องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
The marketing organization under the Ministry of the Interior

SMC
Sasin Management Consulting

แผนวิสาหกิจขององค์การตลาดระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565)

ภายใต้แผนระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) (ฉบับสมบูรณ์)

เสนอต่อ

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

โดย

สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

31 **สิงหาคม** 2560

เอกสารชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับโครงการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าของสถาบันเท่านั้น

ห้ามมิให้บุคคลใดก็ตามทำการลอกเลียนทำซ้ำ เปลี่ยนแปลงหรือเผยแพร่ส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดแก่บุคคลภายนอกโดยมิได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรโดยเด็ดขาด

สารบัญ

สารบัญ I

สารบัญแผนภาพ III

สารบัญตาราง V

บทสรุปผู้บริหาร 1

บทที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การตลาด 22

1.1 การวิเคราะห์ PESTLE และพลวัตโลกที่สำคัญในอนาคต 22

1.2 อุตสาหกรรมธุรกิจค้าปลีก 34

1.3 นโยบายและแผนยุทธศาสตร์หน่วยงานภาครัฐต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 47

1.4 แบบฉบับที่ดีด้านการประกอบการตลาด 59

บทที่ 2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การตลาด 69

2.1 การทบทวนภาพรวมขององค์การตลาด 69

2.2 สถานประกอบการและทรัพย์สินที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด 81

2.3 การวิเคราะห์ผลประกอบการและแนวโน้ม 88

2.4 การวิเคราะห์การบริหารจัดการภายใน 96

2.5 สรุปรายงานการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาด 98

บทที่ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์องค์การตลาด 101

3.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ขององค์การตลาด 101

3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์องค์การตลาด 103

บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) 105

4.1 ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560-2564 105

4.2 วิสัยทัศน์ 107

4.3 พันธกิจ 107

4.4 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 107

4.5 ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) 108

4.6 แผนที่ยุทธศาสตร์ 111

4.7 มาตรวัดความสำเร็จ 113

4.8 ความต่อเนื่องของการวิเคราะห์แผนวิสาหกิจ ระยะ 20 ปี 115

บทที่ 5 แผนวิสาหกิจองค์การตลาดระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) 117

5.1 การวิเคราะห์ PESTLE และสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันของประเทศไทย 117

5.2 ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจองค์การตลาดระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) 136

5.3 แผนวิสาหกิจองค์การตลาดระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) 138

5.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ 164

5.5 มาตรวัดความสำเร็จ 166

5.6 แผนที่ความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจระยะ 20 ปี และ ระยะ 5 ปี 170

5.7 การประมาณการทางการเงิน 171

บรรณานุกรม 191

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1: การพัฒนาอุตสาหกรรม 1.0-4.0 29

แผนภาพที่ 2: สรุปประเด็นพลวัตโลก (Mega Trends) ตามกรอบการวิเคราะห์ PESTLE 34

แผนภาพที่ 3: สรุปภาพรวมของประเภทธุรกิจค้าปลีก 38

แผนภาพที่ 4: สรุปภาพรวมของสถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน 43

แผนภาพที่ 5: สรุปภาพรวมแนวโน้มของธุรกิจค้าปลีกในอนาคต 46

แผนภาพที่ 6: 6 ยุทธศาสตร์ชาติ กรอบการพัฒนาระยะยาว 47

แผนภาพที่ 7: แผนที่ความเชื่อมโยง 56

แผนภาพที่ 8: ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม 58

แผนภาพที่ 9: สรุปแนวคิดและจุดเด่นของนโยบายและแผนยุทธศาสตร์หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 58

แผนภาพที่ 10: ภาพบรรยากาศของตลาดลา โบเกเรีย 62

แผนภาพที่ 11: ภาพบรรยากาศของตลาดสีเขียว ยูเนียน สแควร์ 64

แผนภาพที่ 12: สรุปภาพรวมแบบฉบับการประกอบการที่ดีของต่างประเทศ 64

แผนภาพที่ 13: ภาพบรรยากาศของตลาด อ.ต.ก. 66

แผนภาพที่ 14: ภาพบรรยากาศของ ตลาดไท 68

แผนภาพที่ 15: สรุปภาพรวมแบบฉบับการประกอบการที่ดีในประเทศ 68

แผนภาพที่ 16: ภาพรวมของนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ 72

แผนภาพที่ 17: โครงสร้างองค์การตลาด 73

แผนภาพที่ 18: กระบวนการการให้บริการเช่าพื้นที่ 75

แผนภาพที่ 19: กระบวนการการให้เอกชนเข้าร่วมทุน 76

แผนภาพที่ 20: กระบวนการจัดจำหน่ายเครื่องบริโภคและข้าวสาร 77

แผนภาพที่ 21: กระบวนการการจัดตลาดนัดคาราวานสินค้า 78

แผนภาพที่ 22: กระบวนการตลาดเครือข่าย “ร้านชุมชนยิ้ม” 79

แผนภาพที่ 23: แผนที่กลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจ ฉบับ พ.ศ. 2556–2560 81

แผนภาพที่ 24: สรุปภาพรวมตลาดสาขาขององค์การตลาด 87

แผนภาพที่ 25: ผลประกอบการองค์การตลาดปี พ.ศ. 2555-2559 88

แผนภาพที่ 26: สัดส่วนค่าใช้จ่ายขององค์การตลาดแบ่งตามประเภทปี พ.ศ. 2559 90
แผนภาพที่ 27: รายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไร (ขาดทุน) สุทธิของตลาดแต่ละสาขาปี พ.ศ. 2555-2559 (หน่วย: ล้านบาท) 91
แผนภาพที่ 28: รายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไร (ขาดทุน) สุทธิของตลาดแต่ละสาขาปี พ.ศ. 2559 92
แผนภาพที่ 29: แผนภาพความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย 106
แผนภาพที่ 30: แผนที่ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี 112
แผนภาพที่ 31: อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจภาพรวม 120
แผนภาพที่ 32: มูลค่า GDP ประเทศไทย และอัตราการขยายตัวเฉลี่ยต่อปี 121
แผนภาพที่ 33: ดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจ 124
แผนภาพที่ 34: ประมาณการปิรามิดประชากรตามช่วงอายุของประเทศไทย 131
แผนภาพที่ 35: กรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ 5 ด้าน 136
แผนภาพที่ 36: แผนภาพความเชื่อมโยงกับแผนรัฐวิสาหกิจ 138
แผนภาพที่ 37: Business Model การขายสินค้าชุมชนบนช่องทางออนไลน์ 151
แผนภาพที่ 38: กระบวนการของระบบศูนย์ข้อมูล 154
แผนภาพที่ 39: แผนภาพสรุปเนื้อหาของแผนวิสาหกิจ ระยะ 20 ปี และ ระยะ 5 ปี 163
แผนภาพที่ 40: แผนที่ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 5 ปี 165
แผนภาพที่ 41: แผนที่ความเชื่อมโยงแผนระยะ 20 ปี และระยะ 5 ปี ขององค์การตลาด 170

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1: จำนวนร้านค้าปลีกสมัยใหม่ แบ่งตามประเภทของร้านค้า 36
ตารางที่ 2: แผนและยุทธศาสตร์หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 52
ตารางที่ 3: นิยามวิสัยทัศน์กระทรวงมหาดไทย 55
ตารางที่ 4: รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ปากคลองตลาด 82
ตารางที่ 5: รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสาขาหนองม่วง 83
ตารางที่ 6: รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสาขาลำพูน 84
ตารางที่ 7: รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสาขาบางคล้า 85
ตารางที่ 8: รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสดตลิ่งชัน 86
ตารางที่ 9: รายได้ขององค์การตลาดแบ่งตามประเภทที่มาปี พ.ศ. 2559 89
ตารางที่ 10: การวิเคราะห์ SWOT ขององค์การตลาด 101
ตารางที่ 11: ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด 113
ตารางที่ 12: ประมาณการเศรษฐกิจไทยปี พ.ศ. 2560 123
ตารางที่ 13: อัตราการเปลี่ยนแปลงเฉลี่ยของดัชนีราคาผู้บริโภค เทียบกับระยะเดียวกันของปีก่อน 126
ตารางที่ 14: อัตราดอกเบี้ยนโยบายของประเทศต่างๆ 128
ตารางที่ 15: ระดับรายได้ประเทศแบ่งตาม GNI Per Capita, Atlas Method (Current US$) 130
ตารางที่ 16: สมมติฐานรายได้จากโครงการใหม่ตามแผนยุทธศาสตร์ 173
ตารางที่ 17: รายละเอียดงบประมาณสำหรับแต่ละโครงการ 174
ตารางที่ 18: กำไรก่อน ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) ของแต่ละสาขา 176
ตารางที่ 19: การประมาณการงบกำไรขาดทุนของตลาดแต่ละสาขาในอนาคต 177
ตารางที่ 20: การประมาณการงบการเงินองค์การตลาด 183

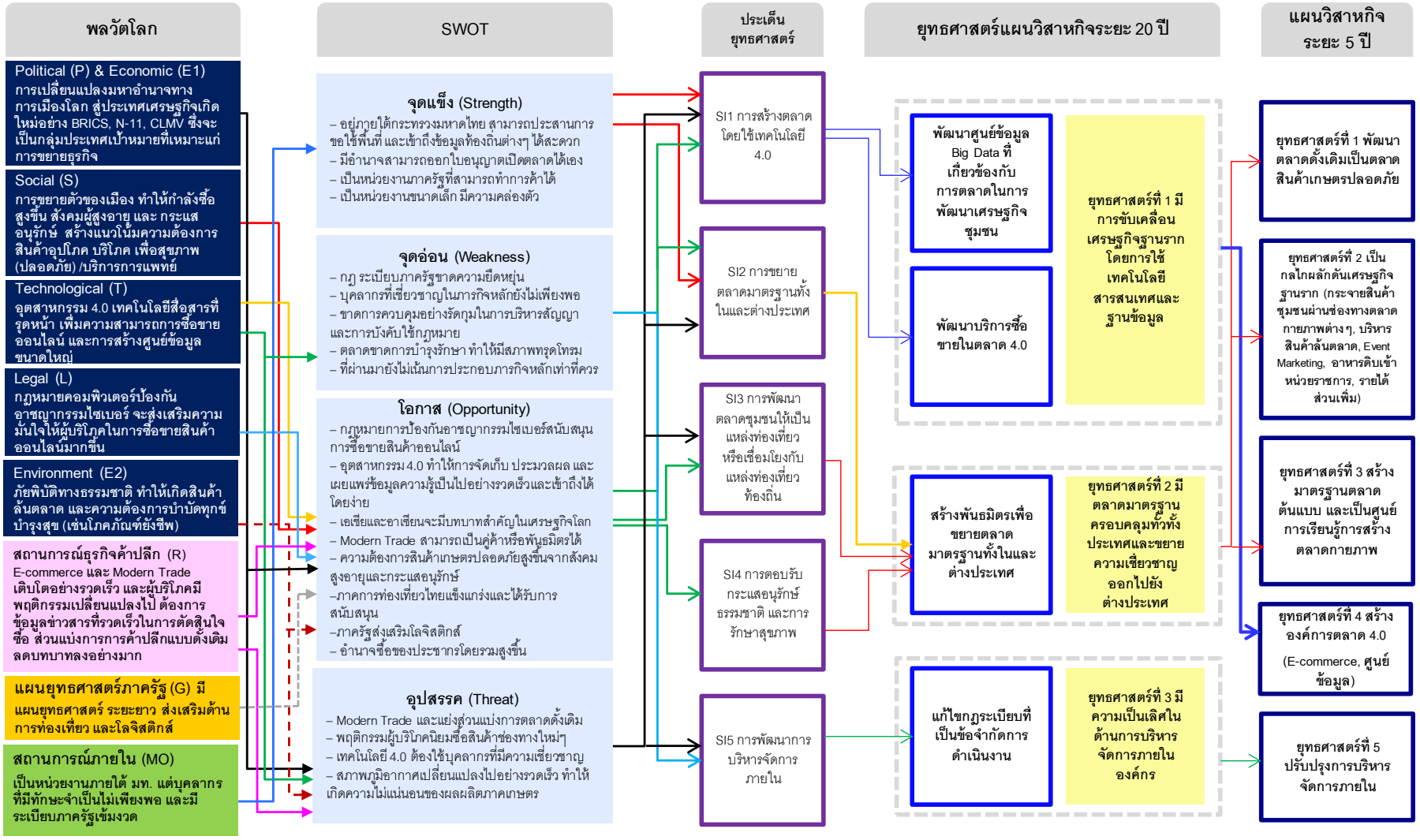
บทสรุปผู้บริหาร

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของพลวัตโลก (Mega Trend) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎ ระเบียบ และ สิ่งแวดล้อม ได้มีผลต่อการวางยุทธศาสตร์ในระดับประเทศของประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการค้าปลีก และพฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศ ล้วนส่งผลกระทบต่อการประกอบการขององค์การตลาด แผนวิสาหกิจองค์การตลาดฉบับนี้ ได้ถูกจัดทำขึ้น ให้สอดคล้องกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมในฐานะเป็นกลไกการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก และ สนับสนุนทิศทางนโยบายภาครัฐ ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560–2564 รวมทั้ง แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560–2564 ของ กระทรวงการคลัง

นอกเหนือจากการศึกษาสภาพแวดล้อมดังกล่าวแล้ว ในการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับนี้ยังมีการ ทบทวนแบบฉบับที่ดีด้านการประกอบการตลาดสดทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งสภาพแวดล้อมการ ประกอบการภายในองค์กร เพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์ SWOT สรุปเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ และจัดทำแผน วิสาหกิจในระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561–2565)

ความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจฯ ฉบับนี้สามารถแสดงได้ด้วยแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจ



สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การตลาด

ในการวิเคราะห์พลวัตโลก การย้ายขั้วอำนาจทางเศรษฐกิจและการเมือง จะส่งผลให้ประเทศที่กำลังพัฒนาในปัจจุบัน อาทิ กลุ่ม BRICS, Next – 11, และ CLMV มีอัตราการเจริญเติบโตสูงในระยะยาว ซึ่งสามารถเป็นกลุ่มประเทศเป้าหมายในการขยายภารกิจขององค์การตลาดในระยะ 20 ปีข้างหน้า ด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 เทคโนโลยีการสื่อสาร และกฎหมายด้านความมั่นคงทางคอมพิวเตอร์เพื่อป้องกันอาชญากรรมไซเบอร์ (Cyber Crime) ที่เข้มงวดขึ้น ล้วนสนับสนุนความสะดวกและความมั่นใจในการซื้อขายสินค้าออนไลน์ นอกจากนี้ สังคมผู้สูงอายุในโลกและในประเทศไทย รวมทั้งกระแสการดูแลใส่ใจสุขภาพ ทำให้มีความต้องการสินค้าอุปโภคบริโภคด้านการรักษาสุขภาพมากขึ้น เช่น บริการทางการแพทย์ หรือสินค้าเกษตรปลอดภัย เป็นต้น

ธุรกิจค้าปลีกมีแนวโน้มที่จะปรับตัวดีขึ้นในระยะ 1-3 ปีข้างหน้า สืบเนื่องมาจากการฟื้นตัวของภาวะเศรษฐกิจไทย การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานภายในประเทศของภาครัฐ ตลอดจนนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจอื่นๆ รวมไปถึงการขยายตัวของชุมชนเมืองที่จะช่วยเพิ่มกำลังซื้อของประชาชนภายในประเทศ อย่างไรก็ตาม ส่วนของการค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) จะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และมีการแข่งขันอย่างรุนแรง ด้วยนโยบายทางการตลาดต่างๆ ความต้องการของผู้บริโภคในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วเพื่อการตัดสินใจซื้อสินค้า ทำให้การค้าปลีกแบบดั้งเดิม มีส่วนแบ่งการตลาดลดลง จากร้อยละ 75 เมื่อ 15 ปีก่อน เป็นร้อยละ 31 ในปี พ.ศ. 2559 นอกจากนี้ การเข้ามามีบทบาทของการค้าออนไลน์ ที่มีแนวโน้มการขยายตัวกว่าร้อยละ 20 ในอีก 8 ปี ข้างหน้า ทำให้องค์การตลาดมีแนวนโยบายในการเป็นพันธมิตรกับผู้ประกอบการ Modern Trade ผู้ประกอบการขายสินค้าออนไลน์ และผู้ประกอบการในช่องทางอื่นๆ เพื่อให้การค้าชุมชนได้เติบโตไปกับแนวโน้มดังกล่าว อย่างไรก็ดี การเติบโตของเทคโนโลยีทำให้บุคลากรที่มีความสามารถในทักษะที่ต้องการขาดแคลน

ในส่วนของแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวต่างๆ ของภาครัฐ ได้มีการสนับสนุนการเติบโตของประเทศด้วยการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการที่มีศักยภาพ หรือเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ อาทิ สินค้าเกษตรแปรรูป โลจิสติกส์ สินค้าดิจิทัล อุตสาหกรรมฐานความรู้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคที่ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งเช่น ภาคการท่องเที่ยว ซึ่งได้ถูกบรรจุอยู่ใน First S-Curve ใน 10 อุตสาหกรรมอนาคต

เมื่อพิจารณาตลาดที่เป็นแบบฉบับที่ดี องค์การตลาดได้ทำการคัดเลือกแบบอย่างที่ดีในการประกอบตลาดทั้งของไทยและต่างประเทศด้วยกันทั้งหมด 4 แห่ง ได้แก่ (1) ตลาดลา โบเกเรีย เมืองบาร์เซโลน่า ประเทศสเปน ที่เป็นตลาดที่มีเอกลักษณ์ ด้วยสถาปัตยกรรม มีร้านอาหารท้องถิ่นบริการ

นักท่องเที่ยว (2) ตลาดสีเขียว ยูเนียน สแควร์ นิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เป็นตลาดภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรไม่แสวงผลกำไร เป็นพื้นที่ประกอบการค้าให้เกษตรกรรายย่อยที่ขายแต่สินค้าเกษตรปลอดภัย มีการรีไซเคิลขยะมาทำปุ๋ยแจกจ่ายกับกลับไปให้เกษตรกร การรับบริจาคสิ่งของ และการให้ความรู้ด้านการเกษตร (3) ตลาด อ.ต.ก. จตุจักร กรุงเทพมหานคร เป็นตลาดของไทยที่ติดอันดับ 4 ของตลาดสดที่ดีที่สุดในโลก และ (4) ตลาดไท ที่มีลักษณะเป็นศูนย์การกระจายสินค้าเกษตรที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งทั้ง 4 ตลาดนี้ มีจุดเด่นที่เหมือนกันคือ การมีทำเลที่ตั้งที่ดีสะดวกต่อการเดินทางและการขนส่ง การมีความผูกพันหรือความสัมพันธ์ต่อชุมชนมาเป็นเวลานาน และการมีสินค้าและบริการที่หลากหลายและครบครัน สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้

สภาพแวดล้อมภายในองค์การตลาด

เนื่องจากองค์การตลาดเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงมหาดไทย จึงสามารถใช้ประโยชน์จากความร่วมมือจากหน่วยงานราชการที่กระจายตัวอยู่ตามท้องถิ่นต่างๆ ทั่วประเทศ ในการใช้พื้นที่เพื่อเปิดตลาด หรือเพื่อเก็บข้อมูลด้านสินค้าเกษตรได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ยังมีอำนาจหลายประการที่เอื้ออำนวยต่อการประกอบภารกิจ อาทิ ความสามารถในการออกใบอนุญาตการเปิดตลาดได้เองโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการของหน่วยงานด้านการปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นหน่วยงานภาครัฐที่สามารถทำการค้าได้ จึงมีความคล่องตัวในการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก เป็นต้น

อย่างไรก็ดี องค์การตลาดยังต้องพิจารณาถึงการเพิ่มทักษะบุคลากร ในส่วนที่จำเป็นต่อการปฏิบัติภารกิจ อาทิ ทักษะทางด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาด ด้านการพัฒนาธุรกิจ ด้านกฎหมายและการบังคับใช้สัญญา และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อความสำเร็จในการประกอบภารกิจอย่างยั่งยืนในอนาคต ทั้งยังต้องพิจารณาแก้ปัญหาด้านกฎระเบียบที่เป็นข้อจำกัด โดยปรับปรุงให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติภารกิจมากยิ่งขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์องค์การตลาด

ทั้งนี้ หลังจากที่คณะที่ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในและต่างประเทศ และสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตลาด รวมทั้งได้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ขององค์การตลาด ในส่วนนี้จะเป็นการสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การตลาดจากการรวบรวมประเด็นที่สำคัญ เพื่อนำมาซึ่งแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี และแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี ในส่วนต่อไป ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์สามารถแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

การสร้างตลาดโดยใช้เทคโนโลยี 4.0: เพื่อเป็นการตอบรับกระแสความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโลกปัจจุบันและอุตสาหกรรมดิจิทัล องค์การตลาดใช้โอกาสจากประโยชน์ของเทคโนโลยีดังกล่าวในการพัฒนาตลาดออนไลน์เพื่อส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชน สร้างศูนย์ข้อมูลทางการตลาด อาทิ ราคาสินค้า ปริมาณของอุปสงค์และอุปทาน (Demand Matching) ของสินค้าแต่ละประเภท รวมทั้งสร้างศูนย์การเรียนรู้อิเล็กโทรนิกส์ (E-learning) ในการสร้างตลาดมาตรฐานที่ชุมชนสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย โดยการพัฒนามาตรฐานการประเมิน จัดอันดับและประชาสัมพันธ์ตลาดต้นแบบผ่านสื่อออนไลน์

การขยายตลาดมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ: ในระยะ 20 ปีข้างหน้า องค์การตลาดจะมีการขยายตลาดที่ประกอบการเองไปจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศเพื่อเป็นต้นแบบ โดยประสานพันธมิตรกับภาครัฐ อาทิหน่วยงานราชการของกระทรวงมหาดไทยตามพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ และเนื่องจากประเทศกำลังพัฒนาในปัจจุบันจะเป็นขั้วอำนาจทางเศรษฐกิจอนาคต ซึ่งรวมถึงประเทศในกลุ่ม CLMV และ NEXT-11 และการรวมตัวทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอาเซียน ทางองค์การตลาดจึงพิจารณาการขยายตลาดไปยังประเทศ CLMV (กัมพูชา ลาว พม่า และ เวียดนาม) และประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียงอื่นๆ ที่กำลังพัฒนา เพื่อต่อยอดความเชี่ยวชาญในการพัฒนาตลาดมาตรฐานและตอบรับกับโอกาสทางเศรษฐกิจ ทั้งยังเป็นการสร้างรายได้ส่วนเพิ่มให้กับองค์การ

การพัฒนาตลาดชุมชนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวหรือเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น: นโยบายภาครัฐในภาคส่วนต่างๆ มีการสนับสนุนการท่องเที่ยวเนื่องจากเป็นภาคบริการที่ประเทศไทยมีความเข้มแข็ง มีแนวโน้มในการเติบโตสูง ทั้งยังเป็นฐานของการสร้างรายได้ในส่วนอื่นๆ ในการนี้ ตลาดชุมชนสามารถพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยว หรือเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญในท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อนำรายได้จากการท่องเที่ยวเข้าสู่ชุมชน

การตอบรับกระแสอนุรักษ์ธรรมชาติและการรักษาสุขภาพ: จากการที่ประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศไทยมีการเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ประกอบกับกระแสอนุรักษ์ธรรมชาติ ทำให้เกิดความตระหนักในการรักษาสุขภาพ รวมถึงการบริโภคอาหารปลอดภัย

การพัฒนาการบริหารจัดการภายใน: จากการทบทวนแนวโน้มในบริบทของโลกและของแผนฯ ต่างๆ ในภาครัฐ ได้มีการเน้นการสนับสนุนนวัตกรรม รวมทั้งสินค้าและบริการดิจิทัล อีกทั้งโอกาสต่างๆ ที่องค์การตลาดสามารถใช้ประโยชน์ ทำให้องค์การตลาดต้องเร่งพิจารณาการนำสมรรถนะ (Competency)

ที่จำเป็นในการประกอบการ เช่น ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อีกทั้งด้านการตลาดและพัฒนาธุรกิจ เพื่อบรรลุพันธกิจได้อย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์การตลาด ***"องค์การตลาดเป็นกลไกหลักของภาครัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยการสร้างเครือข่ายตลาดที่ได้มาตรฐานในการกระจายและจำหน่ายสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชน"*** และเพื่อให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่กล่าวไปข้างต้น รวมถึงพันธกิจขององค์การตลาดซึ่งประกอบไปด้วย (1) ส่งเสริมให้ตลาดสาขาขององค์การตลาดเป็น "ศูนย์กลาง" การกระจายสินค้าเกษตรและสินค้าชุมชนของพื้นที่ และเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว (2) เป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการตลาดให้ได้มาตรฐาน และ (3) พัฒนาการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพ จึงได้มีการพัฒนา***ยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี*** ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 มีการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล

<u>พัฒนาศูนย์ข้อมูล Big Data ที่เกี่ยวข้องกับตลาด ในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน</u>

การจะขับเคลื่อนธุรกิจฐานรากโดยใช้ฐานข้อมูลนั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกคือความพร้อมในการบริการและนำเสนอข้อมูลเชิงลึก มีความครบถ้วน และมีประสิทธิภาพในลักษณะ Real Time ดังนั้น สิ่งสำคัญคือ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาและขยายฐานข้อมูลให้กว้างและครอบคลุม เพื่อประโยชน์ในการให้บริการด้านต่างๆ อาทิ (1) ข้อมูลด้านราคาสินค้าสดรายวัน เพื่อการตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้า (2) ข้อมูลด้านปริมาณผลผลิต และ ความต้องการ (Demand Matching) ที่จะช่วยผู้ประกอบการ SME ที่ผลิตสินค้าชุมชนโดยใช้สินค้าเกษตรเป็นวัตถุดิบจำนวนมากและมีปัญหาในการสรรหาวัตถุดิบสินค้าเกษตรปริมาณและคุณภาพที่คงที่อย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่สามารถสรรหาวัตถุดิบการเกษตรได้เพียงพอกับการผลิต จึงต้องการแหล่งผลิตผลการเกษตรเพิ่ม ไปจนถึงการบริหารจัดการสินค้าล้นตลาด หรือ (3) ข้อมูลด้านมาตรฐานตลาด โดยองค์การตลาดเป็นผู้ประเมิน รวบรวมผลคะแนน จัดลำดับคะแนนตลาดทั้งในภาพรวมและในด้านต่างๆ อาทิ ราคา ความสะดวกในโครงสร้าง ความสะอาด รวมทั้งให้การรับรองตลาดที่ผ่านการประเมิน ในการนี้องค์การตลาดจะทำหน้าที่เป็น Co-promoter ในการประชาสัมพันธ์ตลาดที่มีลำดับสูงบนเว็บไซต์เพื่อเป็นการชักจูงให้ชุมชนใกล้เคียงหันมาซื้อสินค้าในตลาดดังกล่าว ทำให้ตลาดต่างๆ เร่งพัฒนาตนเองเพื่อเป็นตลาดต้นแบบที่ดี และ (4) สามารถต่อยอดโดยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่จะนำรายได้จากการท่องเที่ยวมาสู่ชุมชนเนื่องจากการท่องเที่ยวเป็นภาคบริการที่นำรายได้หลักมาสู่ประเทศ

อย่างไรก็ตาม ในการรวบรวม และบริหาร Big Data เพื่อนำมาวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์ รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลแก่สาธารณะ จำเป็นต้องอาศัยการลงทุนในระบบในระยะ 20 ปีข้างหน้า

<u>พัฒนาบริการซื้อขายในตลาด 4.0</u>

ภายในช่วงแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565) องค์การตลาดเริ่มต้นการให้บริการซื้อขายสินค้าออนไลน์ โดยอาจอาศัยช่องทางที่มีอยู่แล้ว อาทิ Lazada, Alibaba, Thaitrade.com หรือ Globalsources.com และภายใน 20 ปี จะมีการพัฒนาเว็บไซต์ที่เป็น E-commerce หรือแอปพลิเคชันบนมือถือสมาร์ทโฟนขององค์กรเอง เช่น การชำระเงินผ่านช่องทาง E-payment อาทิ บัตรเครดิต QR Code หรือ E-wallet บนมือถือสมาร์ทโฟน เป็นต้น E-payment จะเพิ่มความสะดวกต่อทั้งผู้บริโภค เจ้าของกิจการ กล่าวคือ ช่วยลดต้นทุนทั้งค่าเดินทางและทำให้ไม่เสียเวลา ทั้งยังช่วยเพิ่มการหมุนเวียนของเงินให้กับธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศอีกประการหนึ่ง ซึ่งนอกจากจะช่วยเพิ่มพื้นที่การขายให้กับชุมชน และเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ยังสามารถใช้เป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์โครงการต่างๆ ขององค์กร และทำการตลาดให้กับองค์กรได้

การพัฒนา E-commerce นี้ ยังสามารถต่อยอดไปถึงการเก็บข้อมูลผู้ใช้ตลาด (Customer Relation Management – CRM) โดยใช้โปรแกรมประเภท Location Analytic ที่เริ่มจากการ Log On Wifi ทุกครั้งที่ผู้ซื้อสินค้าเข้ามาในบริเวณตลาด จึงสามารถเก็บข้อมูลในรายละเอียดถึงการซื้อสินค้า อาทิ ช่วงเวลาที่เข้ามาในตลาด ระยะเวลาที่อยู่ในตลาด มีการจับ Heat Path ว่าลูกค้ามีผังรูปแบบ (Pattern) ในการเดินตลาดอย่างไร จากจุดใด ไปจุดใด เริ่มและจบตรงไหน ในขณะที่ข้อมูลจาก E-payment สามารถบอกได้ถึงยอดการซื้อในตลาด และรวมไปถึงข้อมูลทางประชากรศาสตร์ อาทิ เพศ วัย และ รายได้ เพื่อนำมาวิเคราะห์การบริหารจัดการตลาดให้ตรงตามพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละชุมชน เป็นต้น เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการสินค้าที่จะวางขาย

นอกจากนี้ การใช้ฐานข้อมูลสร้างตลาด 4.0 ยังสามารถพัฒนาการใช้แอปพลิเคชันให้เป็นเสมือนตัวกลางในการจัดการและบริหารความต้องการซื้อของผู้บริโภคและความต้องการขายให้ตรงกัน (Uberization) โดยทางองค์การตลาดจะทำหน้าที่เป็น Supplier และมีส่วนแบ่งรายได้จากผลกำไรที่ผู้ขายได้รับ เนื่องจากทางองค์การตลาดมีความได้เปรียบในเรื่องของราคา ความแน่นอนของคุณภาพและจำนวนสินค้า โดยทางองค์การตลาดอาจเสนอแรงจูงใจให้มีผู้มาใช้แอปพลิเคชันมากขึ้น

ท่ามกลางการย้ายขั้วอำนาจทางเศรษฐกิจในระยะ 20 ปีข้างหน้า กลุ่มประเทศกำลังพัฒนาในปัจจุบันจะเป็นกำลังสำคัญของความต้องการสินค้าอุปโภคบริโภค การตลาด 4.0 จะช่วยขยายฐานลูกค้าสินค้าเกษตรชุมชนไปยังประเทศเหล่านี้ได้ โดยเฉพาะสำหรับการสั่งซื้อล็อตใหญ่ เช่น ประเทศจีน เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีตลาดมาตฐานครอบคลุมทั่วทั้งประเทศและขยายความเชี่ยวชาญออกไปยังต่างประเทศ

<u>ประสานพันธมิตรในการขยายตลาดกายภาพที่มีคุณภาพ</u>

ในช่วงระยะเวลาของแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561–2565) องค์การตลาดจะต้องเร่งพัฒนาตลาดสาขาที่บริหารจัดการเองทั้ง 3 แห่ง ให้ได้มาตรฐาน และเน้นการเป็นตลาดต้นแบบที่มีเอกลักษณ์ แล้วจึงขยายจำนวนตลาดภายใต้การบริหารจัดการเองไปทั่วประเทศ อาทิ จังหวัดละ 1 แห่ง โดยประสานกับหน่วยงานราชการภายใต้กระทรวงมหาดไทย เช่น กรมพัฒนาชุมชน และ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นการกระตุ้นเศรษกิจฐานราก เนื่องจากตลาดสดที่ประสบความสำเร็จและมีเอกลักษณ์ จะเป็นศูนย์รวมเศรษฐกิจระดับรากหญ้าที่สามารถขยายผล ต่อยอดการสร้างอาชีพและความเจริญขึ้นในท้องถิ่น เป็นการกระตุ้นเศษฐกิจชุมชนให้ขยายวงกว้างออกไป ทั้งยังสร้างรายได้ให้กับองค์การตลาด นอกจากนี้ เมื่อองค์การตลาดประสบความสำเร็จในการสร้างตลาดมาตรฐานโดยเริ่มจากการพัฒนาตลาดเกษตรปลอดภัย (แผนระยะ 5 ปี) ยังสามารถเข้าไปช่วยเสริมสร้างมาตรฐานให้กับตลาดชุมชน ภายใต้กรมพัฒนาชุมชน และกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่รวมกันมีนับพันตลาดได้อีกด้วย

