) 2 โครงการตลาดต้นแบบ Go Green 6G (ตลาดภายนอกที่เข้าร่วมโครงการในแต่ละภูมิภาค) 3 โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาด ให้แก่สินค้าไทย 4 โครงการบริหารจัดการพื้นที่เช่าตลาดสาขาขององค์การตลาด 5 โครงการสร้างรากฐานรายได้การจากจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค 6 โครงการ E-Commerce 7 โครงการ Life DD Market Roadshow by อด. 8.โครงการมทกรมสินค้า 9โครงการ “Demand Driven by Data: DDD” 10โครงการพัฒนาตลาดมาตรฐาน 11โครงการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี 	<ol style="list-style-type: none"> 1 โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) 2 โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร และการตลาด 3โครงการพัฒนาแพลตฟอร์ม ดิจิทัลไทยทำ 4.0 4 โครงการพัฒนาเว็บไซต์องค์การตลาดใหม่ ให้ได้มาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ 	<ol style="list-style-type: none"> 1โครงการของถูกขายฟรีของดีทางส่งออก 2โครงการสานฝัน ปันรอยยิ้ม คืนคนดีสู่สังคม 3โครงการปลูก ปัน เปลี่ยน เพื่อชุมชน 4 โครงการตรวจ สอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า 5 โครงการเข้าไปบริการแพลตฟอร์มดิจิทัลรองรับ New Normal



แผนภาพที่ 5-3: ภาพแสดงความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจ



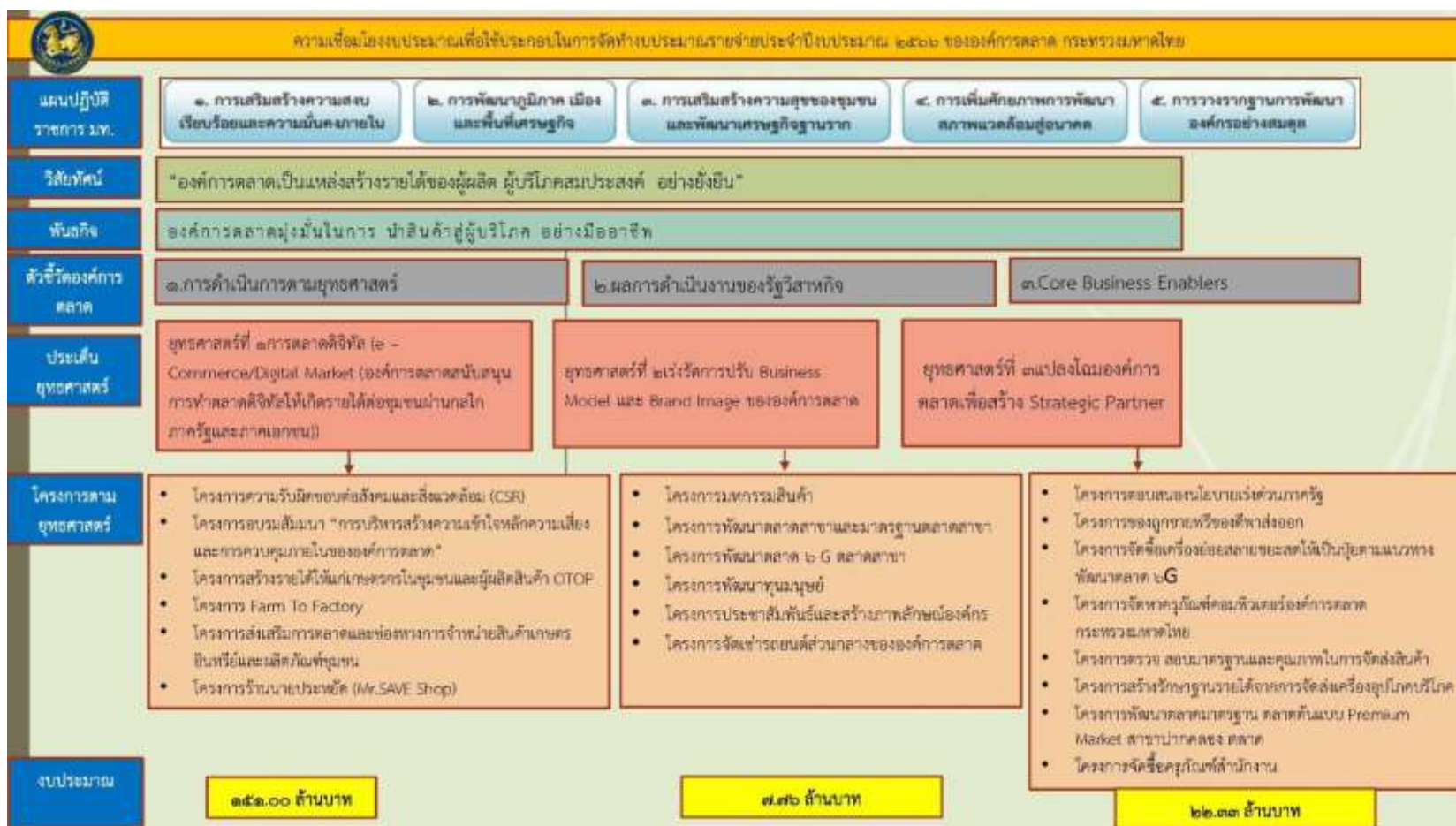
แผนภาพที่ 5-4: ภาพแสดงความเชื่อมโยงดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ตามกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์