องค์การตลาดยังสามารถสร้างพันธมิตรกับหน่วยราชการหรือเอกชนอื่น เช่น กรมธนารักษ์ ที่มีนโยบายการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่ดินขนาดมากกว่า 20 ไร่ ให้เป็นแหล่งที่พักอาศัยของผู้มีรายได้น้อย ในการนี้ องค์การตลาดสามารถสร้างตลาดใหม่ร่วมกับโครงการของกรมธนารักษ์ ทั้งนี้ นโยบายการสร้างและขยายตลาดมาตรฐาน หรือการเข้าไปช่วยพัฒนาตลาดให้ได้มาตรฐานดังกล่าว สามารถขยายผลไปยังประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ ลาวและบังคลาเทศ ในการเป็นผู้ให้ความรู้ด้านการพัฒนาตลาด พร้อมกับพิจารณาส่วนแบ่งรายได้จากการบริหารจัดการพัฒนาและบริหารจัดการตลาด อีกทั้ง องค์การตลาดยังสามารถเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน (Learning Center) หรือเป็นศูนย์ถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Sharing Center) ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และเพื่อดึงดูดให้ประกอบการตลาดรายใหม่เข้ามาพัฒนาต่อยอดให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัดหรือของประเทศ เพื่อสร้างแรงดึงดูดให้

นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาเยี่ยมชม เพื่อเป็นการกระตุ้นผลประกอบการของตลาดและเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจของจังหวัดและพื้นที่ใกล้เคียง

นอกจากนี้ ในระยะแรก องค์การตลาดจะประสานพันธมิตรกับผู้ประกอบการ Modern Trade (แผนระยะ 5 ปี) เพื่อขยายช่องทางกระจายสินค้าชุมชนให้เติบโตไปกับ Modern Trade ที่จะมีการขยายตัวไปยังตลาดต่างประเทศได้ในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีความเป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

เนื่องจากองค์การตลาดเป็นรัฐวิสาหกิจ ที่มีข้อกำหนด และ กฎระเบียบบางประการที่ทำให้การประกอบการไม่คล่องตัว อาทิ ด้านการสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์การตลาดไปสู่วิสัยทัศน์ในระยะยาว ที่มีข้อจำกัดจากระบบอัตราค่าตอบแทน กฎระเบียบด้านการเดินทางไกล หรือกฎระเบียบด้านการประกอบการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งภายในระยะ 20 ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นระยะยาวพอที่จะดำเนินการที่จำเป็นในการปรับปรุงข้อจำกัดต่างๆ รวมทั้งต้องมีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนงานต่างๆ อย่างสมดุล ไม่ว่าจะเป็นในส่วนหารายได้ เช่นการพัฒนาธุรกิจ การตลาด การประชาสัมพันธ์ และ ส่วนสนับสนุน อาทิ การบริหารบุคลากร การพัฒนาองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการเสริมสร้างธรรมาภิบาล เพื่อให้ทุกส่วนงาน สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์การตลาด เพื่อการพัฒนาองค์การตลาดให้ตอบสนองภารกิจในการเป็นกลไกของกระทรวงมหาดไทยในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากได้อย่างยั่งยืน จนเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารจัดการภายในเป็นเลิศ

แผนที่ยุทธศาสตร์ องค์การตลาดระยะ 20 ปี

วิสัยทัศน์	**องค์การตลาดเป็นกลไกหลักของภาครัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยการสร้างเครือข่ายตลาดที่ได้มาตรฐาน ในการกระจายและจำหน่ายสินค้าเกษตร และผลิตภัณฑ์ชุมชน**				
ประเด็นยุทธศาสตร์	การสร้างตลาดโดยใช้เทคโนโลยี 4.0	การขยายตลาดมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ	การพัฒนาตลาดชุมชนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวหรือเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น	การตอบรับกระแสอนุรักษ์ธรรมชาติ และการรักษาสุขภาพ	การพัฒนาการบริหารจัดการภายใน
เป้าหมายระยะ 20 ปี	บุคลากรขององค์การตลาดสามารถขับเคลื่อนองค์กรเข้าสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์	มีการนำฐานข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลักดันเศรษฐกิจฐานรากและสร้างรายได้แก่องค์การตลาด	เสริมสร้างตลาดสาขาและตลาดชุมชนท้องถิ่นให้ได้มาตรฐาน และมีเอกลักษณ์ โดยเป็นที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการตลาด และพัฒนาศูนย์การเรียนรู้	สร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับภาครัฐและเอกชน เพื่อประโยชน์ด้านข้อมูลและโลจิสติกส์	เพิ่มช่องทางการค้าขาย ทั้งในและต่างประเทศ และเพิ่มช่องทางการค้าขายออนไลน์
ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี	**ยุทธศาสตร์ที่ 1 มีการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล**	**ยุทธศาสตร์ที่ 2: มีตลาดมาตรฐานครอบคลุมทั่วทั้งประเทศและขยายความเชี่ยวชาญออกไปยังต่างประเทศ**		**ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีความเป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร**	
กลยุทธ์ (ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี)	• **พัฒนาศูนย์ข้อมูล Big Data ที่เกี่ยวข้องกับการตลาดในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน** แสดงผลข้อมูลด้านราคาสินค้าที่ขาด หรือ ล้นตลาด ที่มีความครบถ้วน และเป็น Real Time รวมทั้งแสดงผลอันดับตลาดมาตรฐาน • **พัฒนาบริการด้านตลาด 4.0** โดยมีแอปพลิเคชันของตัวเองด้านสินค้าชุมชน	• **ประสานพันธมิตรในการขยายตลาดกายภาพที่มีคุณภาพ** สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานราชการหรือเอกชนอื่น ในการกระตุ้นเศรษฐกิจฐานราก ขยายตลาดมาตรฐานทั้งที่บริหารจัดการเอง และที่ให้คำปรึกษาตลาดชุมชนอื่นในประเทศ โดยเป็นศูนย์เรียนรู้ชุมชน รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ประกอบการตลาดในต่างประเทศ		• **เพื่อความเป็นเลิศการดำเนินงานของส่วนงานต่างๆ อย่างสมดุล** เช่นการพัฒนาธุรกิจ การตลาด การประชาสัมพันธ์ และ ส่วนสนับสนุน อาทิ การบริหารบุคลากร การพัฒนาองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการเสริมสร้างธรรมาภิบาล	
ตัวชี้วัดขั้นปลายระยะ 20 ปี	• ศูนย์ข้อมูลราคาสินค้าเกษตรรายวันที่ครบถ้วน สามารถแสดงผลด้านราคาได้อย่าง Real Time • ศูนย์ข้อมูลสามารถแสดงปริมาณผลผลิตการเกษตรที่มีความต้องการสูง (ขาดตลาด) หรือ ที่ล้นตลาด ในปัจจุบันและอนาคต • ศูนย์ข้อมูลสามารถแสดงการจัดอันดับตลาดมาตรฐาน ทั้งในภาพรวม และในปัจจัยการประเมินด้านต่างๆ • องค์การตลาดมีแอปพลิเคชันของตัวเองที่เป็นที่รู้จักและยอมรับ เป็นแอปพลิเคชันที่คนนึกถึงอันดับแรกเมื่อต้องการซื้อสินค้าเกษตร และผลิตภัณฑ์ชุมชน (Application of Choice ของสินค้าดังกล่าว)	• มีตลาดชุมชนที่ได้มาตรฐานทั่วประเทศ • องค์การตลาดเป็นที่ปรึกษาที่ผู้ประกอบการทั้งในและต่างประเทศนึกถึงเป็นอันดับแรกเมื่อต้องการเปิดตลาดใหม่และบริการจัดการให้ได้มาตรฐาน • มีตลาดชุมชนที่อยู่ภายใต้การประกอบการ หรือภายใต้การให้คำปรึกษาที่ได้รับการจัดอันดับในกลุ่มตลาดที่ดีเลิศ โดยองค์กรต่างประเทศ		• องค์การตลาดเป็นรัฐวิสาหกิจอันดับ 1 ในด้านการบริหารจัดการภายใน	

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวดังกล่าว ***แผนวิสาหกิจองค์การตลาดระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565)*** มีรายละเอียด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาตลาดดั้งเดิมเป็นตลาดเกษตรปลอดภัย

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมค้าปลีกทวีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้ตลาดแบบดั้งเดิมถูกแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดไปอย่างต่อเนื่อง องค์การตลาดจึงมีนโยบายสร้างความแตกต่างให้แก่ตลาด โดยการขายสินค้าหรือบริการที่เป็นสินค้าสำหรับกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) ที่จะสามารถทำให้ตลาดแบบดั้งเดิมมีความดึงดูดให้ผู้ต้องการสินค้าเฉพาะด้านเดินทางมาเลือกซื้อสินค้าประเภทนี้ที่มีความหลากหลายได้ในที่เดียว จึงลดข้อจำกัดทางด้านทำเลที่ตั้งได้ส่วนหนึ่ง นอกจากนี้สินค้าเกษตรปลอดภัย มีแนวโน้มความนิยมสูงขึ้น จึงมีศักยภาพในการเติบโต นอกจากนี้ องค์การตลาดยังมีนโยบายที่จะพัฒนาตลาดสาขาให้มีเอกลักษณ์เพื่อสร้างความประทับใจให้นอกจากวัตถุประสงค์ในการมาซื้อสินค้าแล้ว ผู้มาตลาดยังได้ประสบการณ์จากการมาท่องเที่ยวอีกด้วย ทั้งนี้ความเป็นเอกลักษณ์ จะช่วยลดการแข่งขันทางด้านราคาจากผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่ได้อีกส่วนหนึ่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็นกลไกผลักดันเศรษฐกิจฐานราก เพื่อกระจายสินค้าชุมชนผ่านช่องทางตลาดกายภาพต่าง ๆ

เพื่อกระจายสินค้าชุมชน ผ่านช่องทางตลาดกายภาพต่างๆ ทั้งที่ประกอบการเอง และตลาดชุมชนอื่นๆ ทั่วไป หรือพื้นที่ขายสินค้าที่เปิดขึ้นไม่ประจำ โดยอาจมีการประสานกับพันธมิตร ทั้งภาครัฐ และเอกชน ในการวางสินค้าชุมชน

<u>ส่งเสริมการกระจายสินค้าชุมชนเข้าสู่ช่องทางการค้าปลีกสมัยใหม่</u>

แนวคิด “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” ที่ดูแลรับผิดชอบโดยกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เป็นแนวทางหนึ่งที่จะสร้างความเจริญแก่ชุมชนให้สามารถยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของคนในชุมชนให้ดีขึ้น อย่างไรก็ดี ผู้ผลิตสินค้า OTOP ยังมีข้อจำกัดในการนำสินค้าออกสู่ตลาดในวงกว้าง อาทิ แหล่งเงินทุนในประเทศยังไม่เอื้ออำนวยต่อผู้ประกอบการสินค้า OTOP รวมถึงข้อจำกัดของ Modern Trade ที่เป็นอุปสรรคต่อการนำสินค้าเข้าไปวางขาย เช่น เครดิตเทอม ราคารับซื้อ คุณภาพสินค้า หรือ ค่าขนส่ง เป็นต้น องค์การตลาดจะเข้าไปเป็นกลไกในการลดข้อจำกัดในกระบวนการดังกล่าว ในการสนับสนุนการขายสินค้าชุมชนในพื้นที่ต่างๆ เนื่องจากผู้ผลิตอาจรวมตัวกันได้ยาก และพบอุปสรรคต่างๆ ในการติดต่อเจรจานำสินค้าเข้า Modern Trade เอง ทั้งยังเป็นการช่วยนำสินค้าที่หลากหลายมาสู่ Modern Trade มากขึ้น

นอกจากนี้ โครงการดังกล่าวยังทำให้ชื่อเสียงขององค์การตลาด เป็นที่รู้จักมากขึ้นในบทบาทและหน้าที่อีกประการหนึ่ง

<u>การบริหารจัดการสินค้าล้นตลาดและสร้างมาตรฐานราคาสินค้าเกษตร</u>

ข้อจำกัดด้านธรรมชาติของผลผลิตทางการเกษตรในการออกผลต้องเป็นไปตามฤดูกาล ประกอบกับผลิตผลทางการเกษตรที่เพิ่มมากขึ้น และออกสู่ตลาดในเวลาเดียวกันเป็นจำนวนมากทำให้เกิดภาวะสินค้าล้นตลาดและเกิดภาวะราคาผลผลิตตกต่ำ อีกทั้ง การที่เกษตรกรไม่สามารถรวมกลุ่มในการขายสินค้าได้ ส่งผลให้ขาดอำนาจต่อรอง และขาดการเชื่อมโยงสินค้าระหว่างผู้ผลิตและผู้ซื้อ องค์การตลาดตามแนวนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงมหาดไทย จึงมีนโยบายในการช่วยระบายสินค้าการเกษตรในระดับท้องถิ่นให้กระจายออกนอกพื้นที่อย่างเป็นระบบ และขยายเครือข่ายองค์การตลาดให้ครอบคลุมทั่วประเทศ โดยอาศัยความร่วมมือจากพันธมิตรในภาครัฐและเอกชนในการกระจายสินค้า และยังเป็นการส่งเสริมด้านประชาสัมพันธ์องค์การตลาดในฐานะตัวแทนการกระจายผลิตผลทางการเกษตรของประเทศไทย เสริมสร้างภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนการส่งสินค้าโภคภัณฑ์ เช่น อาหารดิบ ขององค์การตลาดให้แก่หน่วยงานราชการอีกด้วย

นอกเหนือจากการกระจายสินค้าที่ล้นตลาดไปยังพื้นที่ต่างๆ แล้ว องค์การตลาดยังมีแนวนโยบายในการรับซื้อสินค้าล้นตลาดของเกษตรกร โดยกำหนดราคาจากส่วนต่างระหว่างราคาขายของเกษตรกร และ ราคารับซื้อปลายทางที่ขายต่อผู้บริโภค เพื่อให้มีความเหลื่อมล้ำน้อยลง เกษตรกรนอกจากจะได้ระบายสินค้าแล้ว ยังขายได้ราคาที่ดีขึ้น ในขณะที่ผู้บริโภค สามารถซื้อสินค้าล้นตลาดได้ในราคาที่ลดลง และยังเป็นการสร้างรายได้ให้กับองค์การตลาดอีกส่วนหนึ่งด้วย

<u>การปรับปรุงการดำเนินงานโครงการประเภทตลาดกิจกรรม (Event Marketing)</u>

องค์การตลาดมีแนวนโยบายดำเนินการโครงการ ประเภทตลาดกิจกรรม (Event Marketing) โดยที่ผ่านมาได้มีการทำโครงการ คาราวานสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนและสินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่นไทยออนทัวร์ 365 วัน "อต. มหาดไทย On Tour" ทั่วประเทศไทย โดยจะมีการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ซึ่งเดิมใช้ตัวแทน (Agent) เพียงไม่กี่ราย ใช้ชื่อขององค์การตลาดตระเวนขออนุญาตเปิดตลาดนัดทั้งในระดับ อำเภอ และ จังหวัดต่างๆ ทำให้ไม่สามารถควบคุมการดำเนินงาน เกิดปัญหาในการควบคุมคุณภาพ และสินค้าที่นำมาขายได้อย่างเต็มที่ ซึ่งอาจทำให้เสียชื่อเสียงขององค์การตลาด

โดยแนวนโยบายในอนาคต องค์การตลาดจะเป็นผู้บริหารจัดการโครงการประเภท Event Marketing เอง ตั้งแต่การเลือกสถานที่ วันเวลา การจัดหมวดหมู่สินค้า รูปแบบการค้า แต่อาจมีการจ้างหน่วยงานอื่นๆ เช่น ภาคเอกชน หรือสถาบันการศึกษา เป็นผู้รับจ้างในงานภาคปฏิบัติ โดยองค์การตลาดจะรับรายได้จากการเช่าแผงการค้าเอง และมีทีมงานในการ ตรวจงาน รับงาน กรณีจ้างหน่วยงานภายนอก ซึ่งในการนี้ นอกจากจะทำให้การควบคุมดูแลงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์การตลาด และยังเป็นการพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรขององค์การตลาดอีกด้วย แนวทางดังกล่าวนี้ อาจนำมาใช้ในโครงการ Event Marketing อื่นๆ ในอนาคต

<u>พัฒนาองค์การตลาดให้เป็นหน่วยงานการจัดหา (วัสดุ โภคภัณฑ์) ที่มีมาตรฐาน</u>

กิจกรรมหนึ่งที่ถือเป็นแหล่งรายได้หลักนอกเหนือจากการดำเนินการตลาดสดขององค์การตลาดในปัจจุบัน คือการดำเนินการเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าโภคภัณฑ์ให้แก่เรือนจำและส่วนราชการต่างๆ โดยเฉพาะ การดำเนินการจัดส่ง อาหารดิบ ข้าวสาร และเชื้อเพลิงให้แก่เรือนจำฯ ทัณฑสถานของกรมราชทัณฑ์ทั่วประเทศ และส่วนราชการอื่นๆ โดยในช่วงปีงบประมาณปี พ.ศ. 2515 – 2519 องค์การตลาดได้ดำเนินการจัดส่งอาหารดิบ และเชื้อเพลิง โดยมติคณะรัฐมนตรี เป็นกรณีพิเศษ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวนี้ได้ทำรายได้ให้กับองค์การฯ อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตามได้มีการถูกท้วงติงจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ถึงแนวปฏิบัติที่องค์การตลาดมีการแต่งตั้งเอกชนให้เป็นตัวแทน (ตัวแทนช่วง) เป็นผู้ดำเนินการจัดหาอาหารดิบให้แก่เรือนจำทั้งหมด โดยองค์การตลาดมีการหักอัตราผลตอบแทนร้อยละ 3 และเมื่อมีการยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีในสิทธิพิเศษขององค์การตลาดดังกล่าว ทำให้องค์การตลาดต้องเข้าร่วมประกวดราคาเพื่อเสนอราคาอาหารดิบและเชื้อเพลิงแข่งขันกันกับเอกชนและรัฐวิสาหกิจอื่นๆ จึงคาดการได้ว่ารายได้จากแหล่งนี้ขององค์การตลาดจะลดลงอย่างมาก ในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ ในอนาคตองค์การตลาดจึงมีแนวนโยบายในการหาช่องทางการขยายกิจกรรมการจัดหาวัสดุโภคภัณฑ์เพิ่มเติม อาทิเช่น โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยทหาร และหน่วยราชการทั่วประเทศ รวมถึงการเน้นในด้านคุณภาพอาหารและความเชื่อถือได้ในการให้บริการ โดยประสานพันธมิตรกับตัวแทนขององค์การตลาดที่อยู่ในพื้นที่ 76 จังหวัด

นอกจากนี้ องค์การตลาดยังต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการดำเนนกิจกรรมในการจัดหาวัสดุโภคภัณฑ์ ที่แต่เดิม ดำเนินการโดยตัวแทนช่วงขององค์การตลาดเป็นหลัก มาเป็นการจัดซื้อจัดหา (Sourcing and procurement) วัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่กำหนดในราคาที่ดีที่สุด รวมถึงการบริหารจัดการห่วงโซ่

อุปทานด้วยตนเอง โดยใช้มาตรฐานอนามัย และ ความมั่นใจได้ในการไม่มีสิ่งแปลกปลอมปะปนไปกับอาหาร เป็นจุดขายและสร้างความแตกต่างจากผู้ดำเนินการจัดหาอาหารดิบอื่นๆ โดยหากองค์การตลาดสามารถดำเนินงานส่วนนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้หน่วยงานมีโอกาสชนะการประกวดราคาได้

ในประเด็นดังกล่าว องค์การตลาดจำเป็นต้องจัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ การวางระบบเพื่อรองรับ รวมถึง การพิจารณาการขยายไปสู่กิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าวัตถุดิบ อาทิ การคัดเกรดสินค้า และการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรบางชนิด เป็นต้น ในลำดับถัดไป

<u>สร้างรายได้ส่วนเพิ่ม</u>

รายได้หลักที่สำคัญที่สุดตามพันธกิจขององค์การตลาดคือรายได้จากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตลาด โดยเฉพาะการให้เช่าแผงค้า ซึ่งในปัจจุบัน สาขาที่องค์การตลาดเป็นผู้บริหารเอง ประกอบด้วยสาขาตลิ่งชัน สาขาบางคล้า และสาขาลำพูน โดยสาขาบางคล้า มีจุดขายที่ค่อนข้างชัดเจน คือ เป็นตลาดสัตว์น้ำ ในขณะที่สาขาลำพูน มีความพยายามที่จะส่งเสริมให้เป็นตลาดพืชผักออร์แกนิค การได้รับงบประมาณจากรัฐบาลมาเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกของตลาดทั้งสองสาขาจะส่งผลให้ องค์การตลาด สามารถขึ้นค่าเช่าแผงค้าและอาคารพาณิชย์ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้แก่องค์กรได้ส่วนหนึ่ง

ในขณะที่สาขาตลิ่งชันในปัจจุบัน ยังคงไม่มีรายได้จากการให้เช่าแผงค้า องค์การตลาดจึงสามารถใช้โอกาสนี้ ปรับแนวทางในการพัฒนาและบริหารจัดการตลาดตลิ่งชัน ว่าควรเน้นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใดจึงจะมีความเหมาะสมและให้ผลตอบแทนสูงสุด เช่น การพัฒนาเป็นตลาดสำหรับการค้าส่งพืชผักออร์แกนิค ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล หรือ การพัฒนาเป็นตลาดริมน้ำเพื่อการท่องเที่ยว เป็นต้น จากนั้นจึงทำการปรับปรุงลักษณะทางกายภาพให้มีความสอดคล้องกับรูปแบบที่ศึกษา ภายใต้กรอบงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล แล้วจึงทำการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ในกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ทั้งนี้ การศึกษาเชิงลึกก่อนการดำเนินงานดังกล่าว จะช่วยให้องค์การตลาดสามารถกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนา และเพิ่มโอกาสที่ตลาดตลิ่งชันจะประสบความสำเร็จ และกลายเป็นตลาดหลักที่มีจุดขายเฉพาะตัว ซึ่งจะสามารถสร้างรายได้แก่องค์การตลาดในระยะยาว

นอกจากการสร้างจุดขายที่ชัดเจนให้กับตลาดสาขาที่ องค์การตลาดเป็นผู้บริหารเองในปัจจุบัน เมื่อตลาดต่างๆ เริ่มมีจำนวนผู้ใช้บริการมากขึ้น องค์การตลาดยังสามารถเพิ่มรายได้จากการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ในพื้นที่ตลาดที่มีอยู่ ซึ่งรวมถึงค่าบริการรายวัน เช่น ค่าแผงค้าในพื้นที่ส่วนที่เปิด

เพิ่มเติมในตลาดตลิ่งชัน เช่น ในบริเวณตลาดริมน้ำ ค่าบริการที่จอดรถ ค่าบริการห้องน้ำ ค่าเช่าอุปกรณ์ และการเปิดพื้นที่เพิ่มด้านหน้าตลาดบางคล้า เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างมาตรฐานตลาดต้นแบบและเป็นศูนย์การเรียนรู้การสร้างตลาดกายภาพ

เนื่องด้วยองค์การตลาดได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาตลาดตัวอย่างจากรัฐบาลในปลายปี พ.ศ. 2560 องค์การตลาดมีแนวนโยบายในการนำองค์ความรู้ที่มีจากการพัฒนาและปรับปรุงตลาดสาขาทั้ง 3 แห่งขององค์การตลาด ไปเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์แก่แหล่งชุมชนอื่นๆ โดยการขยายองค์ความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การตลาด และ ยุทธศาสตร์ของชาติในมิติของการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างตลาดต้นแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากให้มีประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจตลาดและสามารถแข่งขันได้อย่างมั่นคงเพื่อเป็นรายได้หลักที่ยั่งยืนให้แก่ประเทศไทย

เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการส่งเสริมพัฒนาตลาดชุมชนให้ได้มาตรฐาน องค์การตลาดจะมี 3 บทบาท คือ การสร้างองค์ความรู้ การเผยแพร่ และ การวัดผล องค์การตลาดได้วางแผนการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในตลาดกายภาพสาขาต่างๆ ที่ตลาดตลิ่งชัน ตลาดบางคล้า และ ตลาดลำพูน โดยใช้งบประมาณอุดหนุนที่จะได้มาในปี พ.ศ. 2560 เพื่อมาเป็นงบลงทุน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างองค์การตลาด 4.0

<u>สร้างระบบ E-commerce</u>

เนื่องด้วยองค์การตลาดมีจุดแข็ง คือ เป็นหน่วยงานสังกัดภายใต้กระทรวงมหาดไทย ทำให้มีความสามารถในการเข้าถึงฐานข้อมูลผู้ผลิตที่สำคัญในแต่ละจังหวัดได้ง่าย และเป็นกลไกที่สำคัญของกระทรวงมหาดไทยในการเชื่อมโยงข้อมูลของเกษตรกรผู้ผลิตและผู้ซื้อ ในปัจจุบัน เนื่องด้วยแนวโน้มของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทั้งอินเทอร์เน็ตและสมาร์ทโฟน ส่งผลให้โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถสืบค้น ส่งต่อ จัดเก็บ และบริหารข้อมูลได้เป็นปริมาณมากและรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม องค์การตลาดยังมีจุดอ่อน คือ การขาดบุคลากรผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านการตลาดออนไลน์และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบกับ ยังขาดการนำข้อมูลที่เก็บได้ไปวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพกับองค์กร

ดังนั้น ด้วยปัจจัยที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น องค์การตลาดจึงพิจารณาดำเนินกลยุทธ์ สร้างระบบ E-commerce 4.0 ด้วยการ (1) พัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถในด้านการตลาดออนไลน์ (Online Marketing) (2) เน้นการเป็นพันธมิตรในการขายบนช่องทางออนไลน์ โดยอาศัยช่องทางที่มีอยู่แล้ว แทนการสร้างเว็บไซต์ขายเอง โดยมีการชำระเงิน ออนไลน์หรือโดยบัตรเครดิต และ (3) ริเริ่มโครงการนำร่องในบางเขตพื้นที่ ก่อนขยายผลออกไปทั่วประเทศ โดยในช่วงแรกควรเน้นไปที่การมีส่วนร่วมและการเข้าถึงข้อมูลผ่านทางช่องทางเดิมที่ประชาชนมีความคุ้นเคย เช่น บนมือถือ หรือบนแอปพลิเคชันไลน์ (Line) และในช่วงต่อมา (แผนระยะ 20 ปี) จึงเริ่มสร้างแอปพลิเคชันบนสมาร์ทโฟนเป็นของตนเอง เพื่อทำหน้าที่เป็นสื่อกลาง ช่องทางการสื่อสาร และรวบรวมข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ซึ่งอาจขยายไปถึงผู้ซื้อในต่างประเทศ และอาจพิจารณา Outsource ระบบโลจิสติกส์ ไปให้กับบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญให้กับพันธมิตรภาครัฐ เช่น ไปรษณีย์ไทย หรือ ภาคเอกชน เช่น Kerry เป็นต้น

<u>สร้างศูนย์ข้อมูล</u>

การสร้างศูนย์ข้อมูลมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ช่วยให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและรับทราบถึงข้อมูลที่สำคัญ เช่น ราคาสินค้าเกษตรจากแหล่งผลิตทั้งประเทศ ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น บนมือถือ หรือบนแอปพลิเคชันไลน์ (Line) (2) ช่วยจับคู่ความต้องการซื้อกับความต้องการขาย โดยเฉพาะความต้องการเป็นล็อตใหญ่ในทุกๆ พื้นที่ รวมทั้งอาจเป็นการส่งต่อข้อมูลความต้องการของผู้ซื้อในต่างประเทศ และ (3) สามารถเป็นช่องทางการสร้างรายได้บางส่วน เช่น จากค่าบริการ ค่าบริหารจัดการแอปพลิเคชันให้กับองค์การตลาด

ในการนี้ องค์การตลาดมีความจำเป็นต้องสร้างศูนย์ข้อมูล เพื่อนำมาบริหารจัดการการตลาดออนไลน์ดังกล่าวนี้ ไม่ว่าจะเป็นด้านราคา ทั้งจากการสำรวจจากพันธมิตรภาครัฐ เช่นข้อมูลจาก กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น สหกรณ์การเกษตร หรือ กระทรวงพาณิชย์ ตามพื้นที่ต่างๆ ทั่วราชอาณาจักร หรือเป็นราคาที่องค์การตลาดกำหนดขึ้นเพื่อรับซื้อในกรณีสินค้าการเกษตรที่ล้นตลาด และ ด้านปริมาณ (Demand Matching) เนื่องจากผู้ประกอบการ SME หรือ ผู้ผลิต OTOP ที่มีความต้องการผลิตผลทางเกษตรจำนวนมาก และมีข้อกำหนดเงื่อนไขคุณภาพคงที่ ยังไม่สามารถหาสินค้าวัตถุดิบทางการเกษตรที่มีคุณภาพคงที่ได้เพียงพอและสม่ำเสมอ เช่น การผลิตอาหารแปรรูป และ เครื่องสำอางจากวัตถุดิบธรรมชาติที่กำลังเป็นกระแสนิยมในต่างประเทศ ทำให้ไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามคำสั่งซื้อ นับเป็นอุปสรรคในการทำการค้า

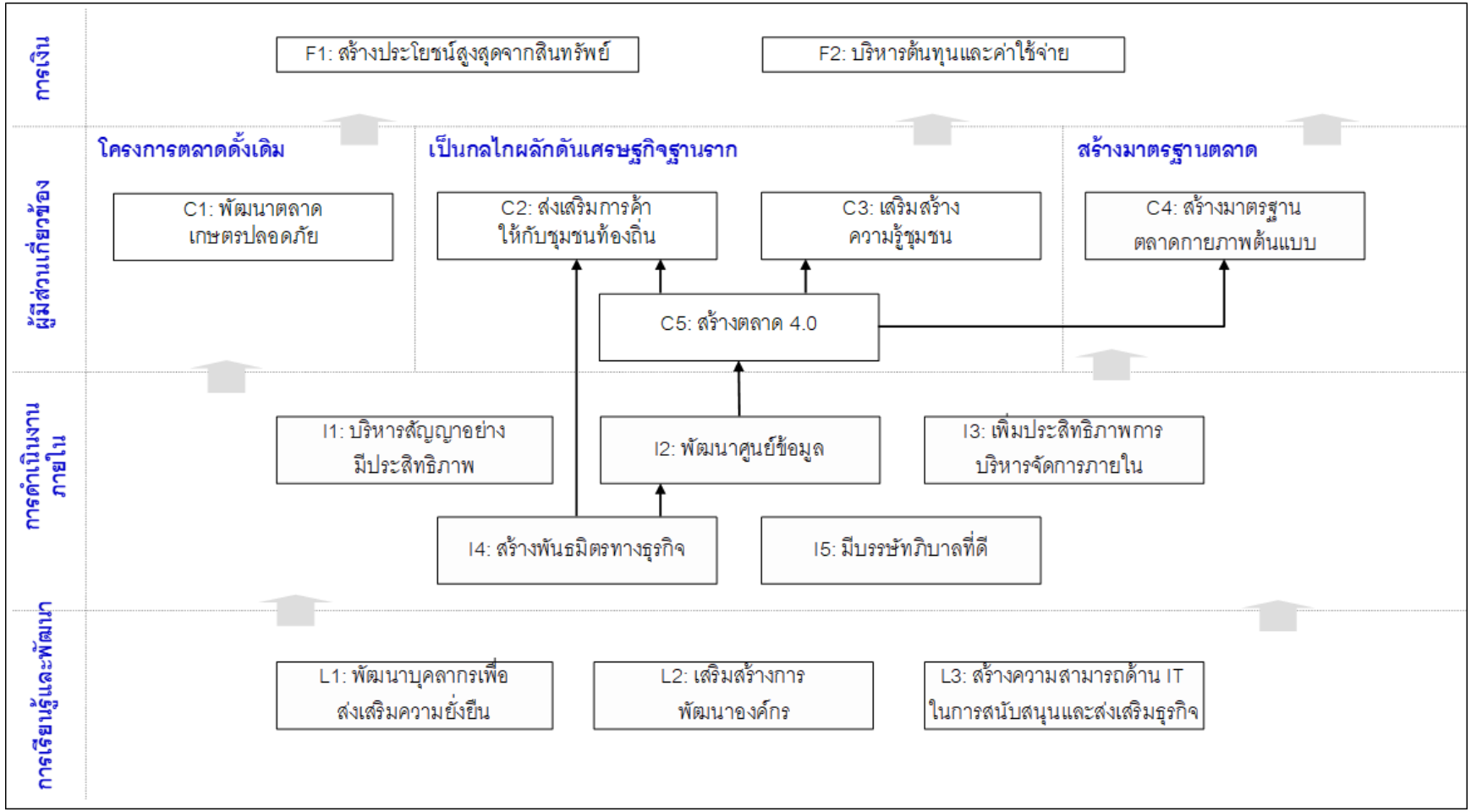
อย่างมาก โดยเฉพาะในกรณีการสั่งสินค้าจำนวนมากจากต่างประเทศ ทั้งนี้บริการดังกล่าวยังสามารถช่วยในการบริหารจัดการสินค้าที่ล้นตลาดได้อีกด้วย

การสร้างข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน จะสามารถช่วยทำให้ผู้ผลิตสินค้าเกษตรวัตถุดิบ พบกับผู้ผลิตสินค้าเกษตรแปรรูป ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ประเทศไทยมีความสามารถสูง เนื่องจากเป็นประเทศที่มีพื้นฐานจากด้านเกษตรกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับปรุงการบริหารจัดการภายใน

เมื่อองค์การตลาดมีแนวนโยบายที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ และทันต่อเหตุการณ์มากขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะปรับปรุงการดำเนินงานภายในให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และ พันธกิจ ในอนาคต รายละเอียดในส่วนต่างๆ ของการบริหารจัดการภายใน ทั้งทางด้าน การประชาสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ด้านการบริหารบุคคลและพัฒนาองค์กรโดยการเร่งเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นและต้องการในธุรกิจในอนาคต ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สนับสนุนยุทธศาสตร์ พัฒนาระบบบริหารผลงาน และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านตรวจสอบภายใน และควบคุมภายในเพื่อธรรมาภิบาลที่ดี รวมทั้งด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นต้น

แผนที่ยุทธศาสตร์ องค์การตลาด ระยะ 5 ปี



การประมาณการทางการเงิน

สำหรับรายได้ของสำนักงานใหญ่ขององค์การตลาด รายได้ในส่วนของค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ จะลดลงเป็นอย่างมากในปี พ.ศ. 2561 เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อข้าวสารอาหารดิบของเรือนจำต่างๆ ส่งผลให้กระทบกับผลกำไรของสำนักงานใหญ่รวมทั้งรายได้ขององค์การตลาดโดยรวม ทำให้องค์การตลาดประสบภาวะขาดทุน จึงจำเป็นต้องมีมาตรการในการลดค่าใช้จ่าย เช่น การย้ายสำนักงานไปยังสาขาตลิ่งชัน เพื่อลดค่าเช่าสำนักงาน รวมถึง การวางโครงการใหม่เพื่อชดเชยรายได้ในส่วนดังกล่าวที่หายไป

จากแผนวิสาหกิจขององค์การตลาดระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561–2565) โครงการที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้ในระยะยาวให้แก่องค์การตลาด ซึ่งสามารถเริ่มดำเนินการได้ทันที ตามแผน ประกอบด้วย

- โครงการนำสินค้า OTOP เข้าไปจำหน่ายใน Modern Trade
- โครงการแผนการกระจายผลผลิตทางการเกษตร (สินค้าล้นตลาด)
- โครงการตลาดออนไลน์ 4.0
- โครงการที่ปรึกษาตลาดต้นแบบ

การประมาณการรายได้จากโครงการต่างๆ ดังกล่าว จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์จากการดำเนินงานโครงการที่มีลักษณะใกล้เคียงกันในอดีต และ การผลักดันการดำเนินงานโดยบุคลากรขององค์การตลาดเป็นหลัก โครงการที่เป็นโครงการใหม่ โดยเฉพาะ โครงการตลาดออนไลน์ 4.0 และ โครงการที่ปรึกษาตลาดต้นแบบ คาดว่าจะมีรายได้เข้ามาตั้งแต่ในช่วงปี พ.ศ. 2561 และ พ.ศ. 2564 ตามลำดับ ดังที่แสดงรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

รายได้จากโครงการตามแผนยุทธศาสตร์

หน่วย : บาท

	2560	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
โครงการนำสินค้า OTOP เข้าไปจำหน่ายใน Modern Trade						
รายได้โครงการนำสินค้า OTOP จำหน่ายใน Modern Trade	2,000,000	2,500,000	2,750,000	3,025,000	3,176,250	3,335,063
ต้นทุนโครงการนำสินค้า OTOP จำหน่ายใน Modern Trade	1,966,000	2,425,000	2,667,500	2,934,250	3,080,963	3,235,011
รายได้สุทธิโครงการฯ	34,000	75,000	82,500	90,750	95,288	100,052
โครงการแผนการกระจายผลผลิตทางการเกษตร (สินค้าล้นตลาด)						
มูลค่าสินค้าที่ขายได้	500,000	550,000	605,000	665,500	732,050	805,255
ส่วนแบ่งรายได้ขององค์การตลาด (ร้อยละ 3)	15,000	16,500	18,150	19,965	21,962	24,158
ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานโครงการฯ	485,000	533,500	586,850	645,535	710,089	781,097
รายได้สุทธิโครงการฯ	15,000	16,500	18,150	19,965	21,962	24,158
โครงการตลาดออนไลน์ 4.0						
มูลค่าสินค้าที่ขายได้		200,000	500,000	550,000	632,500	727,375
ส่วนแบ่งรายได้ขององค์การตลาด (ร้อยละ 3)		6,000	15,000	16,500	18,975	21,821
ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานโครงการฯ		2,000	5,000	5,500	6,325	7,274
รายได้สุทธิโครงการฯ	-	4,000	10,000	11,000	12,650	14,548
โครงการที่ปรึกษาตลาดต้นแบบ						
รายได้จากค่าบริการที่ปรึกษา					500,000	600,000
รายได้สุทธิโครงการฯ			-	-	500,000	600,000
รายได้สุทธิจากโครงการตามแผนยุทธศาสตร์	49,000	95,500	110,650	121,715	629,899	738,757

ในส่วนของสาขาต่างๆ ที่อยู่ภายใต้การบริหารงานขององค์การตลาด ซึ่งประกอบด้วย สาขาตลิ่งชัน สาขาบางคล้า และสาขาลำพูน ทางองค์การตลาด จะได้รับงบประมาณจากรัฐบาลมาเพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก และปรับปรุงให้สภาพแวดล้อมของทั้งสามตลาดดีขึ้น โดยเฉพาะสาขาตลิ่งชัน ซึ่งในปัจจุบัน ยังไม่มีรายได้จากค่าเช่าแผง ในขณะที่ ตลาดลำพูน และตลาดบางคล้า การปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งจะส่งผลให้องค์การตลาด มีรายได้

มากขึ้นจากการปล่อยเช่าแผงค้า ซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์กร โดยเมื่อพิจารณา กำไรก่อน ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) ของแต่ละสาขา เป็นดังต่อไปนี้

	2559	2560E	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
สำนักงานใหญ่	62,111,650	40,765,567	(35,059,215)	(35,919,053)	(31,325,472)	(31,775,616)	(32,565,773)
สาขาตลิ่งชัน	(22,074)	(3,010,727)	(3,112,563)	(1,147,262)	(2,275,889)	1,352,148	1,056,166
สาขาบางคล้า	2,624,229	2,275,330	2,631,521	4,791,635	5,492,041	5,407,259	5,306,656
สาขาลำพูน	(1,279,730)	(1,749,615)	(1,612,637)	(1,306,808)	(1,122,873)	(1,273,009)	(1,437,269)
สาขาหนองม่วง	620,976	535,692	1,031,937	1,031,238	1,031,238	1,031,238	1,031,238
สาขาปากคลองตลาด	11,907,828	13,614,765	14,429,619	14,387,192	14,341,583	14,292,553	14,239,847
EBITDA **ภาพรวมทั้งองค์กร**	75,753,278	52,431,013	(21,691,339)	(18,163,058)	(13,859,372)	(10,965,427)	(12,369,135)

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า กำไรก่อน ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) ขององค์การตลาดมีแนวโน้มดีขึ้นตามลำดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ เพื่อเข้าสู่ธุรกิจใหม่ๆ และปรับปรุงทรัพย์สินโดยเฉพาะตลาดสาขาที่มีอยู่เพื่อให้สามารถ สร้างรายได้จากการปล่อยเช่าแผงค้ามากขึ้นในระยะยาว ทดแทนรายได้จากค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ ที่จะหายไปในปี 2561

บทที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การตลาด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การตลาด แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยเริ่มจากพลวัตโลก (Mega Trend) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มสำคัญที่จะเกิดขึ้นในโลกที่ทุกประเทศทั่วโลกมองเห็นร่วมกัน และนำมาใช้ในแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ของประเทศรวมทั้งประเทศไทยเช่นเดียวกัน โดยใช้กรอบแนวคิด PESTLE (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎระเบียบ และสิ่งแวดล้อม) วิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การตลาด และการวิเคราะห์ในระดับอุตสาหกรรมธุรกิจค้าปลีกในประเทศ ซึ่งประกอบไปด้วย สถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต (2) ทำการทบทวนเอกสารด้านนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การตลาด ซึ่งรวมถึง (2.1) แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) (2.2) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2560-2564) และ (2.3) แผนนโยบายกระทรวงมหาดไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560–2564) โดยมีประเด็นหลักดังต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์ PESTLE และพลวัตโลกที่สำคัญในอนาคต

จากการรวบรวมวรรณกรรมและทบทวนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ ของโลกจากหน่วยงานที่มีชื่อเสียงในระดับสากลในสาระที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ World Economic Forum (WEF)[1], Frost & Sullivan[2], Roland Berger[3], pwc[4], KPMG[5], Ernst & Young (EY)[6] โดยสามารถสรุปเป็นประเด็นการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่างๆ ของโลกในระยะยาว หรือพลวัตโลก ได้ตามกรอบการวิเคราะห์ PESTLE ดังนี้

---

[1] World Economic Forum. (2015). *Outlook on the Global Agenda 2015*. Retrieved July 11, 2017, from http://reports.weforum.org/outlook-global-agenda-2015/

[2] Frost&Sullivan. (2014). *World's Top Global Mega Trends to 2025 and Implications to Business, Society and Cultures*. Retrieved July 11, 2017, from www.frost.com/prod/servlet/cpo/213016007

[3] Roland Beger Strategy Consultants. (2015). *Trend Compendium 2030*. Retrieved July 11, 2017, from http://www.rolandberger.com/expertise/trend_compendium_2030/

[4] Pwc. (2014). *Five megatrends and possible implications*. Retrieved July 11, 2017, from https://www.pwc.com/us/en/corporate-governance/publications/assets/pwc-corporate-goverance-directors-megatrends.pdf

[5] KPMG. (2014). *Future State 2030: The global megatrends shaping governments*. Retrieved July 11, 2017, from https://www.kpmg.com/ID/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Future-State-2030.pdf

[6] Earnst & Young. (2015). *Megatrends 2015 making sense of a world in motion*. Retrieved July 11, 2017, from http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf

1) การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (P-Political) เช่น การเปลี่ยนแปลงของมหาอำนาจทางการเมืองของโลก

2) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (E-Economic) ประกอบด้วย การย้ายขั้วอำนาจทางเศรษฐกิจ การเน้นสร้างเศรษฐกิจให้ยั่งยืนจากองค์ความรู้และนวัตกรรม และการเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการธุรกิจ

3) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (S-Social) ประกอบด้วย สังคมผู้สูงอายุ การขยายตัวของเมือง และการเพิ่มสูงขึ้นของประชากรโลกโดยรวม

4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (T-Technological) เช่น เทคโนโลยี 4.0 และการแพร่กระจายของเทคโนโลยี อย่างการใช้อินเทอร์เน็ตบนสมาร์ทโฟนที่สร้างความนิยม 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 โดยเฉพาะประเทศในแถบเอเชีย หรือแม้แต่กลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดดอย่างกลุ่มประเทศ BRICS ซึ่งได้แก่ บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน และแอฟริกาใต้ จะกลายมาเป็นมหาอำนาจในระดับโลกที่โดดเด่นมากขึ้น

โดยมีการคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2573 ประเทศจีนจะเป็นประเทศที่มีขนาดของเศรษฐกิจที่ใหญ่ที่สุดในโลก ใหญ่กว่าขนาดเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งใหญ่ที่สุดในปัจจุบัน ***ดังนี้ ในอนาคตภาพรวมของเศรษฐกิจโลกจะมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางตามขั้วอำนาจที่เอนเอียงไป***

ทางกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา และสภาวะเศรษฐกิจที่กำลังก้าวหน้าของประเทศเหล่านี้เป็นหลัก[7] ซึ่งกลุ่มประเทศเหล่านี้จะกลายเป็นกลุ่มประเทศเป้าหมายที่เหมาะแก่การขยายธุรกิจ โดยองค์การตลาดอาจพิจารณาการขยายช่องทางการค้าไปสู่ประเทศเหล่านี้ด้วยเช่นกัน

1.1.2 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (E-Economic)

(1) การย้ายฐานอำนาจทางเศรษฐกิจใหม่

การเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดดในกลุ่มประเทศที่มีจำนวนประชากรและทรัพยากรมาก อย่าง 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[8] 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 และกลายเป็นเศรษฐกิจที่เน้นการบริโภคเป็นแรงขับเคลื่อนหลัก

---

[7] Business Insider. (2016). *4 mega-trends that could change the world by 2030*. Retrieved July 14, 2017, from http://www.businessinsider.com/mega-trends-could-change-world-by-2030-2016-7/#1-individual-empowerment-1

[8] Roland Beger Strategy Consultants. (2015). *Trend Compendium 2030*. Retrieved July 11, 2017, from http://www.rolandberger.com/expertise/trend_compendium_2030/

ด้วยสาเหตุที่ตลาดประเทศกำลังพัฒนาเป็นตลาดที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว (Rapid-Growth Markets) ส่งผลให้กลุ่มประเทศเหล่านี้ มีความน่าดึงดูดและโอกาสให้กับธุรกิจและการลงทุนเพิ่มเติมอีกมาก แตกต่างจากประเทศพัฒนาแล้ว (Developed Countries) ที่เป็นตลาดที่โตเต็มที่แล้ว (Mature Markets)

ทำให้มีการประมาณการจากธนาคารโลกระบุว่าในปี พ.ศ. 2573 หรือในอีก 13 ปีข้างหน้า เศรษฐกิจของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะคิดเป็นประมาณร้อยละ 57 ของ GDP ของทั้งโลก[9] 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 มาเลเซี ย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ ซึ่งมีลักษณะเป็นคู่แข่งสำคัญของประเทศไทยในหลาย***อุตสาหกรรม ทำให้กลุ่มประเทศ CLMV มีโอกาสที่จะเป็นเป้าหมายการตลาดของประเทศไทย***

อุตสาหกรรมที่จำเป็นสำหรับการทำให้ประเทศไทยเป็นจุดเชื่อมในอาเซียนและเอเชียอย่างมีประสิทธิภาพ และประเทศไทยได้รับประโยชน์ในระยะยาวอย่างยั่งยืน คือ (1) อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ (2)

---

[9] KPMG International Cooperative ("KPMG International"). (2014). *Future State 2030: The global megatrends shaping governments*. Retrieved July 11, 2017, from https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/03/future-state-2030.html

การแปรรูปสินค้าเกษตร (โดยใช้วัตถุดิบจากทั้งในประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน) (3) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวซึ่งเกี่ยวข้องกับการเดินทาง ทั้งนี้ มีข้อสังเกตว่า อุตสาหกรรมที่สำคัญส่วนใหญ่ นอกจากอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing) อุตสาหกรรมที่ประเทศไทยได้เปรียบส่วนใหญ่ก็จะเป็นอุตสาหกรรมด้านบริการ เช่น การค้าส่ง-ค้าปลีก บริการด้านการเงิน และอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งรวมแล้วมีมูลค่าคิดเป็นมากกว่าร้อยละ 23 ของ GDP ของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2558

(3) การเน้นสร้างเศรษฐกิจให้ยั่งยืนจากองค์ความรู้และนวัตกรรม

ในภาวะที่ตลาดมีแรงงานที่ต้องการไม่เพียงพอ ทำให้ต้นทุนในการจ้างแรงงานเพิ่มสูงขึ้น สำหรับอุตสาหกรรมที่เน้นแรงงาน (Labor Intensive Industry) จึงต้องหันมาสร้างนวัตกรรม และสะสมองค์ความรู้เพื่อผลักดันให้เกิดผลิตภาพสูงขึ้น เช่น การทดแทนแรงงานด้วยหุ่นยนต์หรือระบบควบคุมอัตโนมัติ (Automation) ที่ทำให้เกิดผลิตภาพที่สูงขึ้น และยังเป็นการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานได้ในระยะยาวอีกด้วย อย่างไรก็ดี การนำนวัตกรรมต่างๆ มาทดแทนแรงงาน ยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช้แรงงานที่มีทักษะระดับสูงที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติงานร่วมกับกับนวัตกรรมดังกล่าวได้ด้วย ***ผู้ประกอบการในทุกภาคส่วนรวมถึงองค์การตลาด จึงควรมีการปรับตัวในการเสริมสร้างความสามารถบุคลากรในองค์กรเพื่อการรองรับแนวโน้มดังกล่าว***

(4) การเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการธุรกิจ

การเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการธุรกิจมีสาเหตุหลายประการด้วยกัน ประการแรกคือ การเปลี่ยนแปลงในสาเหตุของผู้ริเริ่มประกอบการธุรกิจ จากเดิมที่ริเริ่มประกอบธุรกิจเพียงเพื่อความจำเป็นในการดำรงชีวิตเท่านั้น เปลี่ยนมาเป็นการประกอบธุรกิจเพื่อแสวงหาโอกาสแทน กล่าวคือ ผู้ประกอบการเหล่านี้จะมองเห็นโอกาสในการสร้าง และพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ขึ้นมาในตลาด โดยจะพบเห็นได้ชัดเจนในประเทศที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจที่รวดเร็ว เนื่องจากประเทศเหล่านี้ มีประชากรชนชั้นกลางที่เพิ่มมากขึ้นและมีกำลังซื้อเพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน รวมไปถึงนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีต้นทุนต่ำ และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล[10] ***สภาวการณ์เช่นนี้มีส่วนสนับสนุนให้ธุรกิจการซื้อขายสินค้า***

[10] Ernst & Young Corporate Services Limited. (2015). *Megatrends 2015 Making sense of a world in motion*. Retrieved July 11, 2017, from http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf

ออนไลน์มีการขยายตัวขึ้น การขยายตัวของประชากรชนชั้นกลางทำให้มีอำนาจซื้อสูงขึ้น และสามารถเข้าถึงสินค้าออนไลน์ได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น

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 ***ในส่วนของประชากรความต้องการด้านสาธารณูปโภค 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 และระบบสาธารณูปโภค จึงทำให้ประชากรไหลเข้าเมืองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้มีกิจกรรมทางสังคมและเศรษฐกิจในเมืองรอบๆ มากขึ้น จนกลายเป็นเมืองขนาดใหญ่ (Mega city)

อย่างไรก็ตาม การขยายตัวของเมืองใหญ่ก็นำมาซึ่งอุปสรรค และความท้าทายหลายด้านด้วยกัน ด้านแรกคือปัญหาความแออัดของประชากร ทั้งประชากรไร้ที่อยู่อาศัย และผู้ที่อยู่อาศัยในที่แออัดหรือเป็นแหล่งเสื่อมโทรม ปัญหาด้านต่อมาคือปัญหามลพิษและปัญหาสุขภาพ ปัญหาสุดท้ายคือความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน พลังงาน และระบบสาธารณูปโภค ซึ่งปัญหาเหล่านี้ต้องใช้จำนวนเงินมหาศาลในการแก้ไขพัฒนา เพื่อให้พร้อมรับมือกับการขยายตัวของเมืองใหญ่ และผลที่จะตามมา ***จึงเป็นประเด็นในการพิจารณาในส่วนของมาตรฐานตลาดชุมชนที่ถูกสุขลักษณะ ที่จะเติบโตขยายตัวไปพร้อมกับชุมชน***

(3) การเพิ่มสูงขึ้นของประชากรโลกโดยรวม โดยเฉพาะประชากรชนชั้นกลาง

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

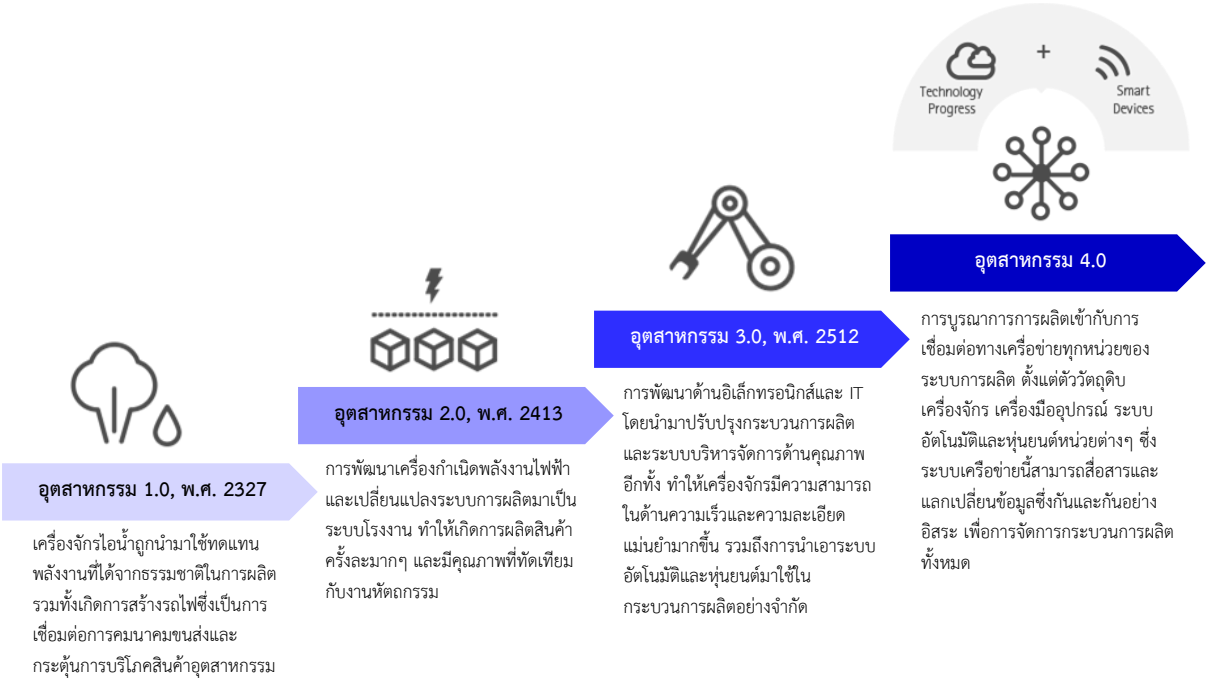
อย่างไรก็ตาม องค์การตลาดเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) คาดการณ์ว่า จำนวนประชากรชนชั้นกลางทั่วโลก (รายได้เฉลี่ย 10-100 เหรียญสหรัฐต่อวัน) จะเพิ่มขึ้นในอัตราเร่งจาก 2 พันล้านคน ในปี พ.ศ. 2557 เป็น 4.9 พันล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 60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

1.1.4 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (T-Technological)

การผลิตสินค้าเริ่มจากการใช้แรงงานคนและสัตว์ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ต้องใช้ทรัพยากรมากที่สุดและประสิทธิภาพต่ำที่สุด ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาอุตสาหกรรมของโลกก็ถูกพัฒนาไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงไปของเทคโนโลยีและนวัตกรรม การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งแรกของโลกเกิดขึ้นเมื่อมีการสร้างเครื่องจักรไอน้ำ

ในปี พ.ศ. 2327 โดยถูกนำมาใช้ทดแทนพลังงานที่ได้จากธรรมชาติในการผลิต รวมทั้งเกิดการสร้างรถไฟซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการคมนาคมขนส่ง กระตุ้นการบริโภคสินค้าอุตสาหกรรม ด้วยความก้าวหน้านี้ จึงนำมาสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2413 เมื่อมีการพัฒนาเครื่องกำเนิดพลังงานไฟฟ้า และเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตมาเป็นระบบโรงงาน และมีการใช้แนวความคิดแบบการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ซึ่งเป็นการแบ่งงานกันทำตามความถนัดของแต่ละคน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งนี้ทำให้เกิดการผลิตสินค้าครั้งละมากๆ และมีคุณภาพที่ทัดเทียมกับงานหัตถกรรม โดยมีราคาไม่แพง ทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงสินค้าอุตสาหกรรมได้ จนเกิดเป็นกระแสบริโภคนิยมที่แพร่กระจายไปในทุกภูมิภาคของโลก[11]

แผนภาพที่ 1: การพัฒนาอุตสาหกรรม 1.0-4.0



(ที่มา: การวิเคราะห์ของคณะที่ปรึกษา)

การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 3 เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2512 เมื่อการพัฒนาด้านอิเลคทรอนิคส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ถูกนำมาใช้ในกระบวนการผลิต โดยมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตและระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ การพัฒนาเครื่องจักรให้มีความสามารถในด้านความเร็วและความละเอียด

[11] ปฏิวัติโลกอุตสาหกรรม พลิกโฉมหน้าการผลิต. (2558). สืบค้น 14 มกราคม 2559, จาก http://tools-article.sumipol.com/wp-content/uploads/2015/08/INDUSTRY4.0-The-Next-Industrial-Revolution.pdf

แม่นยำ รวมถึงการนำเอาระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์มาใช้ในกระบวนการผลิต แต่ระบบทั้งหมดนี้ยังต้องได้รับการบริหารจัดการจากหน่วยควบคุมกลาง หรือ Centralization ซึ่งทำให้แต่ละระบบยังไม่มีอิสระภาพในการประมวลผลเอง

ในปัจจุบัน ความต้องการการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจากความต้องการในการลดต้นทุนและความแม่นยำในการผลิตที่สูง จึงทำให้มีแนวความคิดในการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ซึ่งคือการบูรณาการการผลิตเข้ากับการเชื่อมต่อทางเครือข่ายทุกหน่วยของระบบการผลิต ตั้งแต่ตัววัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ ระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์หน่วยต่างๆ ซึ่งระบบเครือข่ายนี้สามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างอิสระ เพื่อการจัดการกระบวนการผลิตทั้งหมด ซึ่งระบบนี้คือการเชื่อมโยงระหว่างระบบไซเบอร์ (Cyber) และระบบกายภาพ (Physical) เข้าด้วยกัน[12]

ในสหภาพยุโรปได้มีการกำหนดแนวทาง Factories of the Future ที่โรงงานจะต้องสะอาด มีประสิทธิภาพสูง เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ยั่งยืน[13] โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีของผู้ประกอบการในสหภาพยุโรปผ่านการพัฒนาและบูรณาการนวัตกรรมการผลิตที่เชื่อมต่อระบบทั้งหลายเข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของสินค้าอุตสาหกรรม และความยั่งยืนของผู้ประกอบการ ตัวอย่างเช่น ในโรงงาน Bosch ในประเทศเยอรมนีมีการใช้แนวความคิดของอุตสาหกรรม 4.0 ในการพัฒาระบบการผลิตและการค้าขายของตนเอง คือ ชิ้นส่วนที่ผลิตและส่วนประกอบต่างๆ จะถูกติดด้วยบาร์โค้ด ชิป RFID และเซ็นเซอร์ที่ตอบสนองต่อเว็บไซต์ เพื่อเชื่อมโยงกับระบบการบันทึกและส่งข้อมูล โดยข้อมูลการระบุตำแหน่งเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในการสร้างแผนที่เสมือนจริงของระบบการผลิต จากนั้นระบบซอฟต์แวร์ หุ่นยนต์ และชิ้นส่วนต่างๆ จะทำการสื่อสารกันแบบไร้สายเพื่อให้เกิดการประสานงานและหาจุดที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด ทั้งกับระบบภายในบริษัทและนอกบริษัท

ในส่วนของเทคโนโลยีการสื่อสารนั้น การแพร่กระจายของเทคโนโลยีจะยังคงมีต่อเนื่องและรวดเร็วมากกว่าที่เคยมีมา หากประเมินสถานการณ์การแพร่กระจายเทคโนโลยีจากผู้ใช้อินเทอร์เน็ตบนสมาร์ทโฟน

---

[12] Accenture. (2014). *What is Digital Industry 4.0/Industrial Internet of Things?* Retrieved January 14, 2016, from http://prd.accenture.com/microsites/digital-industry/digital.html

[13] European Commission. (n.d.). *Factories of the Future.* Retrieved January 14, 2016, from http://ec.europa.eu/research/industrial_technologies/factories-of-the-future_en.html

เท่านั้นจะพบว่า ในปัจจุบันมีผู้ใช้ประมาณ 14 ล้านคน และคาดการณ์ว่าจะมีผู้ใช้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เฉลี่ยร้อยละ 34 ต่อปี และเมื่อใช้โทรศัพท์มือถือเป็นตัวชี้วัดในการประเมินความสำคัญของเทคโนโลยีในปัจจุบันพบว่า มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการดำรงชีวิต และถูกคาดการณ์ว่าจะมีความสำคัญมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การเกิดเทคโนโลยีใหม่ๆ จะมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น และวัฏจักรชีวิตของนวัตกรรมหนึ่งๆ จะสั้นลง ***ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอนาคตรวมทั้งความสำเร็จในการสร้างความนิยมและความสะดวกสบายในเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และการซื้อขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ และแอปพลิเคชันต่าง ๆ เป็นนวัตกรรมที่มาทดแทนรูปแบบการประกอบธุรกิจแบบเดิมอย่างรวดเร็ว*** *(Disruption)* ***องค์การตลาดจึงควรพิจารณาหาโอกาสในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเหล่านี้ในการพัฒนาองค์กร และขยายช่องทางการกระจายสินค้าชุมชน พร้อมกับการสร้างรายได้***

1.1.5 การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย (L-Legal)

ด้วยพลวัตโลกที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ส่งผลให้มีสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นใหม่มากมาย จึงจำเป็นที่จะต้องมีกฎหมายใหม่ขึ้นมาเพื่อกำกับดูแลสิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ยกตัวอย่างเช่นในปัจจุบัน ที่จำเป็นต้องมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ที่มีความเข้มงวดมากยิ่งขึ้น หรือกฎหมายเพื่อป้องกันอาชาญกรรมไซเบอร์ (Cyber Crime) ซึ่งมีอัตราการเกิดสูงมากขึ้น เนื่องจากในสมัยก่อน คอมพิวเตอร์ยังไม่นิยมใช้กันเป็นที่แพร่หลายมากนัก ดังนั้นในอนาคต อาจมีกฎหมายที่ออกมาใหม่เพื่อกำกับดูแลนวัตกรรมใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น ***ซึ่งจะเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภคและผู้ประกอบการเว็บไซต์ในการซื้อขายสินค้าออนไลน์*** นอกจากนี้ ในยุคที่หลายประเทศเริ่มรวมกลุ่มเศรษฐกิจกันมากขึ้น อาจส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงกฎหมายระหว่างประเทศหรือกฎหมายทางการค้าของแต่ละประเทศ ให้สอดคล้อง ทันสมัย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สะดวกต่อการเจรจาเปิดเสรีการค้ามากยิ่งขึ้น

1.1.6 การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อม (E-Environmental)

(1) สภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลงและภัยธรรมชาติ

ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมจะเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่ลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม การปล่อยก๊าซเรือนกระจกยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่องจากการเผาไหม้เชื้อเพลิงจากฟอสซิล ได้แก่ ถ่านหิน น้ำมัน และก๊าซ ซึ่งก๊าซเรือนกระจกดังกล่าวนั้นสะสมอยู่ในชั้นบรรยากาศเป็นระยะ

เวลานาน เมื่อมีก๊าซใหม่เพิ่มเข้ามาทำให้ปริมาณก๊าซที่สะสมมีมากขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงเกิดภาวะโลกร้อน โดยจากปัจจุบันจนถึงปี พ.ศ. 2573 อุณหภูมิโดยเฉลี่ยของโลกถูกคาดการณ์ว่าจะเพิ่มสูงขึ้น 0.5-1.5 องศาเซลเซียส ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของแต่ละเขตพื้นที่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะก่อให้เกิดภัยธรรมชาติต่างๆ มากมายไม่ว่าจะเป็น วาตภัย อุทกภัย และทุพภิกขภัย ที่รุนแรงมากขึ้น และยังส่งผลต่อระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ นอกจากนี้ การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิเพียงร้อยละ 2 สามารถทำให้สิ่งมีชีวิตสายพันธุ์ต่างๆ สูญพันธุ์ได้ถึงร้อยละ 20 ถึง 30 ซึ่งจะส่งผลทางลบต่อวัตถุดิบต้นน้ำและวัตถุดิบอาหารได้ ***ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติเช่นการเกิดอุทกภัย องค์การตลาดสามารถช่วยบรรเทาภัยพิบัติโดยมีบทบาทในการช่วยเหลือประชาชน เช่น การแจกจ่ายถุงยังชีพให้แก่ประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และภัยพิบัติ ยังอาจกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตร ทำให้เสียสมดุลของอุปสงค์และอุปทานของผลิตผลซึ่งองค์การตลาดสามารถเข้าไปช่วยเหลือในส่วนนี้ได้เช่นกัน เช่น ในสถานการณ์ที่มีสินค้าขาดหรือล้นตลาด องค์การตลาดอาจพิจารณาเตรียมการช่วยเหลือเกษตรกร หรือชุมชน ในการจัดหาช่องทางการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภค หรือผู้ประกอบการ ซึ่งในระยะสั้นอาจเป็นการจัดหาพื้นให้ที่สามารถขายสินค้าได้ หรือในระยะยาวอาจเป็นการพัฒนาศูนย์ข้อมูลอุปสงค์ และอุปทานในการซื้อขายสินค้าเกษตรล็อตใหญ่ เป็นต้น***

(2) การขาดแคลนพลังงาน

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

อย่างไรก็ดี กระแสการประหยัดพลังงาน อนุรักษ์ธรรมชาติ และกระแสการรักษาสุขภาพ ทำให้ประเทศต่างๆ ลดการใช้ภาชนะพลาสติกลง และหันมาใช้ภาชนะที่ผลิตจากวัสดุธรรมชาติ หรือวัสดุที่นำมาใช้ใหม่ได้ (Recycle) รวมทั้งมีความนิยมในการรับประทานอาหารหรือใช้สินค้าที่ปลอดสารพิษ (Organic) มากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวโน้มดังกล่าวนี้มีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้นในประเทศไทยด้วยเช่นกัน[14] **จึง**

[14] สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์ ร่วมกับ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2560). *ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางการค้า ยุทธศาสตร์หลักภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564). สืบค้น 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2560*

เป็นโอกาสที่ทุกภาคส่วนรวมทั้งประเทศไทยจะใช้โอกาสนี้ในการพิจารณาธุรกิจสินค้าเกษตรปลอดภัย