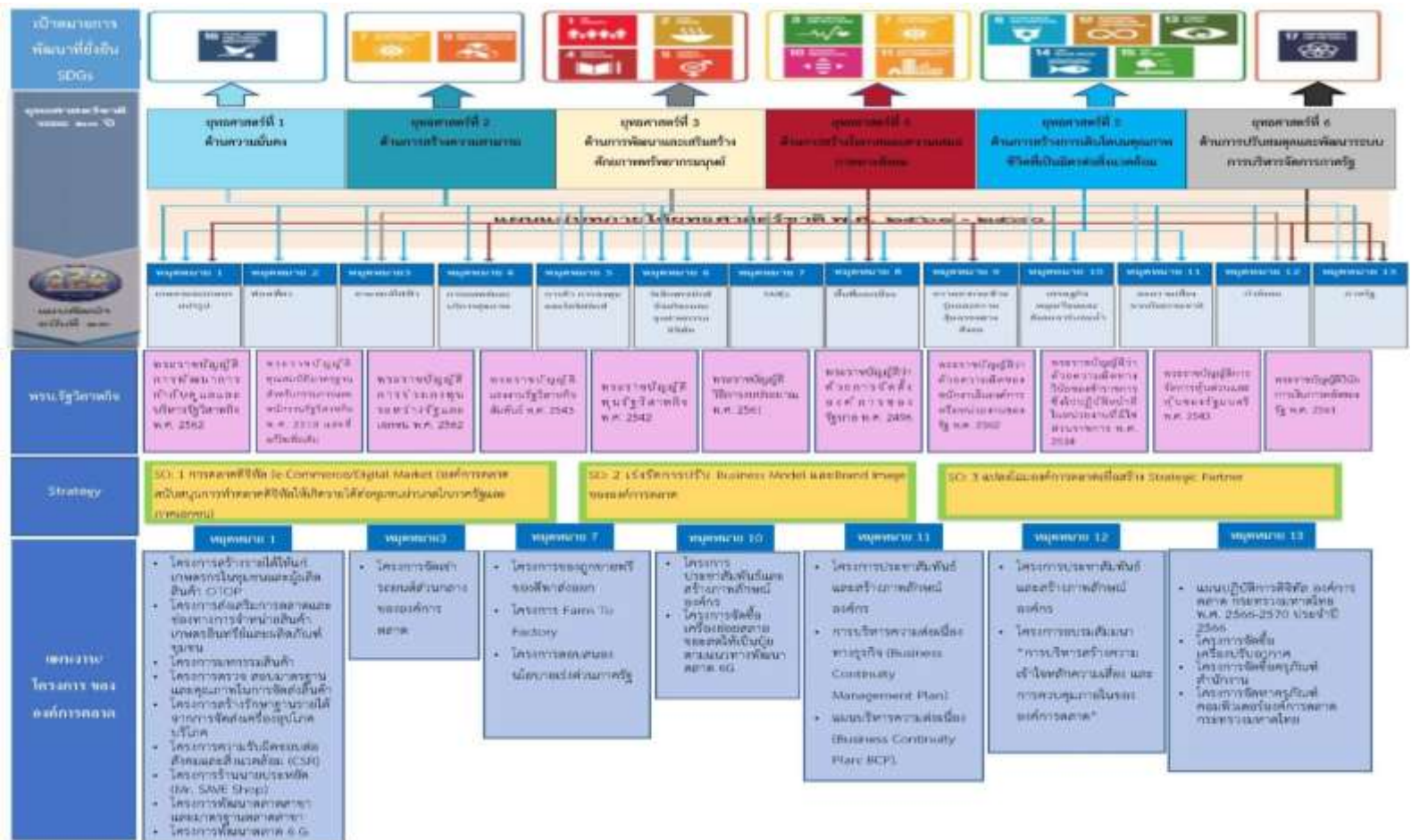
แผนภาพที่ 5-5: แผนที่ความเชื่อมโยง SDGs ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12