(3) การขาดแคลนอาหารและน้ำ

จากสมมติฐานที่ว่า เศรษฐกิจของโลกจะเจริญเติบโตเป็นอย่างมาก แต่จะยังคงขาดซึ่งประสิทธิภาพในการจัดการน้ำ ในปี พ.ศ. 2573 ความต้องการน้ำของทั้งโลกจะเพิ่มสูงขึ้นประมาณร้อยละ 53[15] ส่งผลให้มีอุปสงค์ของน้ำมากกว่าอุปทานถึงร้อยละ 40 ทำให้ประชากรโลกมากกว่าครึ่งหนึ่งเกิดการขาดแคลนน้ำ และผลผลิตทางการเกษตรลดลงกว่าร้อยละ 30 ส่งผลให้ผลผลิตอาหารลดลงจากเดิม ซึ่งสวนทางกับความต้องการอาหารที่จะเพิ่มสูงขึ้นตามการเติบโตของประชากรโลก รวมไปถึงการแย่งสินค้าเกษตรเพื่อใช้ในการผลิตพลังงาน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดภาวะการขาดแคลนอาหารในอนาคตได้ ***โดยในส่วนนี้ องค์การตลาดอาจเข้าไปมีบทบาทในการช่วยเหลือประชาชนโดยการช่วยบรรเทาภัยพิบัติ รวมทั้งแจกจ่ายผลผลิตทางการเกษตรต่าง ๆ หรือถุงยังชีพ เช่นเดียวกันกับกรณีการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ***

[15] Roland Beger Strategy Consultants. (2015). *Trend Compendium 2030*. Retrieved July 11, 2017, from http://www.rolandberger.com/expertise/trend_compendium_2030/

แผนภาพที่ 2: สรุปประเด็นพลวัตโลก (Mega Trends) ตามกรอบการวิเคราะห์ PESTLE

(ที่มา: การวิเคราะห์ของคณะที่ปรึกษา)

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 โดยส่วนใหญ่เป็นจะเป็นร้านห้องแถวที่มีพื้นที่ไม่มาก 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 ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีมูลค่าธุรกิจในอัตราส่วนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง จากที่เคยสูงถึงร้อยละ 75 ในปี พ.ศ. 2544 ลดลงเหลือเพียงร้อยละ 31 ในปี พ.ศ. 2557 และมีแนวโน้มที่จะลดลงอย่างต่อเนื่องจากการขยายตัวในอัตราที่สูงกว่าของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่[16]

(2) ธรุกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

เป็นร้านค้าที่มีการปรับปรุงการจัดวางสินค้า การให้บริการที่ทันสมัย การจัดการที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและลงทุนสูงเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ ตลอดจนนำเทคโนโลยีด้านปฏิบัติการต่างๆ มาใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบ ด้านการตลาด ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภทหลักดังนี้

---

[16] พูลสุข นิลกิจศรานนท์ & ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี. (2560). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560 – 62. *ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่*. สืบค้น 26 มิถุนายน 2560, จาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/f1e844b6-74af-44df-9ba4-23dc9d0f7427/IO_Modern_Trade_2017_TH.aspx

ตารางที่ 1: จำนวนร้านค้าปลีกสมัยใหม่ แบ่งตามประเภทของร้านค้า

ประเภทร้านค้า	2556	2557	2558	2559	
				จำนวน	สัดส่วน (ร้อยละ)
ร้านสะดวกซื้อ (Convenient Stores)	12,627	13,359	14,380	15,325	83.73
ไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarkets)	340	384	443	482	2.48
ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarkets)	383	395	429	449	2.49
ห้างสรรพสินค้า (Department Stores)	59	66	72	77	0.41
อื่น ๆ (Others)	1,470	1,685	1,919	2,171	10.89
รวม	14,879	15,889	17,243	18,504	100

(ที่มา: Complied by Krungsi Research)

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 ***มีอาทิ*** 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 และสินค้าที่มีราคาถูก อาทิเช่น ไอศครีม 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 และ การบริการที่รวมถึงการให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในผลิตภัณฑ์เฉพาะทางต่างๆ อาทิเช่น สินค้าที่เกี่ยวกับด้านเวชภัณฑ์ การบำรุงรักษาสุขภาพ ความงาม เน้นขายสินค้าเฉพาะด้านที่มีคุณภาพ ราคาสูง บางร้านขายสินค้าเฉพาะแบรนด์ของตนเอง ที่ตั้งร้าน มักอยู่ในห้างค้าปลีกหรือตามแหล่งชุมชนขนาดใหญ่ มีผู้ประกอบการหลัก เช่น Boots, Watsons และ Supersports เป็นต้น

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

แผนภาพที่ 3: สรุปภาพรวมของประเภทธุรกิจค้าปลีก

(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

1.2.2 สถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบันและกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก

(1) สถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. 2559 ธุรกิจค้าปลีกมีมูลค่าสูงถึง 3.6 ล้านล้านบาท หรือ คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 25 ของ GDP ซึ่งมีมูลค่าเป็นอันดับสองรองจากอุตสาหกรรมการผลิตที่มีสัดส่วนร้อยละ 27.4 โดยคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2560 ธุรกิจค้าปลีกมีแนวโน้มเติบโตขึ้นจากปี พ.ศ. 2559 เล็กน้อย อัตราการขยายตัวจะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 3.2[17] ซึ่งธุรกิจค้าปลีกได้รับอานิสงส์จากนโยบายการใช้จ่ายภาครัฐ จากการลงทุนในระบบโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคและมาตรการเร่งรัดงบประมาณ ที่ส่งผลให้การบริโภคของ**ประชาชนในระดับฐานรากเพิ่มสูงขึ้น** รวมถึงการการ**ขยายตัวของการท่องเที่ยว** ซึ่งเชื่อว่าจะเป็นปัจจัยสนับสนุนธุรกิจค้าปลีกให้ขยายตัวและเติบโตต่อเนื่องในปีถัดๆ ไป

---

[17] พูลสุข นิลกิจศรานนท์ & ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี. (2560). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560 – 62. *ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่.* สืบค้น 26 มิถุนายน 2560, จาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/f1e844b6-74af-44df-9ba4-23dc9d0f7427/IO_Modern_Trade_2017_TH.aspx

ถึงแม้ว่าการลงทุนของภาครัฐสามารถกระตุ้นให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถปรับตัวดีขึ้นมาบ้างในต้นปี พ.ศ. 2560 แต่ปัญหาหนี้ครัวเรือนที่ยังคงสูง ส่งผลให้อำนาจการซื้อของครัวเรือนต่ำลง[18] ในขณะเดียวกัน แนวโน้มหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loan: NPL) ของ SMEs จากสถาบันการเงินมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การปล่อยสินเชื่อทั้งระบบหดตัวลง การลงทุนภาคเอกชนชะลอตัว และการว่างงานเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยเสี่ยงในระยะยาวที่อาจส่งผลให้อุตสาหกรรมค้าปลีกมีอัตราการขยายตัวที่ชะลอลง และไม่สามารถขยายตัวได้ตามที่คาดการณ์ไว้

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

ในส่วนขององค์การตลาด ธุรกิจตลาดสาขาขององค์การตลาดถือว่าเป็นธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ซึ่งธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) อยู่ที่ประมาณร้อยละ 31 ของมูลค่าธุรกิจค้าปลีกทั้งหมด[19] แต่ในปัจจุบัน ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ถูกแย่งส่วนแบ่งการตลาด และถูกลดบทบาทความสำคัญลงไป ซึ่งเป็นผลมาจากการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงกว่า **อย่างไรก็ตาม ในการนี้ องค์การตลาดจะพิจารณาความสัมพันธ์ทางด้านการเป็นพันธมิตรกับผู้ประกอบการ Modern Trade และช่องทางอื่นๆ เพื่อเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการกระจายสินค้าชุมชน**

---

[18] ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก. (2559). ธนาคารออมสิน. *รายงานสถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ประจำไตรมาส 4 ปี 2559 และแนวโน้มปี 2560.* สืบค้น 28 มิถุนนายน 2560, จาก https://tinyurl.com/y7euwnxl

[19] พูลสุข นิลกิจศรานนท์ & ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี. (2560). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560–2562 ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่.* สืบค้น 26 มิถุนายน 2560, จาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/f1e844b6-74af-44df-9ba4-23dc9d0f7427/IO_Modern_Trade_2017_TH.aspx

ประเภทของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่ส่งผลกระทบในด้านลบ และมีส่วนในการแย่งส่วนแบ่งการตลาดกับตลาดสดมากที่สุด คือ ร้านค้าประเภท ไฮเปอร์มาร์เก็ต และร้านค้าสะดวกซื้อ โดยผู้ประกอบการรายใหญ่ของไฮเปอร์มาร์เก็ต ได้แก่ แมคโคร เทสโก้โลตัส และบิ๊กซี ส่วนผู้ประกอบการรายใหญ่ของร้านค้าสะดวกซื้อ ได้แก่ กลุ่มซีพีออลล์ ซึ่งต่างก็ได้ใช้กลยุทธ์ในการขยายฐานลูกค้าและแย่งส่วนแบ่งการตลาด โดยเฉพาะการเปิดสาขาในพื้นที่ต่างจังหวัดมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบด้านลบต่อการดำเนินธุรกิจตลาดสด นอกจากนั้น ธุรกิจค้าปลีกเหล่านี้ยังมีความได้เปรียบในเรื่องของการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่า ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงความได้เปรียบในการเป็น One Stop Service ที่ตอบโจทย์ด้านพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในลักษณะดังกล่าวจะมีความได้เปรียบอยู่มาก แต่ธุรกิจตลาดสดเองยังคงมีความสำคัญ และมีความได้เปรียบจากจุดแข็งที่สำคัญที่สุดคือ ราคาที่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับสินค้าประเภทเดียวกัน ซึ่งหากธุรกิจตลาดสดยังคงสามารถรักษาจุดแข็งดังกล่าวได้ ประกอบกับการลดข้อด้อยด้านประสิทธิภาพของการบริการผ่านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้มากขึ้น และการมีระบบการบริหารจัดการที่ดี ก็ย่อมจะทำให้แนวโน้มในการรักษาส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจตลาดสดในอุตสาหกรรมค้าปลีกยังคงมีความเป็นไปได้

(2) กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ประกอบการในธุรกิจค้าปลีก

ธุรกิจค้าปลีกมีความรุนแรงของการแข่งขันเป็นอย่างมาก เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีจำนวนผู้ประกอบการและเงินทุนที่เพิ่มมากมากขึ้น และมีความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเทียบกับธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จึงเห็นช่องทางในการเพิ่มรายได้ผ่านการขยายฐานลูกค้าสู่พื้นที่ต่างๆ มากขึ้น รวมถึงการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการ และคุณภาพของสินค้า เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มากขึ้น โดยมีกลยุทธ์หลักดังนี้

กลยุทธ์ด้านการขยายฐานลูกค้า

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะมีการเพิ่มขนาดของการประกอบการด้วยการเพิ่มจำนวนสินค้าในร้านค้าและจะดำเนินการในรูปของศูนย์การค้าที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น ซึ่งศูนย์การค้าเหล่านี้จะประกอบด้วยร้านสรรพสินค้าและร้านขายของจำนวนมากและมีความหลากหลาย เช่น ศูนย์การค้าเซ็นทรัล และ

เดอะมอลล์ เป็นต้น อีกทั้งยังมีบริการอื่นๆ เพิ่มเติมเข้ามาในศูนย์การค้าเพื่อตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า เปรียบเสมือนเป็น One Stop Service เช่น ธนาคาร ร้านอาหาร โรงภาพยนตร์ ร้านเสริมสวย ศูนย์ความงาม และบริการอื่นๆ

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

กลยุทธ์ด้านราคา

ธุรกิจค้าปลีกได้ใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันในการดึงดูดลูกค้าด้วยกลยุทธ์ด้านราคา ซึ่งทางเลือกหนึ่งที่เป็นที่นิยมและมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ การใช้ระบบสมาชิก ซึ่งช่วยให้กลุ่มลูกค้าที่เป็นสมาชิกสามารถได้ผลประโยชน์ตามมามากมาย เช่น การสะสมคะแนนไว้แลกสิ่งของหรือส่วนลดในการซื้อของจากทางร้านค้า การสะสมแสตมป์รับส่วนลดหรือแลกของรางวัลตามร้านสะดวกซื้อ รวมถึงการมีส่วนลดในเรื่องอื่นๆ เช่น การได้ส่วนลดจากธุรกิจอื่นๆ ที่เป็นพันธมิตรทางการค้า ซึ่งอาจเป็นธุรกิจในเครือเดียวกันหรือเป็นพันธมิตรทางการค้ากัน เป็นต้น ซึ่งระบบดังกล่าวสามารถสร้างฐานลูกค้าที่เหนียวแน่น

นอกเหนือจากการสร้างความได้เปรียบด้านราคาผ่านการสมัครระบบสมาชิกแล้ว ธุรกิจค้าปลีกบางรายยังเน้นใช้กลยุทธ์การขายสินค้าอุปโภคบริโภคผ่านตราสินค้าที่เป็นของตนเอง อาทิ ตราสินค้า Big C ตราสินค้า Tops หรือตราสินค้า Tesco เป็นต้น ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้ประกอบการจะคัดเลือกบริษัทที่จะมาผลิตสินค้าผ่านการประมูล เพื่อจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้ชื่อแบรนด์ของตนเอง ดังนั้นผู้ผลิตจึงต้องยอมแลกด้วยการยอมรับผลกำไรจากการขายสินค้า เพื่อให้บริษัทผู้ผลิตมีช่องทางในการจัดจำหน่ายผ่านแบรนด์ที่ได้รับการยอมรับ ทำให้ท้ายที่สุดแล้ว สินค้าที่ผ่านแบรนด์เหล่านี้จึงมีราคาที่ถูกกว่าสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านราคาได้

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจ ไฮเปอร์มาร์เก็ต หรือ Discount Store มักจะมีการดึงดูดลูกค้าด้วยราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าว่าสินค้าของทางร้านค้ามีราคาถูก

ที่สุดผ่านการสื่อสารทางการตลาด เช่น หากลูกค้าเจอราคาถูกกว่า ทางร้านค้าจะลดราคาสินค้าให้เทียบเท่า และรับประกันว่าลูกค้าจะได้รับราคาที่ดีที่สุด เป็นต้น

กลยุทธ์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพสินค้าและการบริการ

จากการที่ผู้บริโภคต้องการความสะดวกสบายและการบริการที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพของธุรกิจค้าปลีกให้มีความรวดเร็วและมอบความสะดวกสบายที่มากขึ้นให้แก่ผู้บริโภคจึง**มีความสำคัญและส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างยิ่ง ผ่านการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้โดยเน้นไปที่การให้บริการเสริมที่ครบวงจร** เช่น บริการชำระค่าสินค้า บริการชำระค่าน้ำค่าไฟ บริการรับ-ส่งพัสดุ เป็นต้น นอกจากนี้ ทางผู้ประกอบการยังได้มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการแข่งขัน เช่น

1) การให้บริการชำระเงินผ่าน**บัตรเครดิต** (Credit Card) ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดการจับจ่ายใช้สอยที่มากขึ้น เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องกังวลถึงประเด็นการไม่มีเงินสดเพียงพอในการจับจ่ายสินค้า

2) การใช้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่าน**สื่ออิเล็กทรอนิกส์** (Electronic Data Interchange: EDI) เช่น การใช้ระบบรหัสแท่ง หรือบาร์โค้ด (Bar Code) ซึ่งช่วยเพิ่มความสะดวกในการควบคุมสินค้าคงคลังและการจัดซื้อได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) การใช้ตู้หยอดเหรียญ (Vending Machine) ซึ่งมีความนิยมเพิ่มสูงขึ้น โดยจะเน้นไปที่ความรวดเร็ว เปิดบริการตลอดเวลา และลดความไม่พึงพอใจในการบริการ โดยมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับสินค้าที่มีราคาถูกและกำไรต่อหน่วยต่ำ ทำให้ไม่คุ้มค่ากับการจ้างพนักงานขาย

4) การซื้อขายผ่านทาง**อินเทอร์เน็ต** (Online Shopping) ซึ่งกำลังได้รับความนิยมมากขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยสามารถช่วยแก้ปัญหาสำคัญได้หลายประการ เช่น ในกรณีที่สินค้าที่ต้องการไม่มีขายหรือสินค้าหมดในพื้นที่บริเวณใกล้เคียง รวมถึงประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ช่องทางการออนไลน์จึงมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าต่อทั้งฝั่งผู้ขายและผู้ซื้อเป็นอย่างมาก เนื่องมาจากต้นทุนที่ต่ำกว่าการเช่าร้านหรือเปิดหน้าร้านขาย ในขณะที่ผู้บริโภคก็ได้รับความพึงพอใจจากการบริการมากกว่า

อย่างไรก็ดี หากองค์การตลาดสามารถนำกลยุทธ์เหล่านี้มาปรับใช้ เพื่อให้ตอบสนองต่อพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคมากขึ้น จะส่งผลให้ตลาดขององค์การตลาดสามารถส่งเสริมการกระจายสินค้าชุมชนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการ

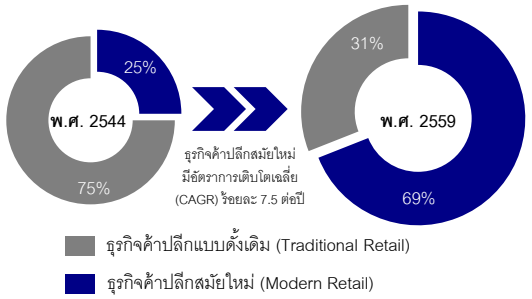
พลิกวิกฤติเป็นโอกาส เช่นพัฒนาและเพิ่มพันธมิตรทางด้านผู้ประกอบการ Modern Trade หรือช่องทางอื่น ๆเพื่อเป็นช่องทางกระจายสินค้าชุมชนให้เติบโตไปกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศในอนาคตอันใกล้ และอาจรวมถึงการเติบโตในต่างประเทศไปกับ Modern Trade หรือช่องทางอื่น ๆในระยะยาว

แผนภาพที่ 4: สรุปภาพรวมของสถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน

ภาพรวมสถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน

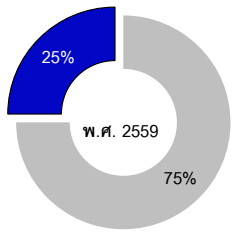
- ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยในปี **พ.ศ.** 2559 สัดส่วนของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ต่อ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่อยู่ที่**ร้อยละ** 31 **และร้อยละ** 69 ตามลำดับ จากเดิมที่เคยสูงถึง **ร้อยละ** 75 **ต่อ ร้อยละ** 25 ในปี **พ.ศ.** 2544
- Specialty Store **และ** Supermarket ในระดับ Premium และ High-End มีอัตราการ**เติบโตโดดเด่นกว่าธุรกิจค้าปลีกประเภทอื่น ๆ**เนื่องจากผู้บริโภคระดับกลางถึงบน ถือเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง และเป็นกลุ่มผู้บริโภคหลักที่ส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถขยายตัวเพิ่มขึ้นได้
- **ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม ถูกแย่งส่วนแบ่งการตลาด และถูกลดบทบาทความสำคัญลงไปอย่างมาก** ซึ่งเป็นผลมาจากการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูงกว่า รวมถึงผลกระทบจากช่องทาง E-commerce เช่นกัน

การขยายตัวของจำนวนธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)



สัดส่วนมูลค่าธุรกิจค้าปลีกต่อ GDP ของทั้งประเทศ

- มูลค่าธุรกิจค้าปลีกของไทยในปี พ.ศ. 2559 อยู่ที่ประมาณ 3.6 **ล้านล้านบาท** หรือคิดเป็นประมาณ**ร้อยละ** 25 ของมูลค่า GDP ทั้งประเทศ
- เป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเป็น**อันดับ** 2 รองจากอุตสาหกรรมการผลิต



(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

1.2.3 แนวโน้มของธุรกิจค้าปลีกในอนาคต

(1) ภาพรวมของธุรกิจค้าปลีกในอนาคต

ธุรกิจค้าปลีกมีแนวโน้มที่จะปรับตัวดีขึ้นในระยะ 1-3 ปีข้างหน้า อันเนื่องมาจากการฟื้นตัวของภาวะเศรษฐกิจไทยที่ถูกขับเคลื่อนโดยการลงทุน การบริโภค และการท่องเที่ยว โดยการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานภายในประเทศของภาครัฐ ตลอดจนนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจอื่นๆ รวมไปถึงการขยายตัวของชุมชนเมืองที่จะช่วยเพิ่มกำลังซื้อของประชาชนภายในประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยหนุนในการเติบโตของธุรกิจค้าปลีก อีกทั้งข้อได้เปรียบของธุรกิจจากจำนวนสาขาที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ รวมถึงการที่ผู้บริโภคนิยมซื้อสินค้าผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่มากขึ้น จะหนุนให้ธุรกิจค้าปลีกในภาพรวมกลับมาขยายตัวดีกว่าช่วงที่ผ่านมา โดยคาดว่าการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะอยู่ที่ระดับเฉลี่ย ร้อยละ 4 ถึงร้อยละ 6 ในช่วง 3 ปี

ข้างหน้า (ปี พ.ศ. 2560–2562) ซึ่งตลาดค้าปลีกจะยังคงมีการขยายตัวต่อเนื่อง แต่ในอัตราที่ช้าลงเมื่อเทียบกับในช่วง ปี พ.ศ. 2550–2555 ที่สามารถขยายตัวได้กว่าร้อยละ 8[20]

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 การไม่ปรับตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างธุรกิจค้าปลีกและพฤติกรรมการบริโภคของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ย่อมจะเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อความอยู่รอดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม

(2) พฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากแนวโน้มของอุตสาหกรรมค้าปลีกที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตแล้ว หนึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัด คือ พฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป จากการเข้ามาของเทคโนโลยี ที่มีบทบาทในการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้บริโภคมากขึ้น โดยพฤติกรรมที่เห็นได้ชัดมีทั้งหมด 4 พฤติกรรมด้วยกัน ได้แก่

ผู้บริโภคมีการค้นหาข้อมูลของสินค้ามากขึ้นก่อนการตัดสินใจซื้อ เนื่องจากการที่เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น จึงทำให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาข้อมูล เช่น การเปรียบเทียบราคาระหว่างร้านค้าต่างๆ หรือการเปรียบเทียบคุณภาพโดยการหาข้อมูลของผู้ที่เคยซื้อมาก่อน (Review) รวมถึงการเปรียบเทียบความทันสมัยและความหลากหลายของสินค้าก่อนที่จะทำการ

---

[20] พูลสุข นิลกิจศรานนท์ & ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี. (2560). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560 – 62. ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่.* สืบค้น 26 มิถุนายน 2560, จาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/f1e844b6-74af-44df-9ba4-23dc9d0f7427/IO_Modern_Trade_2017_TH.aspx

ตัดสินใจซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง นอกจากนี้แล้ว ผู้บริโภคตั้งแต่ระดับกลางลงมามักจะมีการแสวงหาข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจก่อนที่จะเลือกซื้อสินค้าเช่นเดียวกัน แต่จะเป็นการจับจ่ายใช้สอยในย่านตลาดนัดหรือตลาดชุมชนที่มีราคาถูกกว่า

ผู้บริโภคต้องการความรวดเร็วมากขึ้นและมีข้อจำกัดด้านเวลาในการซื้อสินค้าแต่ละครั้ง โดยปัญหาที่ผู้บริโภคพบเจอจากการซื้อสินค้าคือปัญหาเรื่องการเดินทางและที่จอดรถ ส่งผลให้ผู้บริโภคนิยมที่จะซื้อสินค้าในร้านค้าปลีกที่อยู่ในถนนสายใหม่ ในย่านที่ไม่แออัด มีพื้นที่กว้างขวาง และมีที่จอดรถที่สะดวกสบาย นอกจากนั้น ผู้บริโภคยังมองว่าการซื้อสินค้าต่างๆ โดยเฉพาะสินค้าในชีวิตประจำวันที่ต้องซื้อเป็นประจำนั้นเป็นภาระซึ่งทำให้เกิดเป็นความเบื่อหน่าย ดังนั้น ผู้บริโภคจึงคาดหวังที่จะได้ของที่ต้องการครบทุกอย่างจากการไปซื้อเพียงครั้งเดียว อีกสิ่งสำคัญ คือ การบริการที่ดีและกลยุทธ์ที่ช่วยย่นระยะเวลาการซื้อสินค้าของผู้บริโภค ซึ่งจะช่วยสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เช่น การมีช่องทางด่วนจ่ายเงินสำหรับผู้ที่ซื้อสินค้าไม่ถึง 10 ชิ้น ตามซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น

ผู้บริโภคมีการซื้อสินค้าตามห้างสรรพสินค้าลดน้อยลง ผู้บริโภคหลายรายเลือกที่จะใช้จ่ายผ่านช่องทางออนไลน์ หรือใช้จ่ายในช่องทางที่มีราคาถูกกว่า ส่งผลให้ห้างสรรพสินค้าต้องเริ่มปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจของห้างสรรพสินค้า ให้เปรียบเสมือนสถานที่ที่ผู้คนมาใช้ชีวิตหรือใช้เวลากับคนในครอบครัวมากขึ้น

ผู้บริโภคในปัจจุบันต้องการความหลากหลายของสินค้าและต้องการทางเลือกของสินค้าที่ตนเองต้องการมากขึ้น โดยความต้องการของผู้บริโภคในยุคปัจจุบันมีความละเอียดซับซ้อนมากยิ่งขึ้น สืบเนื่องมาจากผู้บริโภคมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริโภคย่อมที่จะเลือกจับจ่ายใช้สอยในสถานที่หรือช่องทางที่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายนี้ได้

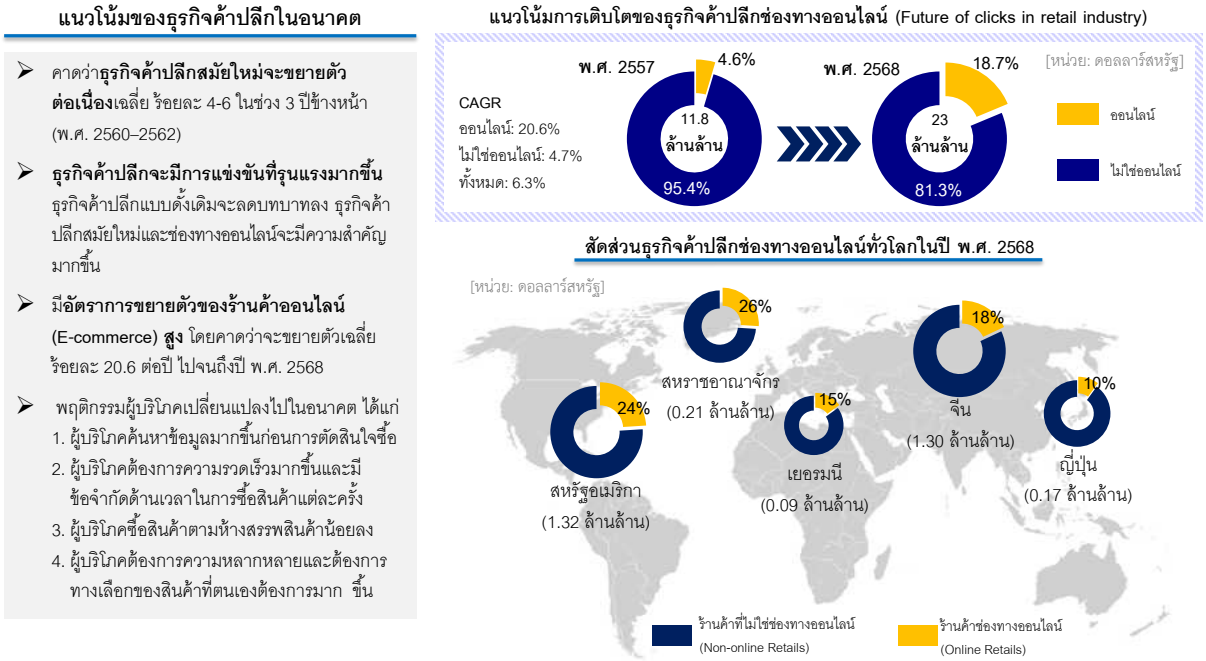
จากการวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มของการค้าปลีก การค้าออนไลน์ (E-Commerce) ที่มีบทบาทและมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ พฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความรวดเร็วขึ้นจากข้อจำกัดทางด้านเวลา ครวมทั้งต้องการความหลากหลายของสินค้าและช่องทางการซื้อสินค้ามากขึ้น องค์การตลาดจึงพิจารณาการก้าวเข้าสู่การค้าออนไลน์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

นอกจากนี้ พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีแนวโน้มไปการค้นหาข้อมูลของสินค้ามากขึ้นก่อนการตัดสินใจซื้อด้วยช่องทางของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ การพัฒนาศูนย์ข้อมูลเพื่อให้บริการในด้าน

ข้อมูลสินค้าเกษตร รวมทั้งเผยแพร่องค์ความรู้จากความเชี่ยวชาญในการพัฒนาตลาดให้ได้มาตรฐาน จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชน และส่งเสริมการปฏิบัติการตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากการปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวโน้มพลวัตของการค้าปลีกจะช่วยให้องค์การตลาดปฏิบัติการเพื่อพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว ยังสามารถเพิ่มรายได้ และเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์การตลาด 4.0 จึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

แผนภาพที่ 5: สรุปภาพรวมแนวโน้มของธุรกิจค้าปลีกในอนาคต



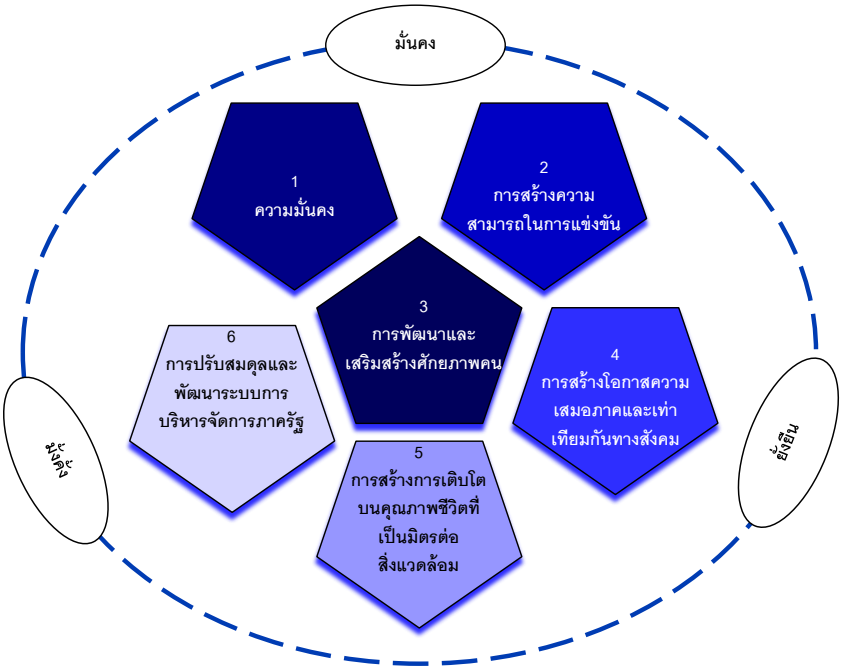
(ที่มา: การวิเคราะห์ของคณะที่ปรึกษา)

1.3 นโยบายและแผนยุทธศาสตร์หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

หลังจากได้วิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมระดับมหภาคไปแล้ว ในส่วนต่อไปจะเป็นการทบทวนนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด เพื่อให้เห็นภาพรวมและทิศทางของนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การตลาดต่อไป โดยนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ทำการทบทวนประกอบไปด้วย (1) แผนยุทธศาสตร์ของประเทศระยะ 20 ปี (2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) (3) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564 และ (4) แผนนโยบายระดับกระทรวงมหาดไทยระยะ 20 ปี

1.3.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

แผนภาพที่ 6: 6 ยุทธศาสตร์ชาติ กรอบการพัฒนาระยะยาว



(ที่มา: คมชัดลึก)

แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ถูกจัดทำโดยสภานิติบัญญัติแห่งชาติ มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ โดยพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม เพิ่มประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลของภาครัฐและภาคเอกชน โดยยุทธศาสตร์ชาติได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ คือ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตาม

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” อันจะนำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง เป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาค และเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ โดยมีกรอบแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ คือ (1) ความมั่นคง (2) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (4) การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันทางสังคม (5) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ[21]

โดยยุทธศาสตร์ได้กำหนดเป้าหมายอนาคตประเทศไทยปี พ.ศ. 2579 ตอนสิ้นสุดยุทธศาสตร์ คือ (1) เศรษฐกิจและสังคมไทยมีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน (2) เศรษฐกิจและสังคมพัฒนาอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (3) สังคมไทยเป็นสังคมที่เป็นธรรม มีความเหลื่อมล้ำน้อย (4) ประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในเวทีระดับภูมิภาคและระดับโลก (5) ระบบการบริหารภาครัฐมีขนาดเล็ก มีประสิทธิภาพ ทันสมัย รับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และประชาชนมีส่วนร่วม (6) ระบบเศรษฐกิจมีความเป็นชาติการค้าบนฐานการขยายตัวของอุตสาหกรรมแห่งอนาคต การท่องเที่ยวตลาดคุณภาพ การบริการคุณภาพ การค้าส่งค้าปลีก และเศรษฐกิจดิจิทัลที่เข้มข้น (7) คนไทยในอนาคตเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นพลเมืองที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง เป็นพลเมืองที่ตื่นรู้ มีจิตสาธารณะและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นพลเมืองไทย พลเมืองอาเซียน และพลเมืองโลก

1.3.2 **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่** 12 (**พ.ศ.** 2560-2564)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) จัดทำโดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ถือเป็นบทกำกับของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี กล่าวคือ วิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับดังกล่าว ได้ยึดเอาเป้าหมาย ตัวชี้วัด และวิสัยทัศน์ของกรอบยุทธศาสตร์ชาติมาใช้ ทำให้มีวิสัยทัศน์เดียวกัน คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” รวมไปถึงยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และยึดหลักการเจริญเติบโต

---

[21] สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ. (2559). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)*. สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2560, จาก http://122.154.22.188/newqsds/file_upload/yutthasart20ys.pdf

ทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำ ขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐานการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม ซึ่งแนวทางจะถูกแบ่งออกเป็น 10 ยุทธศาสตร์หลักด้วยกัน

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การตลาด ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ (1) การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการที่จะพัฒนาตลาดให้มีความสามารถในการสร้างรายได้ให้แก่องค์การตลาด ยุทธศาสตร์ที่ (2) การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคมเพื่อให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ในการก่อตั้งองค์การตลาด ยุทธศาสตร์ที่ (3) สร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ (4) การเติบโตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ (7) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์เพื่อให้ได้มาตรฐานความสะอาดของการขนส่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดส่งสินค้าจากแหล่งผลิตจนถึงมือผู้บริโภค ยุทธศาสตร์ที่ (8) ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เข้ามาปรับใช้เพื่อให้องค์การตลาดสามารถคงบทบาทในการส่งเสริมประชาชน และเกษตรกร ให้เติบโตอย่างยั่งยืนบนรากฐานของความเป็นธรรม และยุทธศาสตร์ที่ (9) การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ เพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการแข่งขันทางเศรษฐกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน[22]

1.3.3 **นโยบายของรัฐบาล**

เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2557 นายกรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้แถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ โดยได้กำหนดนโยบายไว้ทั้งหมด 11 ด้าน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 มาตรา 19 ที่ระบุให้รัฐบาลมีหน้าที่ในการบริหารราชการแผ่นดิน ดำเนินการให้มีการปฏิรูปด้านต่างๆ และส่งเสริมความสามัคคีและความสมานฉันท์ของคนในชาติ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับความพอดีและความมีเหตุผล อย่างไรก็ตาม นโยบายทุกด้านได้เน้นถึงการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรปกครองตั้งแต่ระดับประเทศไปจนถึงระดับท้องถิ่น ซึ่งนโยบายดังกล่าวสามารถสรุปสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์การตลาดได้ ดังนี้

---

[22] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. สืบค้นเมื่อ 4 กรกฎาคม 2560, จาก http://www.nesdb.go.th/download/plan12/สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังแห่งชาติฉบับที่12.pdf

1. นโยบายการปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์ สนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และเร่งขยายผลของโครงการตามแบบอย่างที่พระองค์ทรงวางรากฐานไว้

2. นโยบายการรักษาความมั่นคงของรัฐและการต่างประเทศ เน้นให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับนานาประเทศ และรอดพ้นจากการคุกคามทุกรูปแบบ

3. นโยบายการลดความเหลื่อมล้ำของสังคมและการสร้างโอกาสเข้าถึงบริการของรัฐ เร่งสร้างโอกาส อาชีพ ความมั่นคงทางรายได้ให้แก่ผู้เข้าสู่ตลาดแรงงาน โดยให้แรงงานทั้งระบบมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะฝีมือในทุกระดับอย่างมีมาตรฐาน อีกทั้งจัดสวัสดิการ คุ้มครองผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ ผู้สูงอายุ สตรีและเด็ก นอกจากนี้ ยังมีการป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ การท่องเที่ยวที่เน้นบริการทางเพศและเด็ก โดยการปรับปรุงกฎหมายข้อบังคับให้มีความเข้มงวดมากขึ้น

4. นโยบายการศึกษาและเรียนรู้ การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของคนไทยได้อย่างเต็มที่ มีการจัดระบบการประเมินสมรรถนะที่สะท้อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งจัดระบบการสนับสนุนให้เยาวชนและประชาชนทั่วไปมีสิทธิเลือกรับบริการการศึกษาทั้งในระบบโรงเรียนและนอกโรงเรียน นอกจากนี้ยังได้สนับสนุนให้องค์กรทางศาสนามีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดความปรองดองสมานฉันท์ในสังคมไทย

5. นโยบายการยกระดับคุณภาพบริการด้านสาธารณสุข และสุขภาพของประชาชน วางรากฐานให้ระบบประกันสุขภาพครอบคลุมประชากรทุกภาคส่วน พัฒนาระบบบริการสุขภาพที่เน้นการป้องกันโรค รวมถึงสร้างกลไกการจัดการสุขภาพในระดับเขตแทนการกระจุกตัวอยู่ที่ส่วนกลาง

6. นโยบายการเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ ได้แบ่งการดำเนินนโยบายโดยมีการดำเนินนโยบายระยะสั้น ยกตัวอย่างเช่น การนำเข้าโครงการการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน การลดอุปสรรคในการส่งออกเพื่อให้เกิดความคล่องตัว และการพิจารณาการลดผลกระทบจากการประกาศใช้กฎอัยการศึกในบางพื้นที่ที่มีต่อการท่องเที่ยว เพื่อเป็นการชักจูงให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาเที่ยวในประเทศไทย ขณะที่การดำเนินนโยบายในระยะยาว ยกตัวอย่างเช่น การประสานนโยบายการเงินและการคลังให้สอดคล้องกันเพื่อฟื้นเศรษฐกิจ การปฏิรูปสร้างราคาเชื้อเพลิงประเภทต่างๆ ให้สอดคล้องกับต้นทุน การปรับปรุงโครงสร้างภาษี การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งและคมนาคมทางบก ทางอากาศ และ

ทางน้ำ รวมถึงการปรับโครงสร้างการผลิตสินค้าเกษตรให้สอดคล้องกับความต้องการ และการส่งเสริมวางรากฐานให้เศรษฐกิจถูกขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจดิจิทัล

7. นโยบายการส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน เร่งขับเคลื่อนตามแผนความร่วมมือ เช่น แผนงานการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง 6 ประเทศ (Greater Mekong Subregion:GMS) แผนความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิระวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง (Ayeyawady-Chao Phraya-Mekong Economic Cooperation Strategy:ACMECS) และแผนแม่บทความเชื่อมโยงในอาเซียนพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ

8. นโยบายการพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและการพัฒนา และนวัตกรรม สนับสนุนเพิ่มค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาของประเทศไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1 ของรายได้ประชาชาติ อีกทั้งมีสัดส่วนการลงทุนระหว่างรัฐต่อเอกชนในสัดส่วน 30:70 เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้โครงการลงทุนขนาดใหญ่ เช่น ด้านพลังงานสะอาด ระบบราง ใช้ประโยชน์จากผลการศึกษาวิจัยและพัฒนา

9. นโยบายการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากร และการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน เร่งฟื้นฟู และอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า และให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการด้านการบุกรุกที่ดินของรัฐ การจัดการทรัพยากรน้ำ และการบริหารจัดการขยะ โดยมีการใช้มาตรการทางกฎหมายอย่างเด็ดขาด

10. นโยบายการส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ ปรับปรุงกฎหมายให้ครอบคลุมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และการได้ผลประโยชน์ที่ทับซ้อนในภาครัฐทุกระดับ อีกทั้งส่งเสริมให้มีการนำระบบพิทักษ์คุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ นอกจากนี้เปิดให้ผู้ใช้บริการภาครัฐประเมินระดับความน่าเชื่อถือของหน่วยงานรัฐ โดยผลการประเมินจะถูกเปิดเผยต่อประชาชน

11. นโยบายการปรับปรุงกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม เร่งดำเนินการปรับปรุงกฎหมายที่ล้าสมัย และไม่เป็นธรรม รวมถึงไม่สอดคล้องกับความตกลงระหว่างประเทศ อีกทั้งส่งเสริมกองทุนยุติธรรมเพื่อช่วยเหลือคนจนและผู้ด้อยโอกาส คุ้มครองผู้ถูกละเมิดสิทธิเสรีภาพ

1.3.4 แผนและยุทธศาสตร์หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากการรวบรวม และศึกษานโยบายและแผนยุทธศาสตร์ในประเทศไทยที่เกี่ยวเนื่องกับภาคต่างๆ ทั้งภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ เพื่อให้เข้าใจถึงการให้ความสำคัญของแต่ละนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ อีกทั้ง การระบุสาขาเป้าหมายยังเป็นการรวบรวมแนวทางในการพัฒนาประเทศและการสนับสนุนและส่งเสริมสาขาต่างๆ ขั้นตอนต่อมาเป็นการรวบรวมนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับประเทศ เช่น ยุทธศาสตร์ประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศไทย และระดับภาค เช่น แผนการพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา และแผนพัฒนาการเกษตร เป็นต้น ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2: แผนและยุทธศาสตร์หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

นโยบาย/แผนยุทธศาสตร์	ภาคที่เกี่ยวข้อง	สาขาเป้าหมาย
คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี	เกษตร อุตสาหกรรม และบริการ	<u>กลุ่มเกษตรกรรม</u> : ไม่มีการระบุสาขาเป้าหมายที่ชัดเจน <u>กลุ่มอุตสาหกรรม</u> : อุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง อุตสาหกรรมออกแบบและสร้างสรรค์ อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลเทคโนโลยีขั้นสูง รวมทั้งผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับดิจิทัล <u>กลุ่มบริการ</u> : ท่องเที่ยว การเงิน การสื่อสาร และบันเทิง
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)	เกษตร อุตสาหกรรม และบริการ	เป็นการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวมเพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564	เกษตร อุตสาหกรรม และบริการ	<u>กลุ่มเกษตร</u> : แหล่งผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัย และเกษตรแปรรูปที่มีมูลค่าสูง มีคุณภาพ และมีมาตรฐานสากล <u>กลุ่มอุตสาหกรรม</u> : แหล่งอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และมีนวัตกรรมสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม <u>กลุ่มบริการ</u> : พัฒนาประเทศให้เป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาคสู่ความเป็นชาติการค้าและบริการ เป็นศูนย์กลางด้านการพัฒนาสุขภาพ และการบริการที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย

นโยบาย/แผนยุทธศาสตร์	ภาคที่เกี่ยวข้อง	สาขาเป้าหมาย
วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศไทยและการปรับเปลี่ยนกลไกภาครัฐ (สภาปฏิรูปแห่งชาติ)	เกษตร อุตสาหกรรมและบริการ	<u>กลุ่มอุตสาหกรรมทางชีวภาพ</u> : อุตสาหกรรมเกษตรและอาหาร <u>กลุ่มอุตสาหกรรมพลังงานทดแทน</u> : อุตสาหกรรมเกษตรและพลังงาน <u>กลุ่มอุตสาหกรรมด้านวิศวกรรมและการออกแบบ</u> : อุตสาหกรรมยานยนต์ ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ <u>กลุ่มอุตสหากรรมส่งเสริมคุณภาพชีวิต</u> : อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว สุขภาพและการแพทย์ <u>กลุ่มอุตสาหกรรมเศรษฐกิจสร้างสรรค์</u> : สร้างมูลค่าจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมของประเทศ (ไม่ระบุอุตสาหกรรม)
นโยบายและแผน วทน. ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2555-2564)	เกษตร อุตสาหกรรมและบริการ	<u>กลุ่มเกษตรกรรม</u> : ข้าว มันสำปะหลัง อ้อย กุ้ง ไก่ ปาล์มน้ำมัน ยางพารา <u>กลุ่มอุตสาหกรรมวิศวกรรม</u> : เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ยานยนต์และชิ้นส่วนอุปกรณ์ <u>กลุ่มอุตสาหกรรมเบา</u> : แฟชั่น พลาสติกและปิโตรเคมีผลิตภัณฑ์ยาง <u>กลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติ</u> : อาหารแปรรูป ยาและสมุนไพร <u>กลุ่มธุรกิจบริการและการค้า</u> : บริการท่องเที่ยวและสาขาต่อเนื่อง โลจิสติกส์และสาขาต่อเนื่อง บริการก่อสร้างและสาขาต่อเนื่อง <u>กลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ที่มีแนวโน้มที่ดี</u> : สาขาพลังงานและพลังงานทดแทน ระบบเนื้อหาดิจิทัลและสาขาต่อเนื่อง และกลุ่มเทคโนโลยีใหม่
แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559)	เกษตร อุตสาหกรรมและบริการ	กลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีและนวัตกรรม กลุ่มอุตสาหกรรมการเกษตรและเกษตรแปรรูป กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ กลุ่มธุรกิจการค้าปลีกและค้าส่ง

นโยบาย/แผนยุทธศาสตร์	ภาคที่เกี่ยวข้อง	สาขาเป้าหมาย
		กลุ่มธุรกิจบริการและท่องเที่ยว
แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564)	เกษตร อุตสาหกรรม และบริการ	กลุ่ม Smart Farmer และวิสาหกิจชุมชน กลุ่มอุตสาหกรรมที่เน้นนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุนในระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2556–2560)	เกษตร อุตสาหกรรม และบริการ	กลุ่มโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ กลุ่มอุตสาหกรรมพื้นฐาน กลุ่มอุตสาหกรรมการแพทย์และเครื่องมือวิทยาศาสตร์ กลุ่มอุตสาหกรรมพลังงานทดแทนและบริการด้านสิ่งแวดล้อม กลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจบริการสนับสนุนภาคอุตสาหกรรม กลุ่มเทคโนโลยีพื้นฐานขั้นสูง อุตสาหกรรมอาหารและแปรรูปสินค้าเกษตร อุตสาหกรรม Hospitality & Wellness อุตสาหกรรมยานยนต์และอุปกรณ์ขนส่งอื่นๆ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า
ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุนในระยะเวลา 7 ปี (พ.ศ. 2558–2564)	เกษตร อุตสาหกรรม และบริการ	อุตสาหกรรมฐานความรู้ กิจการโครงสร้างพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ กิจการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง กิจการที่มีระดับเทคโนโลยี ไม่เท่ากลุ่ม A1-A3 แต่ช่วย สร้างมูลค่าเพิ่มแก่วัตถุดิบ ในประเทศ และเสริม Supply Chain อุตสาหกรรมสนับสนุนที่ใช้เทคโนโลยีไม่สูง แต่ยังสำคัญต่อ Value chain

จะเห็นได้ว่า นโยบายภาครัฐได้เน้นความสำคัญของการท่องเที่ยวในภาคบริการ เนื่องจากเป็นภาคที่ประเทศไทยมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีแนวโน้มในการเติบโตที่ดี ทั้งยังเป็นภาคที่สามารถต่อยอดไปยังภาคเศรษฐกิจอื่นๆ ส่วนในการส่งเสริม SMEs ได้มีการเน้นในธุรกิจค้าปลีกและการค้าส่ง

1.3.5 **แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.** 2560-2564

กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดแผนนโยบายระดับกระทรวงที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนากระทรวงมหาดไทยไปในทิศทางที่ประชาชนมีรากฐานการดำรงชีวิตและพัฒนาสู่อนาคตได้อย่างมั่นคงและสมดุลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงการส่งเสริมและ

สนับสนุนประชาชนให้มีรากฐานการดำรงชีวิตที่ดี ชุมชนเข้มแข็ง ชุมชนปลอดภัย สังคมมีความสงบเรียบร้อย หน่วยงานภาครัฐมีการบริหารจัดการที่ดีและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้มแข็ง และพื้นที่ภูมิภาคและพื้นที่เศรษฐกิจมีขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดขึ้นมา มีดังต่อไปนี้[23]

ตารางที่ 3: นิยามวิสัยทัศน์กระทรวงมหาดไทย

นิยามวิสัยทัศน์	
รากฐานการดำรงชีวิต	- ดูและประชาชนทุกช่วงชีวิตตั้งแต่เกิดจนตาย - ลดความยากจน - เข้าถึงบริการภาครัฐ
พัฒนาสู่อนาคต	- พัฒนาสู่ ประเทศไทย 4.0 - ส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล - ส่งเสริมการพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
มั่นคง	- มั่นคงจากสาธารณภัย - มั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ - มั่นคงในการถือกรรมสิทธิ์ที่ดิน - มั่นคงในการรักษาความสงบเรียบร้อยและรับมือภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เช่น ยาเสพติด แรงงานต่างด้าว การค้ามนุษย์ เป็นต้น
สมดุล	- สมดุลระหว่างคนกับคน - สมดุลระหว่างคนกับธรรมชาติ - สมดุลด้านสิ่งแวดล้อม
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	- คำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวเอง ภายใต้เงื่อไขการใช้ความรู้ควบคู่กับการมีคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและการกระทำ

(ที่มา: กระทรวงมหาดไทย)

23 กระทรวงมหาดไทย. (2560). แผนงานในภารกิจหลักของกระทรวงมหาดไทย ตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579). สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2560, จาก http://www.ppb.moi.go.th/midev01/upload/moi%20plan%2020%20years.pdf

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การเสริมสร้างสังคมเข้มแข็งและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

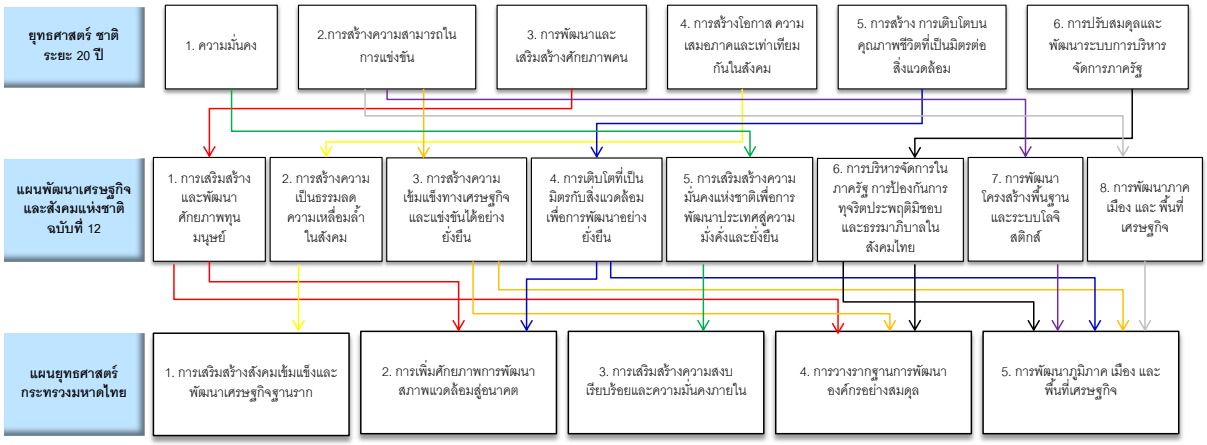
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5: การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

แผนภาพที่ 7: แผนที่ความเชื่อมโยง



(ที่มา: กระทรวงมหาดไทย)

1.3.6 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564

จากแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564 จัดทำโดย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) องค์การตลาดอยู่ในส่วนขององค์กรรัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (แผนพัฒนาฯ) ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals:SDGs) ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy:DE) โดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ (1) กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (2) บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ (3) เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว (4) สนับสนุนการใช้

นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 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 มีความเข้มแข็ง ประชาชนพึ่งตนเองได้ เศรษฐกิจฐานรากได้รับการพัฒนา และผู้ด้อยโอกาสได้รับโอกาสเข้าถึงบริการทางสังคมเพิ่มขึ้น (2) การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต (3) การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี และ (4) การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ เพื่อส่งเสริมให้พื้นที่ภูมิภาคมีขีดความสามารถในการแข่งขัน และเมืองมีการพัฒนาอย่างเป็นมาตรฐานสู่ระดับสากล

แผนภาพที่ 8: ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม

ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม

ยุทธศาสตร์ประเทศ

แผนฯ 12	หลัก	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน			สาขา อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม	ควบคุม	- โรงงานไฟฟ้า - องค์การสุราฯ - โรงงานยาสูบฯ - สำนักงานสลากฯ
	รอง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ	ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ยุทธศาสตร์ที่ 8 วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และ นวัตกรรม		พาณิชย์	- องค์การตลาด - บ. อู่กรุงเทพ - โรงพิมพ์ตำรวจ - บ. สหโรงแรมฯ

พิจารณาบทบาทและภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงบริหารการจัดการองค์กรให้ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

บทบาท/เป้าหมายการดำเนินงาน	การลงทุน	ฐานะการเงินที่มั่นคง	เทคโนโลยีและนวัตกรรม	ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี
- ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ยุทธ์ 3) - แยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการเป็น Regulator และ Operator โดยปรับบทบาทให้รัฐวิสาหกิจเป็น Operator อย่างเดียว (ยุทธ์ 6)	- จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และทิศทางตามยุทธศาสตร์ (ยุทธ์ 3) - มีแหล่งเงินที่เหมาะสมในการลงทุน (ยุทธ์ 3)	- รัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่องให้จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะองค์กรเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้เพียงพอที่จะดำเนินงานตามภารกิจและการลงทุน (ยุทธ์ 3) - สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์หรือธุรกิจต่อยอด (ยุทธ์ 3)	- ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม	- ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม

(ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ)

แผนภาพที่ 9: สรุปแนวคิดและจุดเด่นของนโยบายและแผนยุทธศาสตร์หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

	นโยบายและแผนยุทธศาสตร์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	แนวความคิด	จุดเด่น
1	**แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)**	สภานิติบัญญัติแห่งชาติ	กรอบในการพัฒนาประเทศในภาพรวมเพื่อเดินหน้าประเทศไทยไปสู่**ประเทศรายได้สูง**และ**ประชาชนมีศักยภาพ**	เศรษฐกิจพอเพียง ประชาชนมีศักยภาพและมีความแข็งแกร่งทางการเงิน ประเทศชาติพัฒนาอย่างยั่งยืน
2	**แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)**	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	ยึดหลัก "**ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง**" "**การพัฒนาที่ยั่งยืน**" และ "**คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา**"	
3	**นโยบายของรัฐบาล**	สำนักนายกรัฐมนตรี	กรอบนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศบนฐานการพัฒนา**ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง** ที่ให้ความสำคัญกับความพอดีและความมีเหตุผล	
4	**แผนนโยบายระดับกระทรวงมหาดไทย ระยะ 20 ปี**	กระทรวงมหาดไทย	กำหนดทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงฯ เพื่อให้ประชาชนมี**รากฐานการดำรงชีวิต** และ**พัฒนาสู่อนาคตได้อย่างมั่นคงและสมดุล** ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน	
5	**แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564**	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติโดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและมีความแข็งแกร่งทางการเงิน	

(ที่มา: การรวบรวมและวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

1.4 แบบฉบับที่ดีด้านการประกอบการตลาด

การศึกษาตัวอย่างที่เป็นเลิศ เป็นการศึกษาและรวบรวมแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาตลาด ทั้งจากการศึกษาตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นบทเรียนในการจัดทำยุทธศาสตร์ให้กับองค์การตลาด อย่างไรก็ตาม เนื่องจากข้อมูลสถิติต่างๆ ที่เกี่ยวกับตลาดนั้นมีอยู่อย่างจำกัด จึงใช้การจัดอันดับตลาดสดที่ดีที่สุดโดยหน่วยงานระดับสากลมาใช้คัดเลือกตลาดต้นแบบที่เหมาะสมเป็นกรณีศึกษา ซึ่งเป็นการจัดอันดับในปี พ.ศ. 2560 โดยสำนักข่าวระดับโลก CNN[24]

การจัดอันดับนั้นผู้จัดได้พิจารณาถึงปัจจัยหลัก 4 ด้าน คือ (1) ความหลากหลายของสินค้า (2) ความสะอาดถูกหลักอนามัยของสถานที่และสิ่งแวดล้อม (3) สถานที่กว้างขวาง บรรยากาศโปร่งสบาย และ (4) ความสะดวกในการเดินทาง และการเลือกซื้อของ จากปัจจัยทั้ง 4 นี้ ทำให้ได้ผลการจัดอันดับของตลาดที่ดีที่สุดในโลก ดังนี้

อันดับที่ 1 ตลาดลา โบเกเรีย (La Boqueria) ประเทศสเปน

อันดับที่ 2 ตลาดปลาซึกิจิ (Tsukiji Fish Market) ประเทศญี่ปุ่น

อันดับที่ 3 ตลาดสีเขียว ยูเนียน สแควร์ (Union Square Green Market) ประเทศสหรัฐอเมริกา

อันดับที่ 4 ตลาด อ.ต.ก. (Or Tor Kor Market) ประเทศไทย

อันดับที่ 5 ตลาดเซนต์ลอวเรนซ์ (St. Lawrence Market) ประเทศแคนาดา

อันดับที่ 6 ตลาดโบโรห์ (Borough Market) ประเทศอังกฤษ

อันดับที่ 7 ตลาดเกรตาเย่อ (Kreta Ayer Wet Market) ประเทศสิงคโปร์

อันดับที่ 8 ตลาดแลนคาสเตอร์ (Lancaster Central Market) ประเทศสหรัฐอเมริกา

อันดับที่ 9 ตลาดมาร์กเซ่ โพรวองซาล (Marché Provencal) ประเทศฝรั่งเศส

อันดับที่ 10 ตลาดเกาลูน (Kowloon City Wet Market) ประเทศฮ่องกง

---

[24] CNN. (2017). *10 of the world's best fresh markets*. Retrieved July 17, 2017, from http://edition.cnn.com/travel/gallery/worlds-best-fresh-markets/index.html

จากข้อมูลการจัดอันดับข้างต้น ตัวอย่างที่เป็นเลิศจากตลาดต้นแบบต่างประเทศ ตลาดที่ใกล้เคียงกับองค์การตลาดในการนำมาศึกษาเป็นแบบฉบับที่ดีด้านการประกอบการตลาด ได้แก่ (1) **ตลาดลา โบเกเรีย** (La Boqueria) เมืองบาร์เซโลนา ประเทศสเปน เนื่องจากเป็นตลาดสดที่ถูกจัดให้เป็นตลาดอันดับ 1 ของโลก และเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นที่นิยม และ (2) **ตลาดสีเขียว ยูเนียน สแควร์** (Union Square Greenmarket) นิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากเป็นตลาดที่มีความใกล้เคียงกับแนวนโยบายการพัฒนาตลาดสาขาขององค์การตลาด และมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งตลาดใกล้เคียงกับขององค์การตลาด กล่าวคือ คือเป็นตลาดสินค้า Organic ที่ผู้ค้าขายเป็นเกษตรกรรายย่อย มีการให้องค์ความรู้แก่เยาวชนเกี่ยวกับการเกษตร และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรไม่แสวงหากำไร

สำหรับกรณีศึกษาตัวอย่างที่เป็นเลิศจากตลาดต้นแบบภายในประเทศ ที่จะนำมาศึกษาเป็นแบบฉบับที่ดีด้านการประกอบการตลาด ได้แก่ (1) **ตลาด อ.ต.ก.** (Or Tor Kor Market) **จตุจักร กรุงเทพมหานคร** เนื่องจากถือเป็นตลาดสดเพียงแห่งเดียวของไทยที่ถูกจัดอันดับโดยสำนักข่าว CNN ให้ติด 1 ใน 10 อันดับตลาดที่ดีที่สุดในโลก[25] โดยถูกจัดให้อยู่ในอันดับที่ 4 และ (2) **ตลาด ไท** เนื่องจากเป็นตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตรครบวงจรที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้[26]

1.4.1 กรณีศึกษาตัวอย่างที่เป็นเลิศจากตลาดต้นแบบต่างประเทศ

(1) ตลาดลา โบเกเรีย (La Boqueria) เมืองบาร์เซโลนา ประเทศสเปน

ตลาดลา โบเกเรีย เป็นตลาดในเมืองบาร์เซโลนา ประเทศสเปน เป็นตลาดเก่าแก่ตั้งแต่ศตวรรษที่ 13 และถือเป็นตลาดศูนย์กลางแห่งแรกของเมือง ถูกริเริ่มขึ้นโดยพ่อค้าแม่ค้าและเกษตรกรท้องถิ่นซึ่งต้องการนำผลผลิตในไร่ของตนเองทั้งผักและผลไม้ออกมาตั้งโต๊ะวางขาย โดยในช่วงแรก เปิดให้บริการเป็นตลาดเปิดโล่ง ตั้งอยู่หน้ากำแพงโบสถ์เก่าแก่ในบาร์เซโลนา ก่อนจะเริ่มก่อสร้างเป็นตลาดที่มีโครงสร้างในช่วงศตวรรษที่ 19 และถูกปรับปรุงจนกลายมาเป็นตลาดขนาดสูงใหญ่ ภูมิทัศน์สวยงาม และมีโครงสร้างแข็งแรงดังเช่นในปัจจุบัน โดยตลาดลา โบเกเรีย มีขายสินค้าหลากหลายประเภท ตั้งแต่ผักผลไม้ทั่วไป

---

[25] CNN. (2017). *10 of the world's best fresh markets*. Retrieved July 17, 2017, from http://edition.cnn.com/travel/gallery/worlds-best-fresh-markets/index.html

[26] ตลาดไท (2017). *"ตลาดไท" ตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตรของไทย*. สืบค้น 17 กรกฎาคม 2560, จาก http://www.talaadthai.com/

ผลไม้เขตร้อน เครื่องเทศ ชีส อาหารสด อาหารทะเล ไปจนถึงเบเกอรี่ รวมไปถึงร้านอาหารท้องถิ่นที่มีชื่อเสียง ชั้นเรียนเปิดสอนทำอาหาร และบาร์ทาปาส (ชื่อเรียกอาหารว่างหรือของทานเล่น ซึ่งมีต้นกำเนิดมาจากประเทศสเปน)[27]

โดยจุดเด่นของตลาดลา โบเกเรีย ได้แก่ (1) เป็นตลาดซึ่งมีทำเลที่ตั้งที่ดี สามารถเดินทางไปมาได้สะดวกด้วยระบบขนส่งสาธารณะของเมือง โดยตั้งอยู่บน ถนนลา รัมบลา (La Rambla) ซึ่งเป็นหนึ่งในถนนสายหลักในใจกลางเมือง เนืองแน่นไปด้วยผู้คนและนักท่องเที่ยวซึ่งมาเที่ยวชมเมืองและช็อปปิ้ง มักจะมีคนพลุกพล่านในช่วงกลางวัน เพราะคนท้องถิ่นและนักท่องเที่ยวต่างเข้ามาทานอาหารโดยเฉพาะตามบาร์ทาปาสต่างๆ[28] และ (2) เป็นตลาดที่อุดมไปด้วยอาหารและวัตถุดิบการทำอาหารที่หลากหลาย ประกอบกับการมีร้านอาหารท้องถิ่นที่มีชื่อเสียง ทำให้สามารถดึงดูดผู้บริโภคได้หลายกลุ่ม เนื่องจากผู้ที่มาเยี่ยมชมตลาดมีวัตถุประสงค์หลายรูปแบบ ทั้งพ่อครัวแม่ครัวจากร้านอาหาร คนท้องถิ่น หรือแม้แต่นักท่องเที่ยว ทำให้ในปัจจุบัน ตลาดลา โบเกเรีย เป็นหนึ่งในสถานที่ท่องเที่ยวที่เป็นที่นิยมโดยนักท่องเที่ยวและนักชิมอาหารจากทั่วโลกมากที่สุดแห่งหนึ่งของเมือง และเป็นตลาดหลักที่พ่อครัวจากร้านอาหารและภัตตาคารชื่อดังของเมืองมาเลือกสรรวัตถุดิบไปใช้ในการปรุงอาหาร[29]

ตลาด ลา โบเกเรีย จึงเป็นแบบฉบับที่ดีของการสร้างตลาดเอกลักษณ์ ที่สร้างประสบการณ์การมาเยี่ยมเยือนตลาดมากไปกว่าการมาซื้อสินค้าสดเพียงอย่างเดียวจากสถาปัตยกรรม ร้านอาหารท้องถิ่นที่ใช้วัตถุดิบในพื้นที่ จึงสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาใช้จ่ายและสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน

---

[27] เอ็กซ์พีเดีย. (2017). *ตลาดโบเกเรีย*. สืบค้น 17 กรกฎาคม 2560, จาก https://www.expedia.co.th/Boqueria-Market-Barcelona.d6066977.Place-To-Visit

[28] World Travel Trips. (2016). *เที่ยว La Rambla*. สืบค้น 17 กรกฎาคม 2560, จาก http://www.worldtraveltrips.com/europe/spain/barcelona/la-rambla/

[29] Lonely Planet. (2016). Mercat de la Boqueria. Retrieved July 17, 2017, from https://www.lonelyplanet.com/spain/barcelona/attractions/mercat-de-la-boqueria/a/poi-sig/1260157/360761

แผนภาพที่ 10: ภาพบรรยากาศของตลาดลา โบเกเรีย

(ที่มา: Migrationology)

(2) ตลาดสีเขียว ยูเนียน สแควร์ (Union Square Greenmarket) เมืองนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา

ยูเนียน สแควร์ คือพื้นที่สาธารณะใจกลางเมืองนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นพื้นที่หลักในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของเมือง เช่น การจัดคอนเสิร์ต การขายของมือสอง รวมถึงเป็นตลาดนัดเกษตรกร (Farmers' Market) ที่ใหญ่และสำคัญแห่งหนึ่งในใจกลางกรุงนิวยอร์ก ตลาดสีเขียว ยูเนียน สแควร์ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่ชื่อว่า Grow NYC ซึ่งดูแลตลาดสีเขียวในลักษณะเดียวกันนี้อีกหลายแห่ง โดยนอกจากการสร้างตลาด หรือจัดหาพื้นที่ประกอบการให้แก่พ่อค้าและแม่ค้าแล้ว Grow NYC ยังมีบทบาทและหน้าที่ในการดูแลระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดยรอบตลาด เช่น การรับขยะมาทำปุ๋ยแจกจ่ายกลับให้เกษตรกร การรับบริจาคสิ่งของ การรีไซเคิลต่างๆ รวมไปถึงการให้ความรู้ในด้านการเกษตรขั้นพื้นฐานแก่เยาวชนอีกด้วย[30]