แผนภาพที่ 5-6: แผนที่ความเชื่อมโยงงบประมาณเพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ



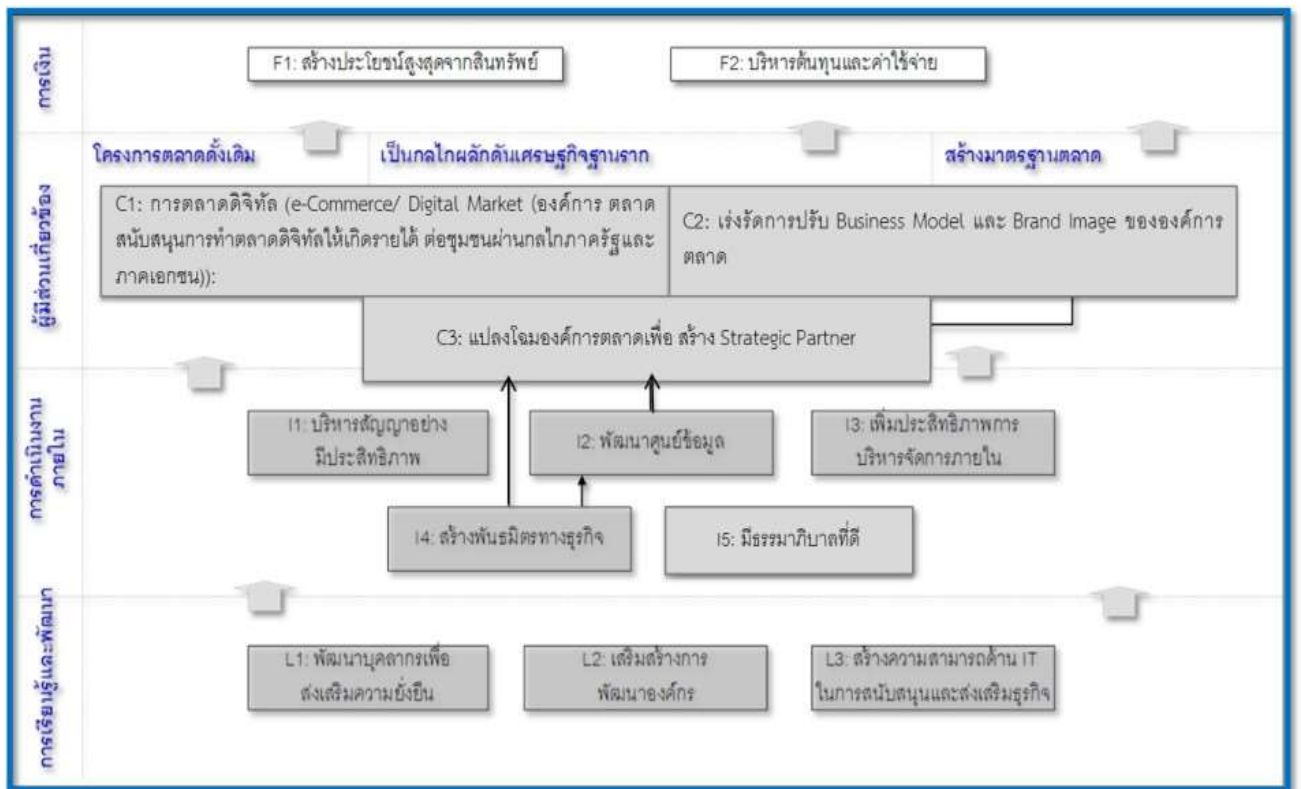
แผนภาพที่ 5-7: ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) กับ ๑๓ หมายเหตุของแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ ความเชื่อมโยง SDGs พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 กับแผนงานขององค์การตลาด