[30] GrowNYC. (2016). *Services & Programs*. Retrieved July 17, 2017, from https://www.grownyc.org/recycling/services

โดยตลาดสีเขียว ยูเนียน สแควร์ มีจุดประสงค์หลักในการก่อตั้ง 2 ประการ คือ (1) เพื่อช่วยส่งเสริมการเกษตรท้องถิ่น โดยจัดหาพื้นที่ให้ธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กได้มีโอกาสนำสินค้าออกขายแก่ผู้ซื้อได้โดยตรง และ (2) เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้าถึงวัตถุดิบที่สดใหม่และสะอาด จากผู้ประกอบการภายในพื้นที่

โดยจุดเด่นของตลาดสีเขียว ยูเนียน สแควร์ คือ เป็นตลาดเพียงไม่กี่แห่งในมหานครนิวยอร์กที่เปิดขายสินค้าตลอดปีแม้กระทั่งในฤดูหนาว สินค้าส่วนมากในตลาดแห่งนี้จะเป็นสินค้าตามฤดูกาล และเป็นสินค้าโฮมเมด (Homemade Products) โดยพ่อค้าแม่ค้าส่วนใหญ่ของตลาดนี้เป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ขายเองโดยตรง ที่ผลิตสินค้าจากฟาร์มขนาดเล็กภายในครอบครัว เนื่องจากในตัวเมืองมีความต้องการสินค้าโฮมเมดและสินค้าออร์แกนิกคุณภาพสูงเป็นจำนวนมาก ทำให้ตลาดแห่งนี้มีผู้คนสัญจรไปมาเพื่อเลือกซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่อง ผู้ขายสามารถขายสินค้าได้ราคาดี และไม่จำเป็นต้องไปแข่งขันกับผู้ค้ารายใหญ่ตามซูเปอร์มาร์เก็ตทั่วไป

นอกเหนือจากจุดเด่นของตลาดที่มีความเป็นเอกลักษณ์ในแง่ของการขายสินค้าโฮมเมดและสินค้าออร์แกนิกคุณภาพสูงแล้ว อีกจุดเด่น คือ ทางตลาดได้มีการอำนวยความสะดวกสบายแก่ผู้มาซื้อสินค้าด้วยการจัดจุดบริการให้ข้อมูลเกี่ยวกับร้านค้าที่เข้ามาขายสินค้าในแต่ละวัน มีบริการรับชำระผ่านบัตร Electronic Benefit Transfer Card (EBT Card) ซึ่งเป็นบริการรับชำระสินค้าด้วยบัตร EBT สำหรับผู้มีรายได้น้อย และมีจุดบริการแลกคะแนนสะสมสำหรับผู้ถือบัตร EBT Card สำหรับทุกๆ การใช้จ่ายที่เกิดขึ้นภายในตลาด ซึ่งการใช้ EBT ส่งผลให้เกิดการหมุนเวียนของเงินในตลาดมากขึ้น จากการใช้จ่ายของผู้คนในทุกระดับ ทั้งผู้มีรายได้น้อยและผู้มีรายได้สูง ทำให้ตลาดนี้มีผู้คนสัญจรไปมาไม่ขาดสาย และมีความสัมพันธ์กับ ภาค เมือง เศรษฐกิจ และผู้คนในชุมชนอย่างแท้จริง เนื่องจากไม่เป็นการแบ่งแยกชนชั้นของผู้มีรายได้น้อยกับผู้มีรายได้สูงที่ต้องการสินค้าออร์แกนิกคุณภาพดี[31]

ตลาด Union Square Green Market จึงเป็นต้นแบบที่ดีสำหรับตลาดสด Green Market ขององค์การตลาดที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งตลาดที่คล้ายกัน และมีการประกอบการที่เน้นการขายสินค้าเกษตรปลอดภัย

[31] Greenery. (2017). ตลาดนัดสีเขียวที่คนเมืองทุกชนชั้นเข้าถึงได้ ใจกลางความวุ่นวายของนิวยอร์ก. Retrieved July 17, 2017, from https://www.greenery.org/articles/farmersmarket-ny/

แผนภาพที่ 11: ภาพบรรยากาศของตลาดสีเขียว ยูเนียน สแควร์

(ที่มา: Greenery)

แผนภาพที่ 12: สรุปภาพรวมแบบฉบับการประกอบการที่ดีของต่างประเทศ

แบบฉบับการประกอบการที่ดีของต่างประเทศ

- คัดเลือกจากการจัดอันดับตลาดที่ดีที่สุดในโลกของสำนักข่าวระดับโลก CNN โดยได้เลือกศึกษา 2 ตลาด ได้แก่ (1) ตลาดอันดับ 1 ของโลก คือ **ตลาดลา โบเกเรีย** (La Boqueria) และ (2) เลือกศึกษาตลาดที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งใกล้เคียงกับองค์การตลาด และเป็นตลาดอันดับ 3 ของโลก คือ **ตลาดสีเขียว ยูเนียน สแควร์** (Union Square Green Market)

ภาพบรรยากาศของตลาด	ตลาด	วัตถุประสงค์การจัดตั้งและประเภทของสินค้า	จุดเด่น
	ตลาดลา โบเกเรีย (La Boqueria) **เมืองบาร์เซโลนา ประเทศสเปน**	• พ่อค้าแม่ค้าและเกษตรกรท้องถิ่นซึ่งต้องการนำผลผลิตในไร่ของตนเองทั้งผักผลไม้ ชีส และเนื้อสัตว์ออกมาตั้งโต๊ะวางขาย	• มีทำเลที่ตั้งที่ดี อยู่ในย่านท่องเที่ยว และเป็นย่านใจกลางเมือง สามารถเดินทางไปมาได้สะดวก ทำให้มีนักท่องเที่ยวและผู้คนแวะเวียนมาจำนวนมาก • เป็นตลาดที่อุดมไปด้วยอาหารและวัตถุดิบหลากหลาย และร้านอาหารท้องถิ่นที่มีชื่อเสียง ทำให้สามารถดึงดูดผู้บริโภคและนักท่องเที่ยวได้หลายกลุ่ม
	ตลาดสีเขียว ยูเนียน สแควร์ (Union Square Green Market) **เมืองนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา**	• สนับสนุนเกษตรท้องถิ่น โดยจัดหาพื้นที่ให้ธุรกิจขนาดเล็กนำสินค้าออกขายแก่ผู้ซื้อโดยตรง • ส่งเสริมให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงวัตถุดิบที่สดใหม่และสะอาด จากผู้ประกอบการในพื้นที่	• สินค้าที่ขายเป็นสินค้าโฮมเมดและออร์แกนิคที่มีคุณภาพสูง ซึ่งตรงความต้องการของผู้บริโภคในพื้นที่ • มีบัตร EBT Card ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการจับจ่ายใช้สอยจากผู้คนในทุกระดับรายได้ และก่อให้เกิดการหมุนเวียนของกระแสเงินสดในตลาด

(ที่มา: การรวบรวมและวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

1.4.2 กรณีศึกษาตัวอย่างที่เป็นเลิศจากตลาดต้นแบบภายในประเทศ

(1) ตลาด อ.ต.ก. (Or Tor Kor Market) จตุจักร กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

ตลาด อ.ต.ก. เป็นตลาดที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรด้านการตลาดสินค้าเกษตร การเจรจา การจำหน่าย และการเก็บรักษาสินค้าเกษตรหรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร ซึ่งในปี พ.ศ. 2560 สื่อต่างประเทศชื่อดังอย่าง CNN ได้จัดอันดับให้ตลาด อ.ต.ก. อยู่ในอันดับที่ 4 จาก 10 อันดับตลาดที่ดีที่สุดในโลก

สาเหตุที่ตลาด อ.ต.ก. ได้ถูกยกย่องให้เป็นหนึ่งในตลาดที่ดีที่สุดในโลก ได้แก่

1. ความสะดวกสบายในการเดินทาง เนื่องจากใกล้สถานีรถไฟฟ้าใต้ดินกำแพงเพชร การมีจุดจอดรถให้บริการ และการมีมาตรการรักษาความปลอดภัยสำหรับรถทุกคันที่เข้ามาจอดภายในตลาด
2. สินค้าที่หลากหลาย ทั้งผักสดและผลไม้ที่หาซื้อได้เฉพาะในประเทศไทย และสิ่งสำคัญคือ คุณภาพของสินค้าที่นำมาขายอยู่ในระดับที่ดีมาก
3. แต่ละแผงการค้ามีการจัดวางสินค้าที่ดูเป็นระเบียบ สะอาด สวยงาม และทันสมัย
4. มีมาตรฐานความสะอาดถูกหลักอนามัยในการถนอมของสดและอาหาร ด้วยการคลุมด้วยฟิล์มถนอมอาหาร (Wrap) เพื่อป้องกันไม่ให้สิ่งสกปรกหรือแมลงวันเข้าไปปนเปื้อนภายในอาหารได้
5. มีเจ้าหน้าที่ดูแลความสะอาดภายในพื้นที่อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ตลาดดูสะอาดและน่าเดิน และ
6. ความสะอาดถูกสุขลักษณะในการบริการของพ่อค้าและแม่ค้า ที่มีการรวบผม ใส่ผ้ากันเปื้อน และหมวกกันเปื้อน อีกทั้งภาชนะในการตักอาหารแต่ละชนิดก็จะไม่ใช้ร่วมกัน

แผนภาพที่ 13: ภาพบรรยากาศของตลาด อ.ต.ก.

(ที่มา: คม ชัด ลึก)

(2) ตลาดไท

ตลาดไท เป็นศูนย์กลางการค้าขายสินค้าเกษตรครบวงจร ตั้งอยู่ทางทิศเหนือจากกรุงเทพมหานคร ด้วยระยะทางเพียง 40 กิโลเมตร โดยได้วางตำแหน่งการตลาดว่าเป็นตลาดค้าส่งที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตลาดไทเริ่มทำการค้าขายใน ปี พ.ศ. 2538 และเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการเมื่อ ปี พ.ศ. 2540 โดยตลาดไทมีจุดเริ่มต้นมาจากการเป็น ตลาดส้ม ตลาดผลไม้รวม ลานผลไม้ฤดู ตลาดผัก และตลาดสด ด้วยจุดประสงค์ในการก่อตั้ง คือ

1. เพื่อให้ผู้ขายและผู้ซื้อเข้ามาทำการค้าขายสินค้าเกษตรกันได้โดยตรง
2. เพื่อเป็นศูนย์กลางของการส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการจัดเกรดคุณภาพมาตรฐานสินค้าและการบรรจุหีบห่อ
3. เพื่อเป็นแหล่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ผลิตอย่างเป็นธรรมและมีระบบ เช่น การประมูล การซื้อขาย เป็นการป้องกันผูกขาดหรือการเอารัดเอาเปรียบของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
4. เพื่อให้เกิดการพัฒนาจนถึงขั้นการส่งออกทั้งสินค้าสดและสินค้าเกษตรแปรรูปไปยังต่างประเทศ

ในระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา ตลาดไทได้มีการขยายพื้นที่การค้าอย่างกว้างขวางซึ่งในปัจจุบันตลาดไทมีการจำหน่ายสินค้าที่ครอบคลุมสินค้าเกษตรเกือบทุกชนิด โดยแบ่งประเภทสินค้าอย่างชัดเจนกว่า 20 ตลาด ส่งผลให้เป็นตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตรที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตลาดไทมีปริมาณการซื้อขายสินค้าวันละกว่า 12,000 ตัน และมีมูลค่าการซื้อขายกว่า 180,000 ล้านบาทต่อปี โดยทางตลาดสามารถรองรับผู้ประกอบการได้สูงสุดกว่า 3,500 ราย[32] ซึ่งสินค้าหลักที่จำหน่าย ได้แก่ ผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ เนื้อปลา อาหารทะเล อาหารแปรรูป สินค้าอุปโภคบริโภค ข้าวสาร ธัญพืช ดอกไม้ และพันธุ์ไม้ต่างๆ

โดยจุดเด่นที่ทำให้ตลาดไทเป็นตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตรครบวงจรที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอกเซียตะวันออกเฉียงใต้นั้น คือ

1. ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่สะดวกสบายต่อระบบการคมนาคมขนส่ง เพื่อเอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจด้านการค้าและกระจายสินค้าเกษตร
2. การลงทุนด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและระบบสาธารณูปโภคซึ่งมีมาตรฐานระดับโลก
3. มีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยของสินค้าเกษตร ที่ผลักดันให้ตลาดมีการพัฒนาอยู่เสมอ
4. มีบริการหลากหลายชนิดในพื้นที่บริเวณใกล้เคียง เช่น ธนาคาร ร้านเสริมสวย ร้านขายยา โรงแรม เป็นต้น ทำให้ตลาดไทมีจุดเด่นในเรื่องของการเป็น One Stop Service
5. พื้นที่มีขนาดกว้างใหญ่ถึง 450 ไร่ หรือ 7.2 แสนตารางเมตร
6. สภาพตลาดทางกายภาพมีการปรับปรุงและซ่อมแซมอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ตลาดดูสะอาด น่าเดิน
7. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับรูปแบบการค้าของตลาด เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าด้วยการแจ้งราคาสินค้าแต่ละชนิดบนหน้าเว็บไซต์ของทางตลาดไทเอง

[32] ตลาดไท. (2560). *"ตลาดไท"ตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตรของไทย*. สืบค้น 18 กรกฎาคม 2560, จาก http://www.talaadthai.com/

แผนภาพที่ 14: ภาพบรรยากาศของ ตลาดไท

(ที่มา: ตลาดไท)

แผนภาพที่ 15: สรุปภาพรวมแบบฉบับการประกอบการที่ดีในประเทศ

แบบฉบับการประกอบการที่ดีในประเทศ

- คัดเลือกจากการจัดอันดับตลาดที่ดีที่สุดในโลกของสำนักข่าวระดับโลก CNN โดยได้เลือกศึกษา 2 ตลาด ได้แก่ (1) ตลาดสดของไทยแห่งเดียวที่ได้รับการคัดเลือกให้ติดตลาด 1 ใน 10 ที่ดีที่สุดในโลก โดยได้อันดับ 4 คือ **ตลาด อ.ต.ก.** และ (2) เลือกศึกษา **ตลาดไท** เนื่องจากเป็นตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตรครบวงจรของไทยที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ภาพบรรยากาศของตลาด	ตลาด	วัตถุประสงค์การจัดตั้งและประเภทของสินค้า	จุดเด่น
	ตลาด อ.ต.ก.	• ช่วยเหลือเกษตรกรด้านการตลาดสินค้าเกษตร การเจรจา การจำหน่าย และการเก็บรักษาสินค้าเกษตรหรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร	• มีทำเลที่ตั้งที่สะดวกในการเดินทาง • สินค้าทางการเกษตรที่หลากหลาย ทั้งผักสดและผลไม้ที่หาได้เฉพาะในประเทศไทย ประกอบกับคุณภาพสินค้าอยู่ในระดับที่ดีมาก • มีมาตรฐานความสะอาดถูกหลักอนามัย
	ตลาดไท	• ให้ผู้ขายและผู้ซื้อเข้ามาทำการค้าขายสินค้าเกษตรกันได้โดยตรง • เพื่อเป็นศูนย์กลางส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการจัดเกรดคุณภาพสินค้า • เพื่อพัฒนาจนถึงขั้นการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ	• มีพื้นที่กว้างใหญ่ถึง 450 ไร่ และสะดวกต่อการเดินทางและต่อระบบการขนส่งสินค้าไปทั่วประเทศ • มีนโยบายการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยของสินค้าเกษตรที่ผลักดันให้ตลาดมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ • มีจำหน่ายสินค้าเกษตรครอบคลุมเกือบทุกชนิด

(ที่มา: การรวบรวมและวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

บทที่ 2 สภาพแวดล้อมภายในองค์การตลาด

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

2.1 การทบทวนภาพรวมขององค์การตลาด

2.1.1 คุณค่าร่วม

มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ที่เป็นพื้นฐาน และแก่นสารขององค์การตลาด ในการกำหนดแนวทางหลักของการประกอบภารกิจ โดยมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และอำนาจในการดำเนินการในปัจจุบันดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย เป็นองค์กรหลักของประเทศในการสร้างตลาดกลางและเครือข่ายระดับท้องถิ่น เพื่อเป็นช่องทางการกระจายและจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชน

พันธกิจ

1. ส่งเสริมตลาดสาขาขององค์การตลาด ให้เป็น "ศูนย์รวมและกระจายสินค้า" ผลผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชน
2. รักษาและขยายฐานตลาด การจำหน่ายข้าวสาร และอาหารดิบ
3. บริหารจัดการ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในองค์การตลาดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
4. พัฒนาทรัพย์สิน และขยายฐานธุรกิจอื่นๆ ร่วมกับหน่วยงานภาคีเครือข่าย

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

1. จัดสร้างตลาดสาธารณะให้เพียงพอแก่ความต้องการ
2. ปรับปรุงตลาดสาธารณะที่มีอยู่แล้วให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย

3. ส่งเสริมตลาดเอกชน
4. จัดและส่งเสริมการผลิตโภคภัณฑ์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด
5. จัดการขนส่งและระบบโลจิสติกส์โภคภัณฑ์ไปสู่ตลาดให้เป็นไปโดยสะดวก
6. จัดดำเนินการ ควบคุมและอำนวยบริการเกี่ยวกับตลาดขององค์การตลาด

อำนาจดำเนินการ

1. สร้าง ซื้อ จัดหา ยืม ให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง หรือดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ หรือทรัพย์สินใดๆ อันเกี่ยวกับตลาด
2. กู้ยืมเงิน หรือให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคล หรือด้วยทรัพย์ หรือรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้เพื่อสร้างตลาด และปรับปรุงตลาด การกู้ยืมเงินถ้าเป็นจำนวนเงินเกินสามล้านบาทต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน
3. ทำการค้าและขนส่งสินค้า
4. ออกเงินลงทุนหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด เพื่อจัดตั้งหรือดำเนินการตลาด
5. วางระเบียบในการจัดตลาดขององค์การตลาด
6. กระทำการอื่นใดเพื่อส่งเสริมตลาดและการผลิตโภคภัณฑ์เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด

จากคุณลักษณะข้างต้น องค์การตคลาดสามารถใช้ประโยชน์จากความร่วมมือของหน่วยงานราชการกระทรวงมหาดไทยที่กระจายตัวอยู่ตามท้องถิ่นต่างๆ ทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังมีอำนาจ หลายประการที่เอื้ออำนวยต่อการประกอบภารกิจ อาทิ ความสามารถในการออกใบอนุญาตการเปิดตลาดได้เองโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการของหน่วยงานด้านการปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นหน่วยงานภาครัฐที่สามารถทำการค้าได้ จึงมีความคล่องตัวในการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก เป็นต้น

นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions:SOD)

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

(1) **แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในภาพรวม** เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

(2) **แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม** เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

(3) **แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อองค์การตลาด** กำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสมตามนโยบายรัฐบาล และเร่งพัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สิน

จากนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ ข้างต้น เพื่อให้สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดหลักการและแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

หลักการและแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ มีดังต่อไปนี้

แผนระยะสั้น

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปรับบทบาทขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลเพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การจัดทำแผนวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- พัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สินเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

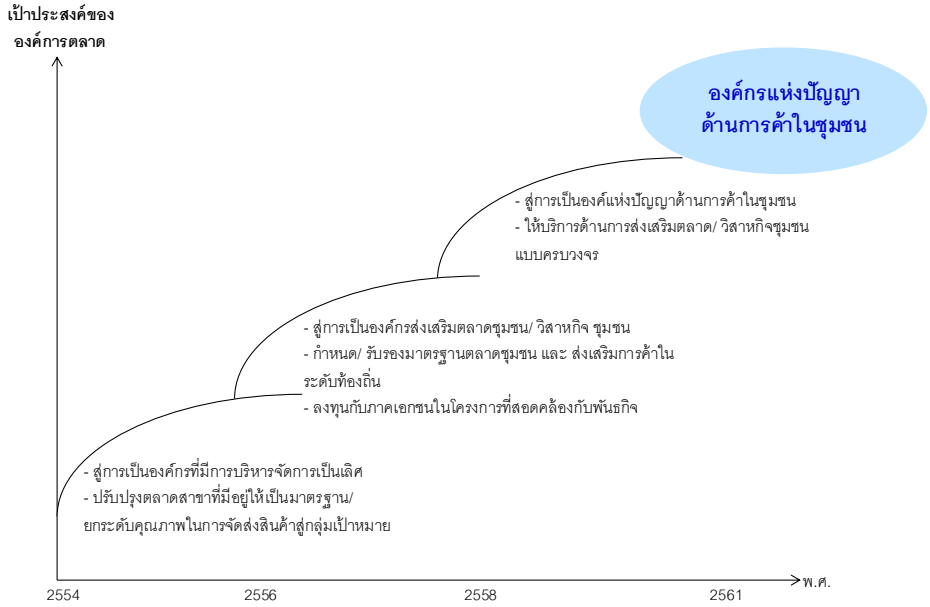
แผนระยะยาว

ดำเนินการตามแผนยุทธสาสตร์ และแผนวิสาหกิจที่จัดทำขึ้น ด้วยนโยบายดังกล่าว องค์การตลาดได้กำหนดเส้นทางการพัฒนาองค์การตลาดเป็น 3 ระยะหลักภายในปี 2561 คือ

- ระยะที่ 1: ปี 2554-2556 เป็นช่วงพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กร และ ธุรกิจ ที่มีอยู่เดิมให้มีความเข้มแข็ง
- ระยะที่ 2: ปี 2556-2558 เป็นการเสริมสร้างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์โดยการเพิ่มบทบาทการเป็นองค์กรกลางที่ส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานตลาดชุมชน และ ส่งเสริมการค้าระดับท้องถิ่น รวมทั้งสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อขยายธุรกิจให้ครอบคลุมภายในประเทศอย่างกว้างขวางโดยเน้นการลงทุนร่วมกับภาคเอกชนในโครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจ

- ระยะที่ 3: ปี 2558-2561 เป็นการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งปัญญาด้านการค้าในชุมชน ในระยะนี้จะรวมถึงการพัฒนาศูนย์บริหารจัดการข้อมูลราคา พร้อมทั้งให้บริการด้านส่งเสริมตลาดและวิสาหกิจแบบครบวงจร อาทิเช่น เผยแพร่องค์ความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน

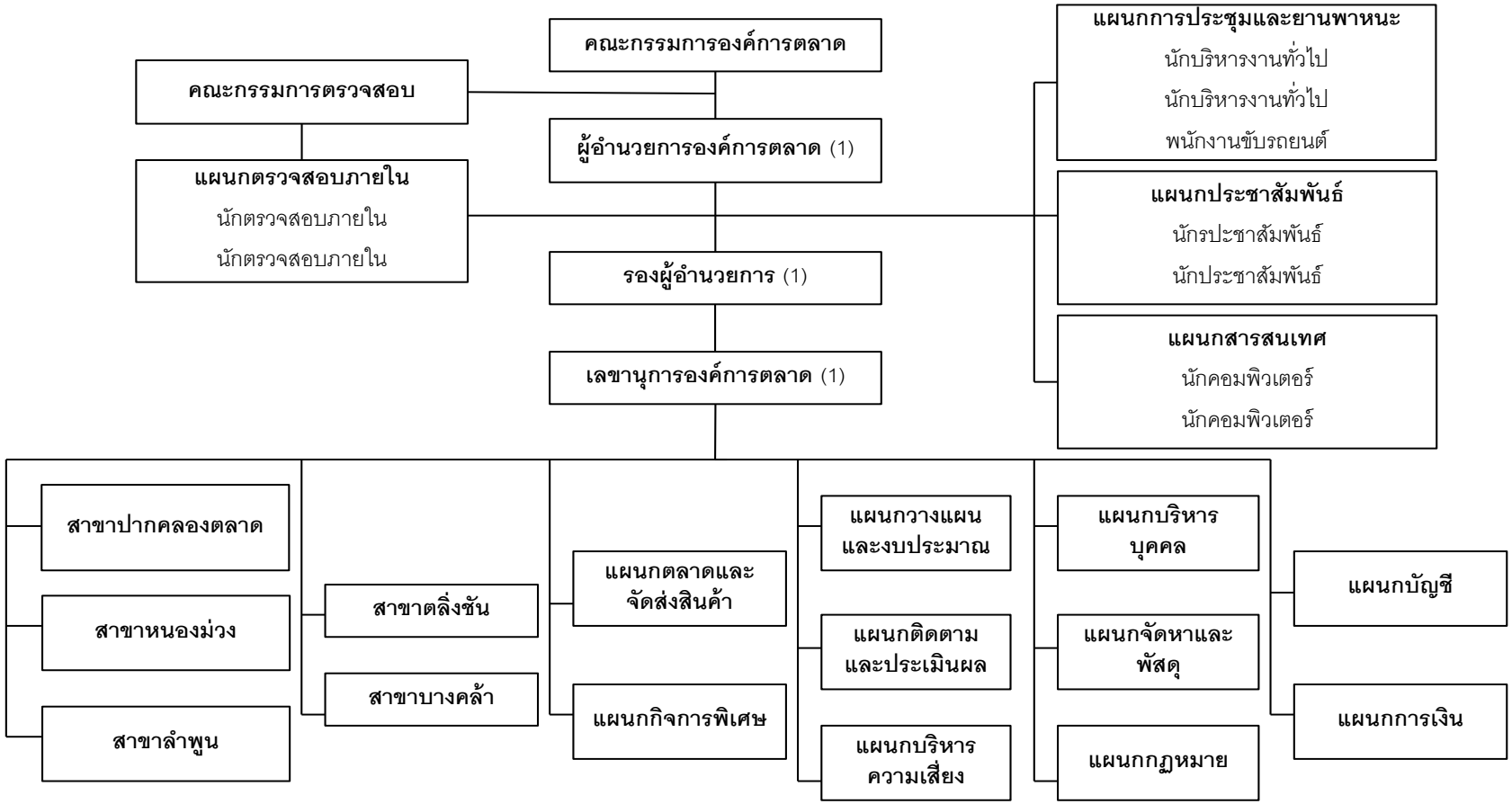
แผนภาพที่ 16: ภาพรวมของนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ



(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาด)

2.1.2 โครงสร้างองค์กรขององค์การตลาด

แผนภาพที่ 17: โครงสร้างองค์การตลาด



(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาด)

2.1.3 ทักษะ

พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในส่วนสนับสนุนมากกว่าการบริหารจัดการ และพัฒนาตลาด ทำให้บุคลากรภายในองค์กรยังไม่มีทักษะในเชิงธุรกิจส่งผลให้ตลาดแต่ละสาขาไม่สามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการในเชิงรุกได้เท่าที่ควร และโดยทั่วไป ความสามารถ และความเชียวชาญยังไม่ตรงกับความเฉพาะเจาะจงที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน องค์การฯ จึงจะเน้นการพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะที่ต้องการหรือสรรหาจากภายนอกเพื่อให้องค์กาฯ รสามารถพัฒนาได้ตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินไปในอนาคต

2.1.4 บุคลากร

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

2.1.5 ลักษณะ

เนื่องจากงานส่วนหลักขององค์การตลาดเท่าที่ผ่านมามีลักษณะเอนเอียงไปทางการร่วมมือกับเอกชน อาทิ การให้สัมปทานเช่าและพัฒนาพื้นที่ตลาด พื้นที่อาคารพาณิชย์ และที่พักอาศัย การใช้ตัวแทนในการส่งอาหารดิบ หรือ ตัวแทน (Agent) ในการบริหารจัดการโครงการคาราวานสินค้า ซึ่งนับเป็นการต่อช่วง (Subcontract) ซึ่งเป็นลักษณะการจ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก (Outsource) หรือการให้ตัวแทนประกอบการส่งอาหารดิบเข้าเรือนจำ ทำให้ไม่มีการดำเนินงานในกิจกรรมหลักเท่าที่ควร จึงมีผลต่อการเสริมสร้างความชำนาญของบุคลากรในภารกิจหลัก ซึ่งสะท้อนในโครงสร้างองค์กร โครงสร้างของบุคลากรและทักษะที่หนักไปทางส่วนงานสนับสนุน โดยปัจจัยเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บทบาทการเป็นองค์กรที่เชี่ยวชาญทางด้านการสร้างตลาดชุมชนเป็นไปได้ช้ากว่าที่ควร

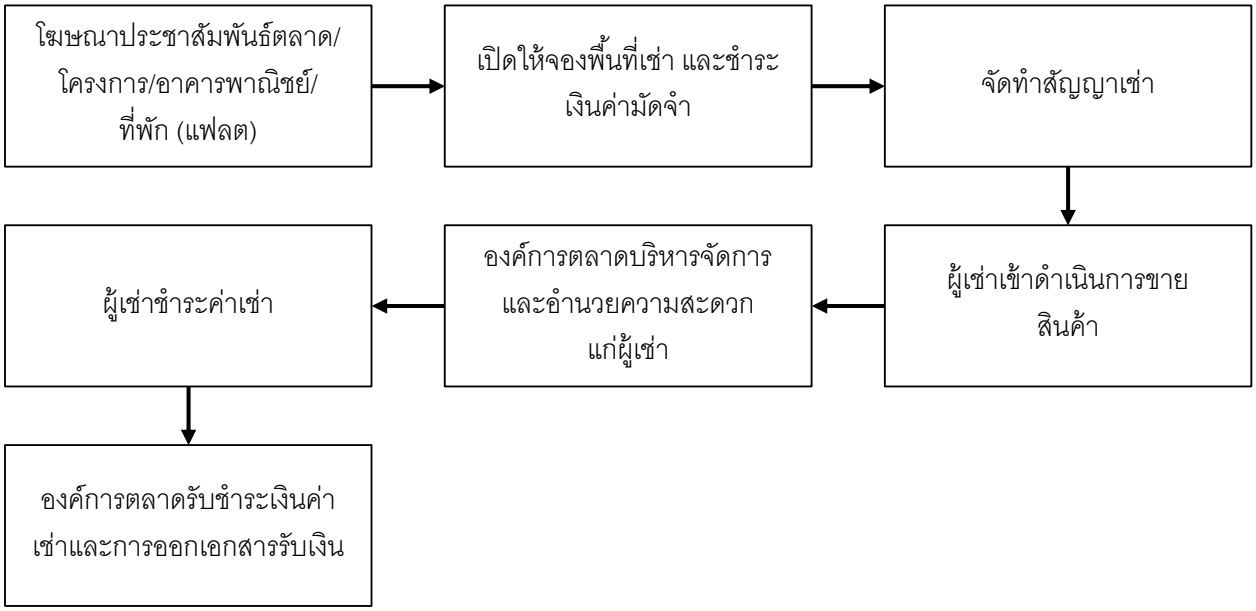
2.1.6 ระบบ

ระบบขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการธุรกิจหลักขององค์การตลาดในปัจจุบัน สามารถจำแนกตามธุรกิจขององค์กร ดังนี้

(1) การให้บริการเช่าพื้นที่

องค์การตลาดมีภารกิจหลักในการจัดสร้างตลาดกลางระดับท้องถิ่นให้เป็นจุดนัดพบระหว่างผู้ผลิต ผู้ขาย และผู้ซื้อโดยตรง โดยมีจุดมุ่งหมายในการลดผลกระทบจากกลไกราคาผ่านระบบพ่อค้าคนกลาง และเป็นทางเลือกสำหรับประชาชนในชุมชนที่ยังเข้าไม่ถึงระบบตลาดแบบ Modern Trade และให้บริการเช่าพื้นที่ทั้งในส่วนที่พักอาศัยในอาคารตลาด อาคารพาณิชย์ โดยกระบวนการให้บริการเช่ามีขั้นตอนดังนี้