13. การแปลงยุทธศาสตร์จากแผนวิสาหกิจ สู่การปฏิบัติผ่าน Balance Scorecard (BSC)

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

แผนภาพที่ 5-8: ความสัมพันธ์ของแผนวิสาหกิจกับ Balance Scorecard



(ที่มา:จากการอบรมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารและพนักงานองค์การตลาด)

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



มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
										3. โครงการสร้างรักษาฐานรายได้ การจากจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค 4. โครงการ E-Commerce
		รายได้ของประชาชน กลุ่ม เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน เพิ่มขึ้น *รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10%	ร้อยละ	10	10	10	10	10	ส่งเสริมช่วยเหลือชุมชนฐาน รากให้อยู่ดีมีสุข ตามหลัก บำบัดทุกข์ บำรุงสุข	1 โครงการ Life DD Market Roadshow by อด. 2.โครงการมหกรรมสินค้า
คุณภาพบริการ			หน่วย	2566	2567	2568	2569	2570		
	องค์การตลาดเกิดการพัฒนาด้วย เทคโนโลยีและนวัตกรรม จนเป็น องค์กรต้นแบบของการพัฒนาสู่ Market 4.0	มีฐานข้อมูลความต้องการ สินค้าและสามารถนำข้อมูล ไปใช้ส่งเสริมเกษตรกรใน การผลิตสินค้าเกษตรให้ตรง ตามความต้องการ	ร้อยละ ความสำเร็จ ของฐานข้อมูล	70	80	90	100	100	ส่งเสริมให้มีตลาดดิจิทัล (Digital Market)	โครงการ “Demand Driven by Data: DDD”
ประสิทธิภาพ			หน่วย	2566	2567	2568	2569	2570		
	จัดให้ตลาดมีมาตรฐาน สะอาด มั่นคง ปลอดภัย	ตลาดที่ได้รับมาตรฐาน สุขอนามัยในระดับ ดีมาก *พัฒนาตลาดสาขา 5 แห่ง (ดำเนินการต่อเนื่อง)	จำนวนตลาด	5	5	5	5	5	พัฒนาตลาดให้มีความทันสมัย มีคุณภาพมาตรฐานตาม ข้อกำหนดของกระทรวง สาธารณสุข	โครงการพัฒนาตลาดมาตรฐาน



มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
การพัฒนา องค์กร										
	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและ บุคลากรด้านดิจิทัล (Digital Infrastructure and Literacy)	พนักงานที่ผ่านการทดสอบ ความรู้และทักษะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล	จำนวน พนักงาน/ราย	50	60	70	70	70	พัฒนาให้พนักงานมี ความพร้อมเพื่อปรับตัว ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ของ เทคโนโลยี	โครงการพัฒนาทักษะการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล



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



ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
ประสิทธิภาพ										
	มีแพลตฟอร์มทางธุรกิจและความร่วมมือทางธุรกิจ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลเป็นสื่อกลาง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และช่องทางในการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการแพลตฟอร์มอยู่ในระดับ"ดีมาก"	ร้อยละ	70	75	80	85	90	พัฒนาพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National E-Commerce)	โครงการพัฒนาแพลตฟอร์ม ดิจิทัลไทยทำ 4.0
การพัฒนาองค์กร			หน่วย	2566	2567	2568	2569	2570		
	การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล เพื่อเพิ่มศักยภาพและความร่วมมือทางธุรกิจ	ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาเว็บไซต์ องค์การตลาดใหม่ ได้มาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ	ดำเนินงานตามแผนร้อยละ	100	100	100	100	100	สร้างภาพลักษณ์องค์กรมุ่งเน้นภาพลักษณ์ที่ดีในดำเนินงานนโยบายเชิงบวกและธุรกิจการหารายได้	โครงการพัฒนาเว็บไซต์ องค์การตลาดใหม่ ให้ได้มาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ



ทิศทางการเชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
		*พัฒนาเว็บไซต์อย่างต่อเนื่องเพื่อความทันสมัย								
ทิศทางการเชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
ประสิทธิผล										
	เศรษฐกิจได้รับการขับเคลื่อนผ่านพันธมิตรเครือข่ายและเกิดความร่วมมือในการตอบสนองนโยบายภาครัฐ	จำนวนเครือข่ายและหุ้นส่วนที่ร่วมขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นจากปีก่อน	จำนวน	20	20	20	20	20	สินค้าจากชุมชนสู่ตลาดโลก	โครงการของถูกขายฟรีของดีฟ้าส่งออก
คุณภาพบริการ			หน่วย	2566	2567	2568	2569	2570		
		ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ	ร้อยละ	70	75	80	85	90	สร้างสังคมคุณภาพและสาธารณประโยชน์เพื่อชุมชนและสังคม	โครงการสานฝัน ปันรอยยิ้ม คืนคนดีสู่สังคม



ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
		ร้อยละของผู้เข้าร่วมอบรมโครงการ มีความเข้าใจในหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ร้อยละ	80	85	90	95	100	มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม	โครงการปลูก ปัน เปลี่ยน เพื่อชุมชน
ประสิทธิภาพ										
	พันธมิตรเชื่อถือไว้วางใจมาตรฐานและคุณภาพสินค้า	สามารถตรวจมาตรฐานการจัดส่งสินค้าขององค์การตลาดได้ไม่น้อยกว่า 20 แห่ง/ปี	จำนวนแห่ง	20	20	20	20	20	สร้างมาตรฐานและความเชื่อมั่นในคุณภาพ	โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า
		จำนวนการติดตั้งระบบติดตาม GPS การส่งสินค้าขององค์การตลาด	จำนวนคัน	10	15	20	25	30		



ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
การพัฒนาองค์กร										
	มีเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอและทันสมัย	จำนวนหน่วยงานภายในมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงานที่เพียงพอและทันสมัย * พัฒนาระบบแล้วเสร็จภายในปี 2567	จำนวนระบบ	6	6	-	-	-	พัฒนาขีดความสามารถการทำงานในยุคดิจิทัล (Working in Digital Era)	โครงการเข้าใช้บริการแพลตฟอร์มดิจิทัลรองรับ New Normal

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