แผนภาพที่ 18: กระบวนการการให้บริการเช่าพื้นที่



(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

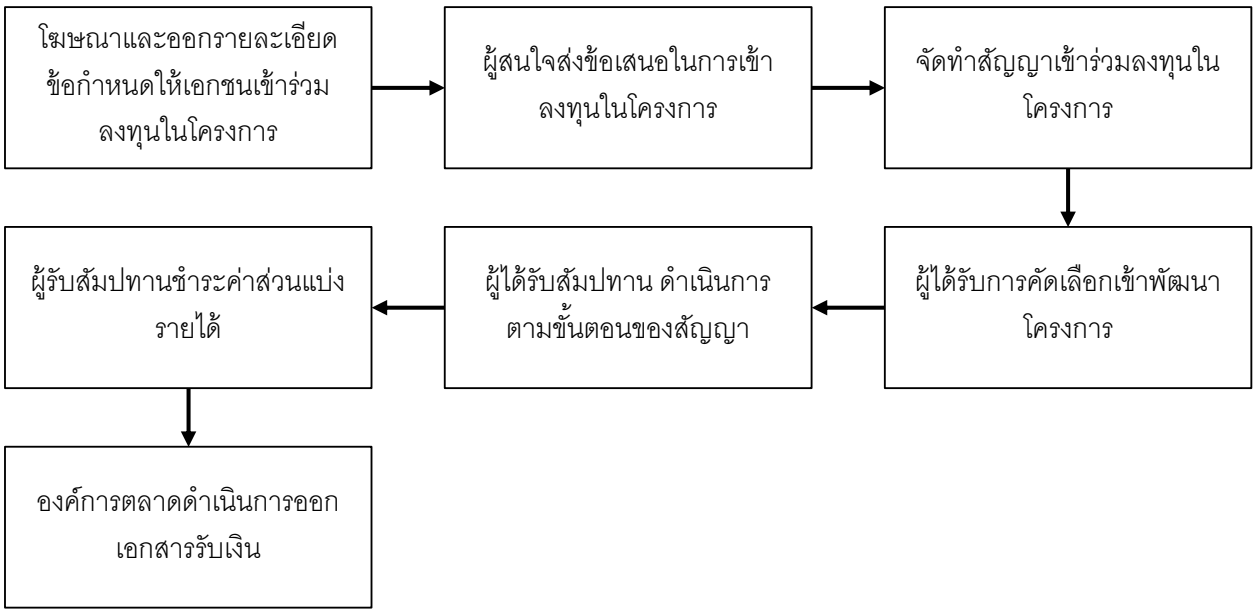
อย่างไรก็ตาม ในกรณีสัญญาให้สิทธิ์ลงทุนเพื่อทำการก่อสร้างโครงการตลาดกลางเกษตรกรตลิ่งชันและหาผลประโยชน์จากการให้เช่าแผงและที่พักอาศัยในอาคารตลาด และอาคารพาณิชย์ องค์การตลาดยังคงมีประเด็นปัญหาที่ทำให้การดำเนินงานต้องชะงัก เนื่องจากที่ผ่านมาได้เกิดกรณีพิพาทกับคู่สัญญา ทั้งยังมีกรณีฟ้องร้องเรื่องภาษีโรงเรือนและที่ดินที่องค์การฯได้ดำเนินการผ่องถ่ายภาระโดยการไล่เบี้ยต่อผู้เช่ารายย่อย

ซึ่งในบางกรณียังมีการค้างชำระ องค์การตลาดจึงจะดำเนินการแก้ไขอย่างรัดกุมและเป็นระบบ เพื่อให้การบริการจัดการตลาดสาขาตลิ่งชันเป็นไปได้อย่างราบรื่นในอนาคต

(2) การให้เอกชนเข้าร่วมทุน

องค์การตลาดได้มีนโยบายเปิดให้เอกชนสามารถทำสัญญาสัมปทานเช่าตลาดสาขา ทำให้เป็นการเปลี่ยนบทบาทการประกอบการเอง (Operator) ในตลาดดังกล่าว เป็นการบริหารสัญญา และอำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการนี้องค์การตลาดจะดำเนินการโดยร่วมกับพันธมิตรเครือข่ายในการศึกษาแนวทาง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมองหาพันธมิตรภาคเอกชนเข้าร่วมทุนในการดำเนินงานปรับปรุง และดำเนินการบริหารพื้นที่ตลาด โดยกระบวนการให้เอกชนเข้าร่วมทุนมีขั้นตอนดังนี้

แผนภาพที่ 19: กระบวนการการให้เอกชนเข้าร่วมทุน



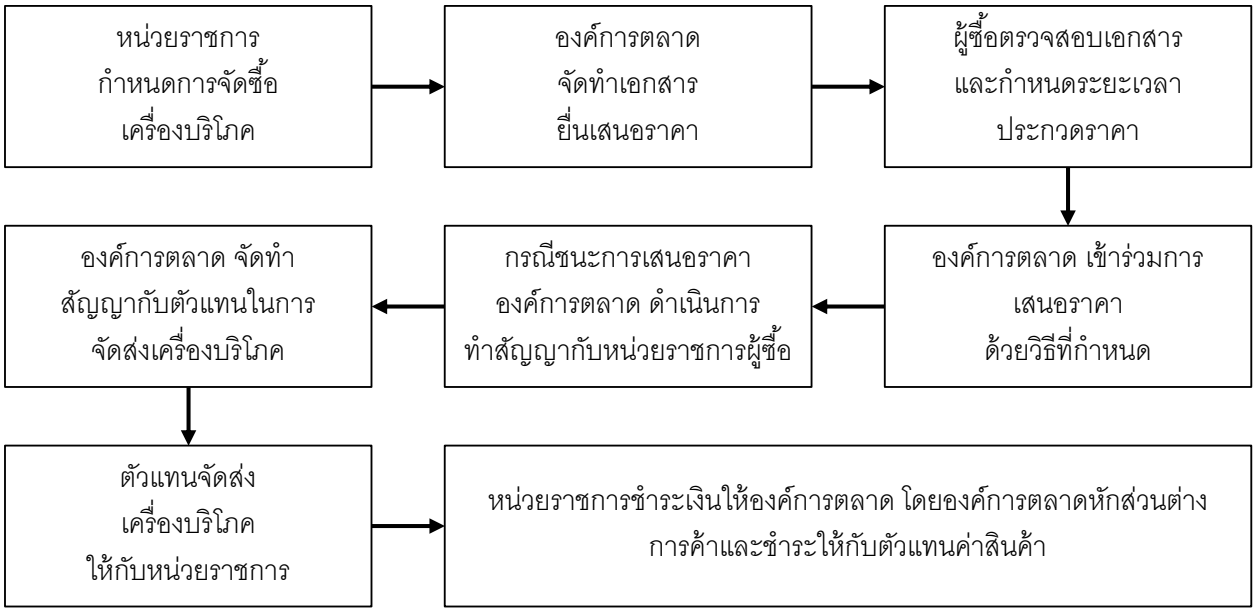
(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

อย่างไรก็ตาม การบริหารสัญญา อาทิ ในกรณีการร่วมทุน และสัญญาเช่า เท่าที่ผ่านมามีกรณีพิพาทเกิดขึ้น จึงควรพิจารณาในการกำหนดบุคลากรหรือหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างจริงจัง และกำหนดกระบวนการที่มีความชัดเจนในแง่ของการควบคุมบริหารสัญญา เพื่อไม่ให้องค์การฯ ตกอยู่ในความเสี่ยงหากคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขได้

(3) การจัดจำหน่ายเครื่องบริโภคและข้าวสาร

องค์การตลาดเป็นตัวกลางจำหน่ายสินค้าประเภทข้าวสาร เครื่องบริโภค ให้กับหน่วยราชการทั่วประเทศ อาทิ กรมราชทัณฑ์ โรงพยาบาล โรงเรียน หน่วยทหาร เป็นต้น โดยมีตัวแทนชุมชนและเอกชนเป็นผู้ลงทุนจัดส่งสินค้าและองค์การตลาดมีรายได้จากการหักส่วนต่าง การจัดจำหน่ายเครื่องบริโภคในอัตราร้อยละ 3 และข้าวสารกระสอบละ 25 บาท โดยกระบวนการจัดจำหน่ายมีขั้นตอนดังนี้

แผนภาพที่ 20: กระบวนการจัดจำหน่ายเครื่องบริโภคและข้าวสาร



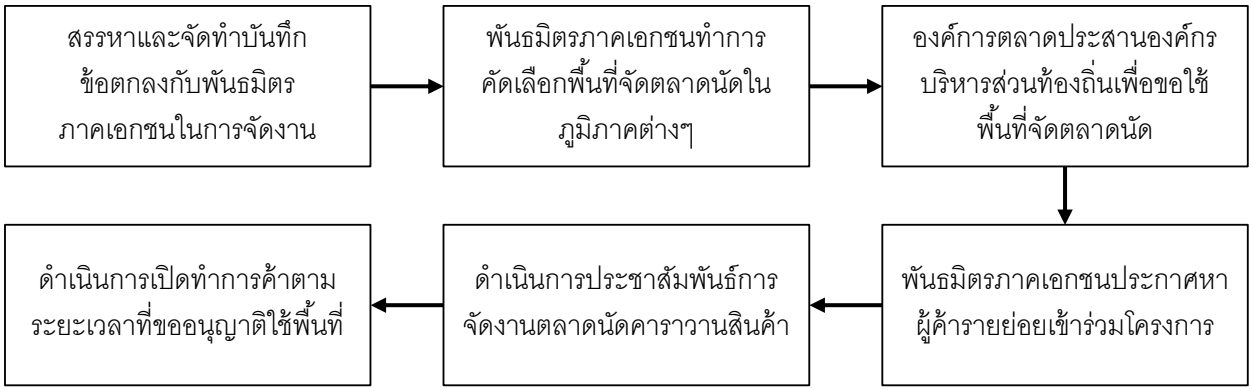
(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

อย่างไรก็ตาม การพิจารณาทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 ให้มีการยกเลิกสิทธิพิเศษขององค์การตลาด ในการจำหน่ายข้าวสารและสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภค ให้กับส่วนราชการ รัฐ วิสาหกิจ หน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอื่นซึ่งมีกฎหมายระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอื่นซึ่งมีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และสถานะทางการเงินขององค์การตลาดในอนาคต องค์การตลาดจึงพิจารณาแหล่งรายได้อื่น เพื่อเสริมรายได้ในส่วนนี้ที่มีแนวโน้มจะลดลงในอนาคต พร้อมกับปรับปรุงการประกอบการในส่วนนี้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการประมูลโครงการ

(4) การจัดตลาดนัดคาราวานสินค้า

องค์การตลาดร่วมกับธุรกิจภาคเอกชนในการจัดตลาดนัดคาราวานสินค้า ซึ่งจะจัดขึ้นเดือนละ 1–4 ครั้ง โดยมีระยะเวลาการจัดงานครั้งละประมาณ 10 วัน ในพื้นที่จังหวัดในภาคต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายและกระจายสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชน และเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชนจากการจำหน่ายสินค้าคุณภาพในราคายุติธรรม โดยกระบวนการดำเนินงานมีขั้นตอนดังนี้

แผนภาพที่ 21: กระบวนการการจัดตลาดนัดคาราวานสินค้า



(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

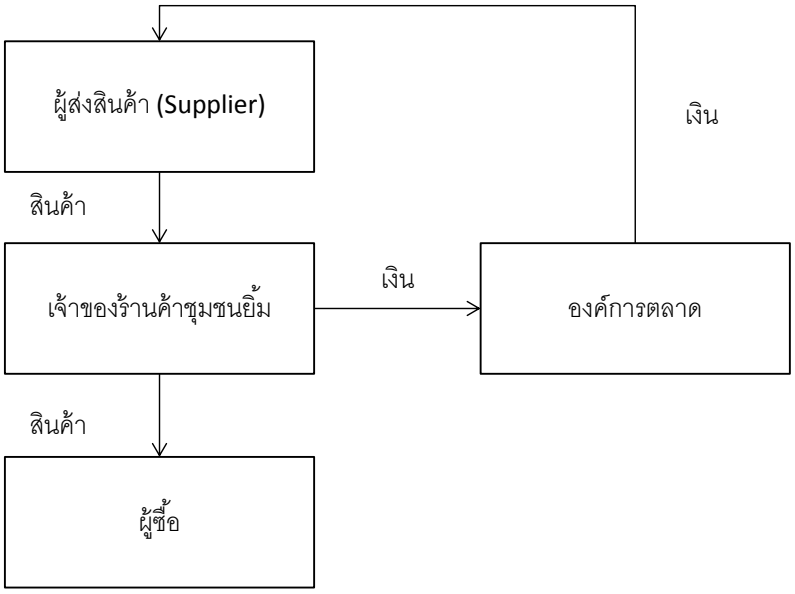
ในการบริหารจัดการโครงการตลาดนัดคาราวานสินค้านี้ แต่เดิมองค์การตลาดได้มีการใช้ตัวแทน (Agent) เพียงไม่กี่ราย โดยใช้ชื่อขององค์การตลาดตระเวนขออนุญาตเปิดตลาดนัด จึงไม่ได้ควบคุมการดำเนินงานเอง จึงอาจก่อให้เกิดปัญหาในการควบคุมคุณภาพ และไม่สามารถตรวจสอบสินค้าที่นำมาขายได้อย่างเต็มที่ ซึ่งอาจทำให้เสียชื่อเสียงขององค์การตลาดได้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

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

(5) ตลาดเครือข่าย "ร้านชุมชนยิ้ม"

การดำเนินธุรกิจโครงการร้านจำหน่ายปัจจัยทางการผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชน และสร้างช่องทางการจำหน่ายสินค้าโดยความร่วมมือกับเกษตรกรและสถาบันการเกษตรเพื่อเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายให้เป็นระบบครบทุกภูมิภาค โดยกระบวนการดำเนินงานมีขั้นตอนดังนี้

แผนภาพที่ 22: กระบวนการตลาดเครือข่าย "ร้านชุมชนยิ้ม"



(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

อย่างไรก็ดี โครงการนี้ได้มีการหยุดพักไป เนื่องจากการประกอบการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ด้วยสาเหตุอันเนื่องมาจาก การที่บริษัทร่วมทุนไม่ส่งสินค้าตามกำหนด สินค้าที่ผู้ประกอบการสาขานำมาขายไม่ตรงเป้าหมาย และมีราคาสูง เมื่อการประกอบการไม่ประสบความสำเร็จ จึงทำให้องค์การตลาดไม่สามารถเก็บค่าบริหารจัดการได้ องค์การตลาดจึงมีแนวนโยบายที่จะยกเลิกสาขาต่างๆ ในโครงการนี้

2.1.7 กลยุทธ์

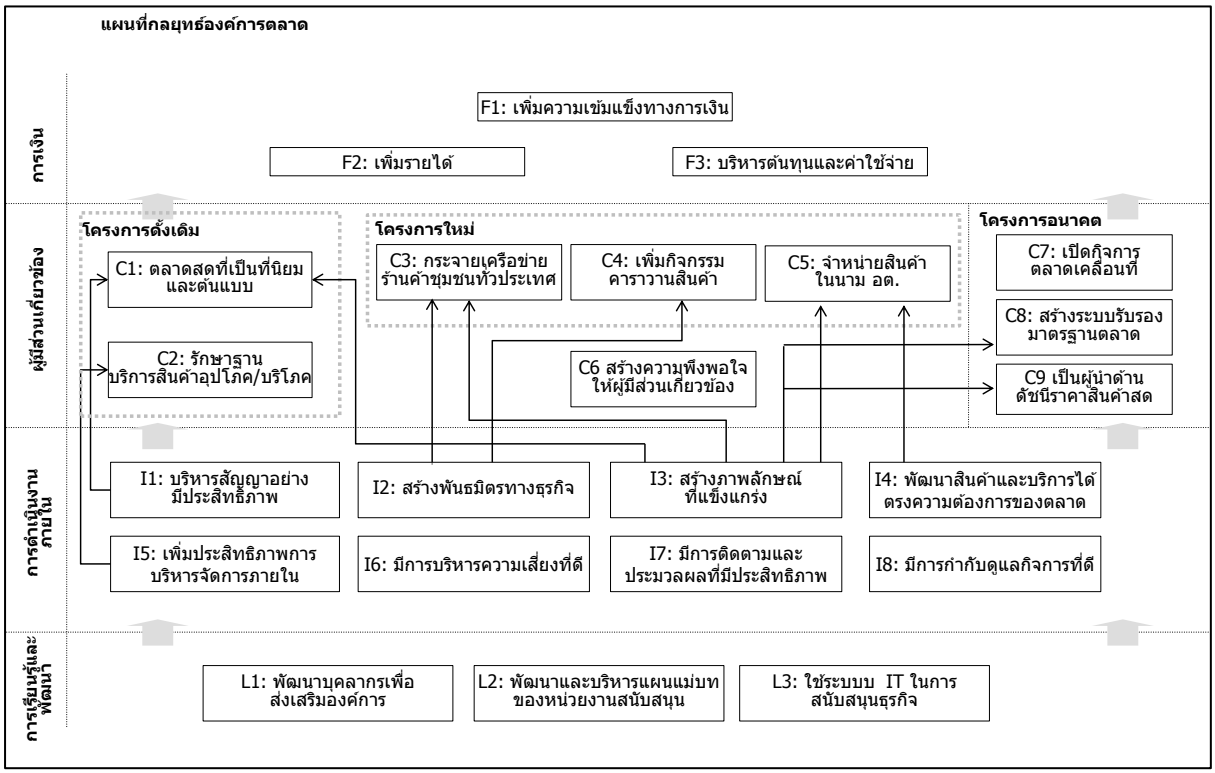
ในช่วงแผนแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2556–2560 โครงการที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา และสร้างรายได้อย่างมีนัยสำคัญให้กับองค์การตลาด คือ โครงการส่งสินค้าโภคภัณฑ์เข้าเรือนจำ อย่างไรก็ตาม จากกฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์ที่จะบังคับใช้ ทำให้องค์การตลาดต้องทำการทบทวนการบริหารจัดการและมีแนวนโยบายในการประกอบการเอง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

ในด้านการประกอบภารกิจหลัก องค์การตลาดได้ปฏิบัติภารกิจตามแนวนโยบายของกระทรวงมหาดไทยอย่างต่อเนื่อง อาทิ ในช่วงปลายของแผนฯ ได้รวมถึงผลสำเร็จในการช่วยกระจายสินค้าล้นตลาดให้แก่เกษตรกร ช่วยบรรเทาผู้ประสบภัยพิบัติจากอุทกภัย ตลอดจนได้เริ่มโครงการใหม่ เช่นนำสินค้าวิสาหกิจชุมชนเข้าสู่ 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 เอกชนที่ทำการร่วมทุนส่งสินค้าได้ช้า สินค้าที่ขายในโครงการไม่ตรงเป้าหมาย และมีราคาค่อนข้างสูง ในส่วนของการจำหน่ายสินค้าในนามองค์การตลาดนั้น ยังไม่ได้มีการดำเนินการให้สัมฤทธิผล

โครงการในอนาคต อันได้แก่ การเปิดกิจการตลาดเคลื่อนที่ การสร้างระบบรับรองมาตรฐานตลาด และการเป็นผู้นำด้านดัชนีราคาสินค้าสด ยังไม่ได้มีการดำเนินการให้สัมฤทธิผลเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ในโครงการต่างๆ ดังกล่าวยังอยู่ในแนวนโยบายขององค์การตลาดที่จะดำเนินการต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการรับรองมาตรฐานตลาด และ การเป็นผู้นำด้านดัชนีราคาสินค้าสด

แผนภาพที่ 23: แผนที่กลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจ ฉบับ พ.ศ. 2556–2560



(ที่มา: แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2556–2560)

2.2 สถานประกอบการและทรัพย์สินที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด

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

2.2.1 สำนักงานตลาดสาขาปากคลองตลาด

ปากคลองตลาด เป็นตลาดเก่าแก่ จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2496 พร้อมกับการจัดตั้งองค์การตลาด เดิมตั้งอยู่บริเวณปากคลองตลาด ถนนจักรเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร บนที่ดินขององค์การตลาดพื้นที่ 5 ไร่ 3 งาน 1 ตารางวา เป็นตลาดกลางจำหน่ายดอกไม้ที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การค้าส่ง ผัก ผลไม้ และดอกไม้สด ปัจจุบันได้ร่วมกับเอกชนดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา

ตลาดปากคลองตลาดให้เป็นระเบียบ เรียบร้อย สวยงาม สะอาด มีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยยังคงเอกลักษณ์และวิถีชุมชนไว้เพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

ตลาดสาขาปากคลองตลาดมีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะที่ให้เอกชนเข้ามาเช่าพื้นที่เพื่อบริหารตลาด ทำให้องค์การตลาดมีรายได้จากการปล่อยเช่าพื้นที่ที่คงที่ตลอดระยะเวลาการทำสัญญา โดยในปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาดมีรายได้จากค่าเช่าที่ดินกว่า 13.60 ล้านบาท และมีกำไรอยู่ที่ 10.28 ล้านบาท

ตารางที่ 4: รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ปากคลองตลาด

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

หมายเหตุ: ที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์ขององค์การตลาด

(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาด)

2.2.2 สำนักงานตลาดสาขาหนองม่วง

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

ในปัจจุบัน ตลาดกลางเกษตรกรสาขาหนองม่วงจะดำเนินการโดยการให้เอกชนเข้ามาเช่าพื้นที่เพื่อบริหารตลาด โดยในปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาดมีรายได้จากการให้เช่าพื้นที่ รวมทั้งสิ้น 8 แสน 5 หมื่นบาท และจะมีกำไรอยู่ที่ประมาณ 0.5 ล้านบาท

ตารางที่ 5: 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. 2559 องค์การตลาด)

2.2.3 สำนักงานตลาดสาขาลำพูน

ตลาดสาขาลำพูน ตั้งอยู่ที่ ถนนเชียงใหม่–ลำพูน ตำบลอุโมงค์ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน เป็นตลาดที่ดำเนินการโดยองค์การตลาด มีจุดประสงค์ในการจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นตลาดกลางเกษตรกรแห่งเมืองลำพูน มุ่งเน้นให้เกษตรกรมีพื้นที่ในการนำสินค้าออกมาขาย และเป็นเสมือนจุดศูนย์รวม ซื้อ ขาย และกระจายผลผลิตสู่จังหวัดใกล้เคียง โดยตลาดกลางเกษตรกรเมืองลำพูนมีรายได้จากการส่งอาหารดิบ และค่าเช่าแผงของพ่อค้าและแม่ค้า และสินค้าที่ทางตลาดจัดจำหน่ายเป็นส่วนมากจะเป็นสินค้าจำพวก ผักผลไม้ และอาหารแห้ง

ทั้งนี้ จุดเด่นของตลาดลำพูน คือ การมีตลาดโต้รุ่งที่เปิดในช่วงค่ำ โดยจะมีร้านอาหาร และร้านขายน้ำผลไม้ต่างๆ บริการสำหรับผู้มาเดินตลาด นอกจากนี้ จุดดึงดูดอีกจุดหนึ่งของตลาดแห่งนี้ คือ โครงการประชารัฐที่ร่วมมือกับทางองค์การตลาด โดยจะมีการจัดแสดงการละเล่นของเด็กชาวเขา และจะมีการนำผักผลไม้หายากหรือสินค้าโอท็อปมาจัดแสดงและจำหน่าย จึงทำให้ตลาดกลางแห่งนี้ยังมีผู้คนแวะเวียนมาอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ตลาดลำพูนยังไม่มีแผนการที่จะสรรหาผู้จัดการที่มีศักยภาพในการบริหารตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ยังคงมีแผงการค้าว่างอยู่เป็นจำนวนหนึ่ง ซึ่งรายรับจากสองทางหลักที่ตลาดแห่งนี้มี ไม่เพียงพอที่จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายพนักงาน ค่าเสื่อมราคา และค่าสาธารณูปโภคได้ทั้งหมด ส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2559 ตลาดสาขาลำพูนขาดทุนเป็นจำนวนเงินประมาณ 1.6 ล้านบาท

ตารางที่ 6: รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสาขาลำพูน

รายการสินทรัพย์	หน่วย	จำนวน
ที่ดิน	ไร่	3
อาคารตลาด 2 ชั้น	หลัง	1
แผงตลาดชั้นล่าง	แผง	136
แผงตลาดชั้นบน	แผง	75
ห้องอเนกประสงค์	ห้อง	1
อาคารตลาดชั้นเดียว	หลัง	2
แผงตลาด/สถานที่ให้เช่าเพื่อประกอบการค้า	หลัง	1
แผงตลาด	แผง	106
บ้านพัก		
ถนน/ลานจอดรถ/สุขาตลาด		

หมายเหตุ: กรรมสิทธิ์ในที่ดินเป็นของกรมธนารักษ์

(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาด)

2.2.4 สำนักงานตลาดสาขาบางคล้า

ตลาดกลางเกษตรกรบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา จัดตั้งและเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2536 บนที่ดินขององค์การตลาด ติดถนนทางหลวงแผ่นดินสาย 304 ประกอบกิจการเป็นตลาดกลางซื้อขายสัตว์น้ำภาคตะวันออก (สัตว์น้ำจืด) เพื่อให้เกษตรกรในบริเวณใกล้เคียงสามารถนำสัตว์น้ำมาจำหน่ายให้แก่ผู้ซื้อได้โดยตรง ทำให้ต้นทุนในการขนส่งจากการนำสัตว์น้ำเข้ามาจำหน่ายในบริเวณกรุงเทพฯ ลดลง เนื่องจากทั้งเกษตรกรและผู้ซื้อไม่จำเป็นต้องเดินทางไกล ประหยัดรายจ่ายและเวลา โดยมีผลผลิตเข้ามาจำหน่ายในตลาดสาขาบางคล้าเฉลี่ยประมาณวันละกว่า 100 ตัน

อย่างไรก็ตาม ปัญหาด้านกลิ่นและความสะอาดยังคงเป็นปัญหาที่ต้องมีการดูแลอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอเพื่อไม่ให้มีปัญหาเรื่องความสะอาด และสุขอนามัย ในปี พ.ศ. 2559 รายได้จากค่าเช่าแผง ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ และรายได้อื่นๆ ของทางตลาดบางคล้าอยู่ที่ประมาณ 6 ล้านบาท แต่ในขณะเดียวกัน ด้วยค่าเสื่อมราคาที่มีมูลค่าสูงถึงร้อยละ 64 ของรายได้ทั้งหมด ส่งผลให้เมื่อนำมาคำนวณกับค่าใช้จ่ายอื่นๆ ทั้งหมด ตลาดกลางเกษตรกรบางคล้าจึงมียอดขาดทุนจำนวน 1.1 ล้านบาท

ตารางที่ 7: รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสาขาบางคล้า

รายการสินทรัพย์	หน่วย	จำนวน
ที่ดิน	ไร่	15
อาคารตลาดชั้นเดียว	หลัง	3
แผงทำการค้า	แผง	236
อาคารพาณิชย์ 3 ชั้น จำนวน 30 ห้อง	หลัง	1
อาคารพาณิชย์ชั้นเดียว จำนวน 79 ห้อง	หลัง	1
อาคารทรงไทย (ทูลเกล้าถวาย 2 หลัง)	หลัง	11
ระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ		

หมายเหตุ: ที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์ขององค์การตลาด

(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาด)

2.2.5 สำนักงานตลาดสดตลิ่งชัน

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

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน แผงการค้าของทางตลาดมีผู้เช่าเพียงแค่ 6 ราย ในขณะที่มีความสามารถในการรองรับแผงการค้าได้ 2,140 แผงการค้า ซึ่งสาเหตุหลักของการที่ไม่สามารถดึงดูดผู้เช่าได้ มาจากการที่มีตลาดในลักษณะเดียวกันอยู่ในบริเวณใกล้เคียงเป็นจำนวน 2 แห่ง และภูมิทัศน์ของตลาดหรือลักษณะของตลาดในเชิงกายภาพไม่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้ตลาดดูทรุดโทรม สกปรก และไม่ถูกสุขลักษณะ ผู้คนจึงไม่สนใจตลาดแห่งนี้ ทั้งๆ ที่พื้นที่ในบริเวณดังกล่าวมีผู้คนสัญจรผ่านไปมาจำนวนมากในแต่ละวัน ส่งผลให้ตลาดสดตลิ่งชันเหลือรายได้หลักเพียงแค่จากค่าเช่าอาคารพาณิชย์และค่าเช่าแฟลต

โดยในปี พ.ศ. 2559 ตลาดสดตลิ่งชันมีรายได้รวมอยู่ที่ 6.7 ล้านบาท แต่ด้วยค่าเช่าที่ดินของราชพัสดุซึ่งคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 45 ของรายได้ที่ทางตลาดสดตลิ่งชันสามารถสร้างได้ จึงทำให้

ตลาดสดตลิ่งชันมีผลประกอบการขาดทุนสูงถึง 2.1 ล้านบาท เนื่องมาจากต้นทุนจากค่าเช่าที่ดิน ค่าใช้จ่ายพนักงาน ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายอื่นๆ

ตารางที่ 8: รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสดตลิ่งชัน

รายการสินทรัพย์	หน่วย	จำนวน
ที่ดิน	ไร่	21 ไร่ 3 งาน
อาคารตลาด 6 ชั้น	หลัง	1
ชั้นที่ 1 แผงการค้า	แผง	940
ชั้นที่ 2 แผงการค้า	แผง	889
ชั้นที่ 3 สำนักงานองค์การตลาดสาขาตลิ่งชัน/ลานจอดรถ		
ชั้นที่ 4 ห้องพักอาศัย (แฟลต)	ห้อง	98*
ชั้นที่ 5 ห้องพักอาศัย (แฟลต)	ห้อง	98*
ชั้นที่ 6 ห้องพักอาศัย (แฟลต)	ห้อง	98*
อาคารตลาดชั้นเดียว	หลัง	1
แผงการค้า	แผง	273
อาคารพาณิชย์ 3 ชั้น	ห้อง	166**
ระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ		
ท่าเรือริมคลองมหาสวัสดิ์		

หมายเหตุ :กรรมสิทธิ์ในที่ดินเป็นของกรมธนารักษ์

*เป็นกรรมสิทธิ์ ขององค์การตลาด รวมแล้ว 99 ห้อง จากทั้งหมด 294 ห้อง โดยอีก 195 ห้องเป็นของบริษัทเอกชนที่เป็นผู้ลงทุนในการก่อสร้าง

** เป็นกรรมสิทธิ์ ขององค์การตลาด รวมแล้ว 11 ห้อง จากทั้งหมด 166 ห้อง โดยอีก 155 ห้องเป็นของบริษัทเอกชนที่เป็นผู้ งทุนในการก่อสร้าง

(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาด)

แผนภาพที่ 24: สรุปภาพรวมตลาดสาขาขององค์การตลาด

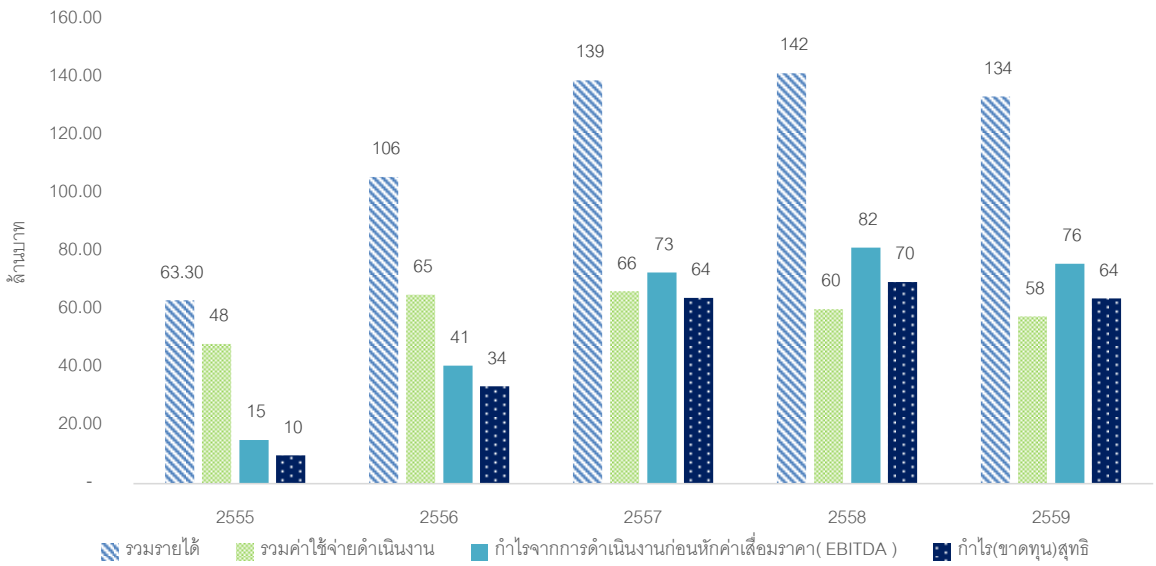
	ปากคลองตลาด	ตลาดหนองม่วง	ตลาดลำพูน	ตลาดบางคล้า	ตลาดตลิ่งชัน
สถานที่ตั้ง	ถนนจักรเพชร เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร	ถนนพหลโยธิน อำเภอหนองม่วง จังหวัดลพบุรี	ถนนเชียงใหม่ – ลำพูน อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน	อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา	ถนนสวนผัก เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร
วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และ ประเภทของสินค้า	• บูรณะตลาดเก่า • ให้มีศูนย์กลางตลาดดอกไม้แห่งใหม่	• จัดหาสถานที่ให้เกษตรกรมีสถานที่จำหน่ายสินค้าและผลิตผลทางการเกษตร	• เป็นตลาดกลางให้เกษตรกรนำสินค้าเกษตรออกมาขาย • เป็นจุดศูนย์รวม ซื้อขาย แลกเปลี่ยน สินค้า	• เป็นตลาดกลางซื้อขายสัตว์น้ำจืดภาคตะวันออก เพื่อให้เกษตรกรสามารถนำสัตว์น้ำมาจำหน่ายได้โดยตรงต่อผู้ซื้อ	N/A
ลักษณะการดำเนินงาน	ให้เอกชนเช่าดำเนินงาน	ให้เอกชนเช่าดำเนินงาน	ดำเนินงานโดยองค์การตลาด	ดำเนินงานโดยองค์การตลาด	ดำเนินงานโดยองค์การตลาด
ประเด็นสำคัญ	+ เป็นศูนย์รวมดอกไม้ทั้งไทยและต่างประเทศ + มีการให้บริการจัดช่อดอกไม้มาลัย และการแปรรูปดอกไม้ + เปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง + บริการพื้นที่จอดรถฟรี 2,000 คัน	+ ทุกวันจันทร์ พุธ ศุกร์ มีการจำหน่ายสินค้าราคาถูกให้กับประชาชน + มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ	+ มีตลาดนัดและตลาดใต้รุ่ง + ร้านอาหารบริการสำหรับผู้มาเดินตลาด + มีโครงการประชารัฐ โดยจะมีการจัดแสดงการละเล่น และมีวางจำหน่ายสินค้าโอท็อป	+ เป็นตลาดกลางสัตว์น้ำจืดที่สำคัญของภาคตะวันออก - มีปัญหาเรื่องระบบการกำจัดน้ำเสีย ทำให้ถูกร้องเรียน - ตลาดมีค่าเสื่อมราคาสูง คิดเป็นร้อยละ 64 ของรายได้ทั้งหมด	+ รายได้หลักมาจากการให้เช่าอาคารพาณิชย์และแฟลต - ลักษณะทางกายภาพของตลาดมีความทรุดโทรม สกปรก ไม่ถูกสุขลักษณะ
ผลประกอบการสุทธิ ปี พ.ศ. 2559	11.8 ล้านบาท	0.5 ล้านบาท	(1.6) ล้านบาท	(1.1) ล้านบาท	(2.1) ล้านบาท

(ที่มา: การรวบรวมและวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

2.3 การวิเคราะห์ผลประกอบการและแนวโน้ม

เมื่อพิจารณาผลประกอบการที่ผ่านมา 5 ปี พบว่า ในภาพรวม องค์การตลาดมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมต่อปี (CAGR) ของผลกำไรจากการดำเนินงานอยู่ที่ร้อยละ 60 โดยในปี พ.ศ. 2559 มีกำไรสุทธิคิดเป็นจำนวนเงิน 63.99 ล้านบาท ส่วนใหญ่มาจากค่าดำเนินงานอาหารดิบ ข้าวสาร และเชื้อเพลิง

แผนภาพที่ 25: ผลประกอบการองค์การตลาดปี พ.ศ. 2555-2559



(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาด)

ยอดขายจากค่าอาหารดิบ ข้าวสาร และเชื้อเพลิง ที่ผ่านมาในระยะ 5 ปี มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมร้อยละ 30.65 ต่อปี โดยในปี พ.ศ. 2559 มีมูลค่าอยู่ที่ 3,248.93 ล้านบาท เนื่องจากการบริหารจัดการที่ดีขององค์การตลาด ทำให้มีตัวแทนในการส่งสินค้าโภคภัณฑ์เข้าสู่เรือนจำเพิ่มมากขึ้น จาก 30 แห่งในปี พ.ศ. 2555 เป็น 50 แห่งในปี พ.ศ. 2559 อีกทั้งยังมีการส่งถุงยังชีพให้แก่ผู้ประสบภัยน้ำท่วมในช่วงเวลาดังกล่าวให้กับ กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย เมื่อหักค่าใช้จ่ายให้กับตัวแทนส่งสินค้าโภคภัณฑ์ เหลือเป็นรายได้สุทธิที่ร้อยละ 3 คิดเป็นมูลค่า 97.6 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2559 อย่างไรก็ตาม หากมีการพิจารณาทบทวนมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 โดยยกเลิกสิทธิพิเศษขององค์การตลาด ในการจำหน่ายข้าวสารและสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภค ให้กับส่วนราชการ รัฐ วิสาหกิจ หน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอื่นซึ่งมีกฎหมายระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอื่นซึ่งมีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการ

บริหารส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ อาจจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน สถานะทางการเงินขององค์การตลาดในอนาคต

นอกจากรายได้ในส่วนของค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ รายได้ที่มีสัดส่วนรองลงมาคือรายได้ค่าเช่าที่ดินตลาดสาขาปากคลองตลาดประมาณ 13.6 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.20 ส่วนรายได้ค่าเช่าแผงและรายได้ค่าเช่าและผลประโยชน์ อยู่ที่ 3.59 ล้านบาท และ 3.46 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2.69 และ 2.59 ของรายได้ทั้งหมด ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในสัดส่วนต่ำกว่ารายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคารที่ร้อยละ 3.57

ในส่วนของรายได้จากค่าจัดงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน ซึ่งมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมที่ร้อยละ 24.09 ในช่วงปี พ.ศ. 2555-2559 คิดเป็นมูลค่า 1.66 ล้านบาท มีแนวโน้มลดลงในปี พ.ศ. 2560 เนื่องจากมีการลดกิจกรรมทางด้านนี้ลงตามนโยบายของคณะกรรมการองค์การตลาด เนื่องจากองค์การตลาดยังไม่มีอัตรากำลังเพียงพอที่จะเข้าไปบริหารจัดการการควบคุมคุณภาพสินค้าที่นำมาขายเองได้ อย่างไรก็ดี องค์การตลาดมีแนวนโยบายที่จะปรับปรุงการดำเนินการและแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวในอนาคต

ตารางที่ 9: รายได้ขององค์การตลาดแบ่งตามประเภทที่มาปี พ.ศ. 2559

ประเภทรายได้	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	สัดส่วน
รายได้ค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	97,601,759	73.16%
รายได้ค่าเช่าที่ดินตลาดสาขาปากคลองตลาด	13,603,824	10.20%
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	4,760,336	3.57%
รายได้ค่าเช่าแผง	3,590,170	2.69%
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	3,515,900	2.64%
รายได้ค่าเช่าและผลประโยชน์	3,458,632	2.59%
รายได้ค่าเช่าแฟลต	3,070,230	2.30%
รายได้ค่าจัดงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน	1,660,000	1.24%
อื่นๆ	1,596,535	1.20%
รายได้ค่าธรรมเนียม	545,891	0.41%
รวม	**133,403,277**	**100.00%**

(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาด)

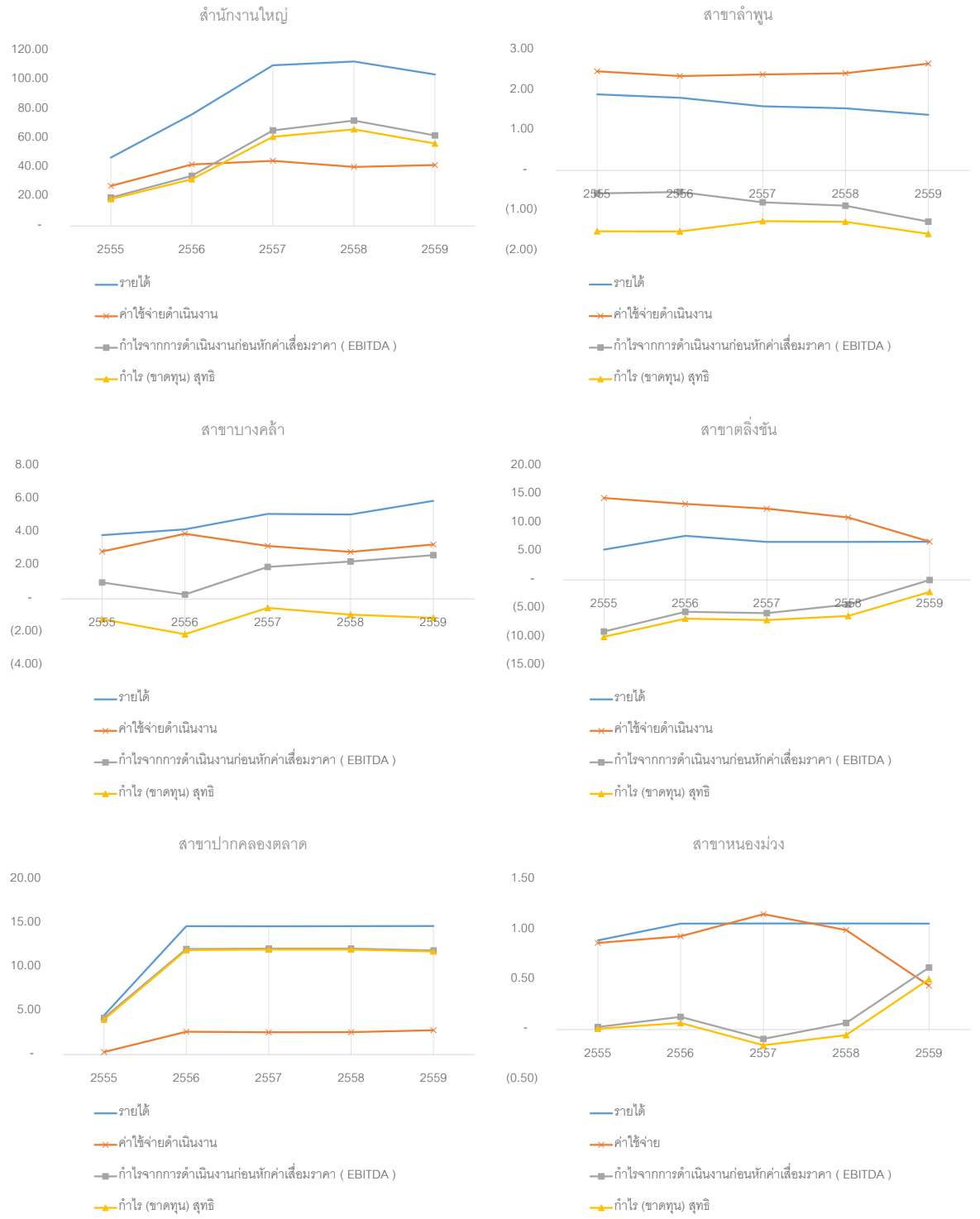
เมื่อพิจารณาด้านค่าใช้จ่าย พบว่า ค่าใช้จ่ายที่มีสัดส่วนสูงที่สุดคือ ค่าใช้จ่ายพนักงาน ซึ่งอยู่ที่ 33.33 ล้านบาทคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 47.78 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด รองลงมาคือ ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายที่ 11.97 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.19 และ ค่าใช้จ่ายค่าเช่าสำนักงาน จำนวน 6.22 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนกว่าร้อยละ 8.93 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด

แผนภาพที่ 26: สัดส่วนค่าใช้จ่ายขององค์การตลาดแบ่งตามประเภทปี พ.ศ. 2559

ประเภทรายได้	จำนวนเงิน	สัดส่วน
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	33,325,967	47.87%
อื่นๆ	8,151,956	11.71%
ค่าเช่าสำนักงาน	6,219,180	8.93%
ค่าเสื่อมราคาเครื่องมือเครื่องใช้	3,814,371	5.48%
ค่าเสื่อมราคาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	3,622,157	5.20%
ค่าเช่าที่ดิน	3,066,737	4.40%
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	2,812,939	4.04%
ค่าตัดจำหน่าย	2,616,927	3.76%
ค่าเสื่อมราคาอาคารและสิ่งก่อสร้าง	1,404,280	2.02%
ค่าภาษีโรงเรือน	1,335,116	1.92%
ค่าไฟฟ้า	1,168,095	1.68%
ค่าใช้จ่ายรถยนต์	514,340	0.74%
ค่าเสื่อมราคายานพาหนะ	512,294	0.74%
หนี้สงสัยจะสูญ	468,300	0.67%
ค่าโทรศัพท์ ไปรษณีย์ โทรเลข	349,815	0.50%
ค่าน้ำประปา	237,555	0.34%
รวม	**69,620,027**	**100.00%**

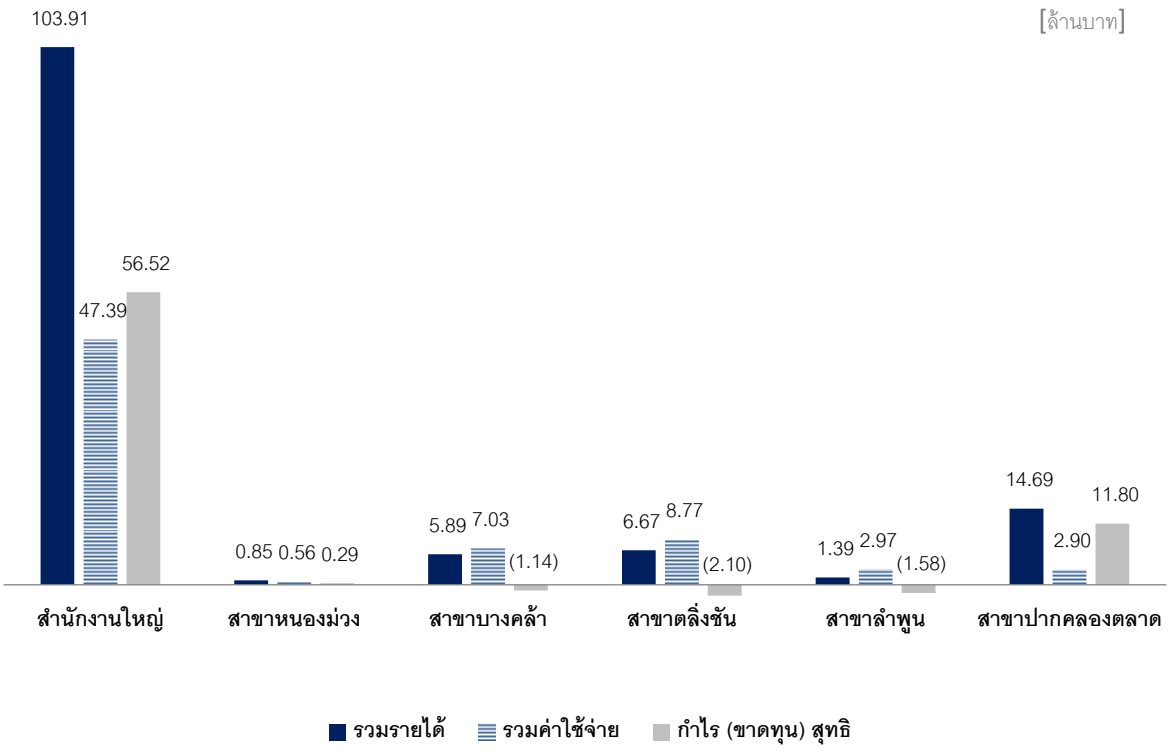
(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาด)

แผนภาพที่ 27: รายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไร (ขาดทุน) สุทธิของตลาดแต่ละสาขาปี พ.ศ. 2555-2559 (หน่วย: ล้านบาท)



(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาด)

แผนภาพที่ 28: รายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไร (ขาดทุน) สุทธิของตลาดแต่ละสาขาปี พ.ศ. 2559



(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาด)

สำหรับภาพรวมของการดำเนินงานในแต่ละสาขา พบว่า สาขาที่ยังมีการขาดทุน ยังเป็นสาขาที่องค์การตลาด เป็นผู้บริหารเอง ประกอบด้วย สาขาตลิ่งชัน สาขาบางคล้า และสาขาลำพูน โดยมีการขาดทุนที่ 2.10 ล้านบาท 1.14 ล้านบาท และ 1.58 ล้านบาทตามลำดับ อย่างไรก็ดี หากไม่คิดค่าเสื่อมราคา สาขาที่มีกำไรจากการดำเนินงาน คือ ตลาดบางคล้า ส่วนสาขาที่ยังมีการขาดทุนก่อนหักค่าเสื่อมราคา จะประกอบด้วย สาขาตลิ่งชัน และสาขาลำพูน ผลประกอบการและแนวโน้มในอนาคตของตลาดสาขามีดังต่อไปนี้

2.3.1 ตลาดตลิ่งชัน

ในปัจจุบัน ตลาดสาขาตลิ่งชัน มีราคาค่าเช่าอาคารพาณิชย์และค่าเช่าแฟลตที่ต่ำมาก ที่เดือนละ 870 บาท เมื่อเทียบกับราคาตลาด และเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายทั้งหมด ในขณะที่ปัจจุบันไม่มีรายได้ค่าเช่าแผงและรายได้ตลาดชั้นเดียว แต่มีค่าใช้จ่ายหลักๆ ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายบุคลากรปีละ 3.4 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.5 ต่อปี ค่าเช่าที่ราชพัสดุปีละ 3.4 ล้านบาท ค่าเสื่อมราคาปีละ 2 ล้าน เป็นการปรับปรุงซ่อมแซมต่างๆ ในตลาด (อย่างไรก็ดี การปรับปรุงมีแนวโน้มที่จะไม่ก่อให้เกิดรายได้ในอนาคต) ค่า

สาธารณูปโภคปีละ 1.5 ล้านบาท ที่เหลือจากหักจากผู้เช่าแล้ว ทางองค์การตลาดต้องชำระเองเนื่องจากเก็บในราคาที่ต่ำกว่าเอกชน นอกจากนี้ ยังมีค่าภาษีโรงเรือนปีละ 4.2 ล้าน ซึ่งเป็นขององค์การตลาดเอง 1.2 ล้านบาท และ 3 ล้านบาท เป็นของผู้เช่า แต่ไม่สามารถเก็บค่าภาษีโรงเรือนจากผู้เช่าจึงต้องตั้งเป็นค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ จำนวน 45 ล้านบาท อย่างไรก็ดี ในปีงบประมาณ 2560 สาขาตลิ่งชันจะขาดทุนน้อยลงเนื่องจากมีการจัดเก็บหนี้ภาษีโรงเรือนค้างชำระได้เพิ่มมากขึ้น

ในปลายปี พ.ศ. 2560 ตลาดตลิ่งชันจะได้รับเงินอุดหนุน จำนวน 50.9 ล้านบาท โดยจะนำมาปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน ทั้งในส่วนของตลาดริมน้ำเพื่อการค้าและเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว การปรับปรุงบริเวณพื้นที่หน้าตลาด พร้อมทั้งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เป็นลักษณะตลาดขายส่งเพื่อเป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เนื่องจากตลาดตลิงชันมีลักษณะเป็นตลาดปิด จึงมีความเหมาะสมกว่าที่จะเปิดเป็นตลาดสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะ ที่ผู้ซื้อจะเข้ามาเลือกสรรสินค้าเฉพาะด้านได้อย่างครบครัน องค์การตลาดมีแนวโน้มที่จะปรับปรุงและเปิดดำเนินการตลาดตลิ่งชันตามที่ขั้นตอนทางกฎหมายเอื้ออำนวย โดยคาดว่าไม่น่าจะขัดแย้งกับในกรณีพิพาทชั้นศาลกับผู้เช่าแผงเก่าที่มีอยู่

2.3.2 ตลาดบางคล้า

ในส่วนของตลาดบางคล้า มีการเติบโตของรายได้รวมในอัตราเฉลี่ยสะสมที่ร้อยละ 10.93 ต่อปี คิดเป็นรายได้จำนวน 5.89 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2559 โดยมีผลขาดทุน 1.14 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2559 แต่ถ้าหากพิจารณาจากผลกำไรก่อนหักค่าเสื่อมราคาจะพบว่า ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ตลาดบางคล้าประกอบการโดยมีผลกำไรก่อนหักค่าเสื่อมราคา โดยมี ผลกำไรก่อนหักค่าเสื่อมราคาที่ 2.62 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2559 อย่างไรก็ดี ด้วยค่าใช้จ่ายพนักงานที่ลดลงเนื่องจากจำนวนพนักงานที่ลดลงในปี พ.ศ. 2560 นี้ มีแนวโน้มที่จะส่งผลให้ตลาดบางคล้ามีผลประกอบการกำไรหลังหักค่าเสื่อมราคาเป็นครั้งแรก

ในปลายปี พ.ศ. 2560 นี้ ตลาดบางคล้าจะได้รับเงินอุดหนุนเป็นจำนวน 40 ล้านบาท โดยมีโครงการจะสร้างศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยภาคตะวันออก เนื่องจากปัจจุบันภาคตะวันออกนำเข้าผักผลไม้ต่างถิ่นจานวนมาก เพื่อให้มีความหลากหลายของสินค้าและเพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภค มีแหล่งซื้อที่สำคัญขนาดใหญ่ไม่กี่แหล่งและจำเป็นต้องผ่านเส้นทางหลักของจังหวัดฉะเชิงเทราและอยู่นอกเขตอิทธิพลของตลาดกลางค้าส่ง ซึ่งสามารถสร้างตลาดกลางค้าส่งขนาดเล็กเป็นการสร้างจุด

รับส่งขนถ่ายสินค้า (Hub) และรองรับการเติบโตของนิคมอุตสาหกรรมบริเวณใกล้เคียง และเป็นจุดพักรถของนักเดินทางท่องเที่ยว ซึ่งมีจำนวนมาก ที่สามารถใช้พื้นที่ขององค์การตลาดสาขาบางคล้า หลังมีการพัฒนาแล้ว

2.3.3 ตลาดลำพูน

ส่วนตลาดลำพูนมีราคาค่าเช่าแผงต่ำกว่าท้องตลาดและมีแผงว่างอยู่จำนวนหนึ่ง ในขณะที่รายได้ค่าเช่าตลาดนัดวันพุธและวันเสาร์ ตารางเมตรละ 10 บาท ก่อให้เกิดรายได้ต่อปีรวม ปีละ 1.12 ล้านบาท ซึ่งค่าเช่าอยู่ในระดับต่ำ และอาจจะเป็นช่องว่างในการทุจริตได้ง่าย เมื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายหลักประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายบุคลากร 1.9 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2559 มีเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.5 ต่อปี ค่าเสื่อมราคาปีละประมาณ 3 แสนบาท จากการปรับปรุงซ่อมแซมตลาด ค่าสาธารณูปโภคปีละประมาณ 2 แสนบาท ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายส่วนที่เหลือทางองค์การตลาดต้องชำระเองหลังจากหักจากผู้เช่าแล้ว เนื่องจากเก็บในราคาที่ต่ำกว่าเอกชน ค่าเช่าที่ราชพัสดุปีละ 121,277 บาท ค่าภาษีโรงเรือนปีละ 48,600 บาท ซึ่งปัจจุบันไม่ได้เก็บค่าภาษีจากผู้เช่าแผง อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์การตลาดได้รับเงินสนับสนุนจำนวน 28 ล้านบาท ในปลายปี พ.ศ. 2560 จะทำการปรับปรุงตลาดลำพูนให้เป็น “ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก” โดยจัดให้มี ให้มีการจัดตั้งตลาดสินค้า Green Market และ OTOP เพื่อเป็นตลาดเชื่อมโยงสินค้า ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยและสินค้าแปรรูปจากผลผลิตทางการเกษตรในพื้นที่ของจังหวัดลำพูนและจังหวัดใกล้เคียง

2.3.4 ปากคลองตลาด และ ตลาดหนองม่วง

สาขาปากคลองตลาดมีรายได้จากค่าเช่าและผลประโยชน์จากการที่ให้บริษัทเอกชนทำการบริหารจัดการ เป็นจำนวน 13.60 ล้านบาท ต่อปี เป็นระยะเวลา 30 ปี สิ้นสุดในปี พ.ศ. 2585 ทำให้ตลาดนี้มีผลกำไรที่ค่อนข้างคงที่ ในส่วนของตลาดหนองม่วง ที่มีการให้เอกชนเข้ามาบริหารจัดการในลักษณะเดียวกันตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 โดยมีรายได้ค่าเช่าแผง ปีละ 1,059,200 บาท เป็นระยะเวลา 15 ปี สิ้นสุดปี พ.ศ. 2569 จากค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของตลาดหนองม่วงที่ลดลง ส่งผลให้การประมาณการผลกำไรในปี พ.ศ. 2560 อยู่ที่ 419,174 บาท และเนื่องจากตลาดนี้จะไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในอนาคต จึงคาดการณ์ได้ว่าตลาดหนองม่วงจะมีผลประกอบการทีมีกำไรประมาณ ปีละประมาณ 1 ล้านบาทตลอดระยะเวลาในแผนวิสาหกิจ 5 ปีนี้ (พ.ศ. 2561-2565)

ในการบริหารสัญญาดังกล่าว องค์การตลาดได้ดำเนินการอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามสัญญา โดยองค์การตลาดได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านกฎหมายและบริหารสัญญาที่องค์การตลาดมีกับภาคเอกชนทุกราย โดยจะให้ความสำคัญแก่กลุ่มธุรกิจที่เช่าช่วง หรือรับสัมปทานจากองค์การตลาดโดยกำชับไปยังแผนกบริหารตลาดสาขาที่อยู่ในเงื่อนไขการเช่าช่วงหรือให้สัมปทานเอกชนบริหาร ดำเนินการกำกับและบริหารสัญญาที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด ทางด้านการบริหารความเสี่ยงนั้น องค์การตลาดจะจัดทำรายการสัญญาที่มีความเสี่ยงทั้งหมดขององค์การตลาด และจัดกลุ่มสัญญาออกเป็น 3 ระดับ คือ ความเสี่ยงระดับสูง ความเสี่ยงระดับปานกลาง และความเสี่ยงระดับต่ำ โดยคำนึงถึงโอกาสและความน่าจะเป็นที่องค์การตลาดจะได้รับผลกระทบหรือความเสียหายจากคู่สัญญาและจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อการกำกับดูแลสัญญาอย่างใกล้ชิด

เมื่อพิจารณาจากฐานะทางการเงินปี พ.ศ. 2559 พบว่าองค์การตลาดมีสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้การค้าสุทธิ มูลค่า 1,417.23 ล้านบาท หนี้สินหมุนเวียนส่วนใหญ่ประกอบด้วยเจ้าหนี้การค้า 1,472.67 ล้านบาท โดยลูกหนี้การค้าและเจ้าหนี้การค้าในส่วนนี้เกิดจากธุรกิจการดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ ดังนั้น หากกิจกรรมในส่วนนี้ลดลง ย่อมจะส่งผลให้ตัวเลขทั้งลูกหนี้การค้าและเจ้าหนี้การค้าลดลง

นอกเหนือจากรายการข้างต้น สัดส่วนของสินทรัพย์อื่นๆ ประกอบด้วย เงินลงทุน 232.57 ล้านบาท อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน 48.95 ล้านบาท ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ 27.62 ล้านบาท ในขณะที่รายการหนี้สินที่เป็นสัดส่วนสำคัญ คือ รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง จำนวน 83.19 ล้านบาท ซึ่งจะมีการคิดคำนวณตามผลประกอบการโดยคิดที่ร้อยละ 55 ของกำไรสุทธิในแต่ละปีประกอบการจ่ายโบนัสแก่พนักงาน เมื่อใช้ข้อมูลจากปี พ.ศ. 2559 พบว่า องค์การตลาดมีอัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) อยู่ที่ร้อยละ 100.20% แต่มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA) เพียงร้อยละ 3.68% จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า มีฐานะทางการเงินและสภาพคล่องอยู่ในระดับดี แต่ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการใช้ทรัพย์สินที่ค่อนข้างต่ำ

2.4 การวิเคราะห์การบริหารจัดการภายใน

2.4.1 ด้านบุคลากร

ในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรนั้น องค์การตลาดถือว่าเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีพนักงานจำนวน 99 คน โดยพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในส่วนสนับสนุนมากกว่าด้านการบริหารจัดการ และพัฒนาตลาด ทำทให้บุคลากรภายในองค์กรไม่มีความคิดในเชิงธุรกิจส่งผลให้ตลาดแต่ละสาขาไม่สามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการ และโดยทั่วไป ความสามารถ และความเชี่ยวชาญยังไม่ตรงกับความเฉพาะเจาะจงที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน การสรรหาและรักษาบุคลากรผู้มีความเชี่ยวชาญภายนอก ยังถูกจำกัดด้วยโครงสร้างอัตราเงินเดือนที่ไม่แข่งขันหรือจูงใจในตลาดแรงงาน นอกจากนี้ ระบบการบริหารผลงาน (Performnace Management) ซึ่งรวมถึงมาตรวัดความสำเร็จของบุคคล (KPI) สมรรถนะ (Competency) และระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive หรือ Bonus) ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการคัดแยกระดับผลงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ออกมาจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางได้

2.4.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

บุคลากรภายในองค์กร ยังขาดความรู้เชิงลึกในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของการบริหารจัดการสารสนเทศที่เป็นระบบ ทำให้การถ่ายทอดนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรยังมีข้อจำกัด นอกจากนี้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันยังไม่ได้รับการพัฒนาให้ถูกนำมาใช้ได้อย่างเต็มรูปแบบ ทำให้พนักงานปฏิบัติการต้องนำข้อมูลจากระบบมาใส่ในโปรแกรมด้วยมืออีกครั้งจึงสามารถใช้ข้อมูลได้ อย่างไรก็ตาม องค์การตลาดได้นำระบบต่างๆ เช่น MIS EIS และ ICT มาใช้เพื่อสนับสนุนงานด้านบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน เก็บข้อมูลด้านบริหารบุคคล และได้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทั้งภายใน และภายนอก

2.4.3 ด้านการบริหารความเสี่ยง

มีการประชุมหารือในที่ประชุมผู้บริหาร เพื่อกำหนดเป็นนโยบาย และแนวทางปฏิบัติ ในการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์องค์กร โดยการนำผลการบริหารความเสี่ยงหรือการคาดการณ์ความเสี่ยงที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคตมาเป็นส่วนในการตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการลงทุนที่สำคัญ และได้ดำเนินการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแผนบริหารความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยง

และได้มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าต่อองค์กรในส่วนที่กระทบต่อพันธกิจหลักขององค์การตลาด อาทิ การสร้างรายได้ตลาดสาขาที่องค์การตลาดดำเนินการเอง เพื่อให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์การตลาด อย่างไรก็ดี องค์การตลาดยังควรพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้มีความเข้าใจในการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นสูง เพื่อพัฒนาเครื่องมือบริหารความเสี่ยงต่างๆ อย่างบูรณาการ โดยเฉพาะในกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญไม่ว่าจะเป็น (1) การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์องค์กรและการลงทุนที่สำคัญ (2) การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าต่อองค์กร และ (3) การบริหารความเสี่ยงเพื่อแสวงหาโอกาสของธุรกิจ ซึ่งหากรัฐวิสาหกิจมีความเข้าใจและดำเนินการจริงในประเด็นดังกล่าว จะสามารถสร้างศักยภาพการวิเคราะห์/การต่อยอดแนวความคิดในเชิงบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.4.4 **ด้านการควบคุมภายใน**

องค์การตลาด โดยแผนกตรวจสอบภายใน ได้จัดมีการจัดประชุมร่วมหารือกับคณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหาร และผู้ตรวจสอบภายนอกปีละ 1 ครั้ง เพื่อรับทราบถึงความเพียงพอของการควบคุมภายใน และประเด็นสำคัญที่จะนำไปปรับปรุงและพัฒนาของการควบคุมภายใน และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหาร ได้พิจารณาการวางนโยบายเชิงรุกที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนความเพียงพอของการควบคุมภายใน

2.5 สรุปรายงานการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาด

หลังจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรทั้งหมด 5 ท่าน ได้แก่

1. คุณภาณุพล รัตนกาญจนภัทร	ผู้อำนวยการองค์การตลาด
2. คุณวิทยา ทรัพย์เย็น	หัวหน้าแผนกวางแผนและงบประมาณ
3. คุณ สุพรรณี อัญชลิพงศ์	นักบริหารตลาด ระดับ 8
4. คุณ ภัทรยุทธ กรรณศูต	ผู้จัดการตลาดสาขาตลิ่งชัน
5. คุณ ชัยพงษ์ ภูพันใบ	หัวหน้าแผนกกฎหมาย

จึงสามารถสรุปประเด็นสำคัญที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์การตลาดได้ ดังนี้

ประเด็นปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรและบุคลากร

- บุคลากรภายในองค์กรยังขาดทักษะในเชิงธุรกิจส่งผลให้ตลาดแต่ละสาขาไม่สามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการ
- ความคลุมเครือของตัวบทกฎหมายการปฏิบัติงาน และระบบการปรับระดับค่าตอบแทนของพนักงาน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรไม่มีแรงจูงใจและขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรไม่อยากทำงาน และเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังรากลึก
- มีงานเอกสารจำนวนมาก ส่งผลให้ผู้จัดการตลาดสาขาต้องใช้เวลาทำงานด้านเอกสารไปมากกว่าร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด ซึ่งจะเหลือเวลาอีกเพียงแค่ร้อยละ 20 ที่จะได้ใช้ไปกับการพัฒนาตลาดให้ดียิ่งขึ้น

ประเด็นปัญหาด้านตลาด

- ตลาดที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์การตลาดยังไม่ผ่านการประเมินให้เป็นตลาดกลางมาตรฐาน เป็นผลมาจากการที่ตลาดแต่ละแห่งได้เปิดทำการมาเป็นเวลาหลายสิบปี และไม่ได้มีการลงทุนปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานอย่างจริงจัง ทำให้ตลาดแต่ละแห่งดู เก่า ทรุดโทรม และไม่สะอาด
- ตลาดที่อยู่ภายใต้การบริหารขององค์การตลาด 3 แห่งได้แก่ ตลาดบางคล้า ตลาดกลางเกษตรกรตลิ่งชัน และ ตลาดกลางเกษตรกรลำพูน มีผลการดำเนินงานขาดทุนทั้ง 3 แห่ง โดยเฉพาะตลาดสาขาตลิ่งชัน ที่เปรียบเสมือนตลาดที่ตายแล้ว กล่าวคือ มีผู้ค้าอยู่เพียงไม่กี่ราย และไม่มีผู้ซื้อสนใจจะเข้าไปจับจ่ายใช้สอย

ประเด็นปัญหาที่เป็นปัจจัยเสี่ยงส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การตลาด

- การเปลี่ยนรูปแบบการประกวดราคาการส่งอาหารดิบและสินค้าโภคภัณฑ์แก่หน่วยงานราชการ ที่จะเปลี่ยนจากการประกวดราคาแบบพิเศษไปเป็นการประกวดราคาแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทางองค์การตลาดได้คาดการณ์ไว้ว่าจะทำให้องค์การตลาดสูญเสียรายได้ในส่วนนี้ไปมากถึงร้อยละ 95
- พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะเน้นไปที่ความสะดวกสบายและการบริการที่ดีกว่ามากขึ้น มากกว่าที่จะให้ความสำคัญในเรื่องของราคา ซึ่งตลาดออนไลน์และตลาดค้าปลีกสมัยใหม่จะเข้ามาลดทอนส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจตลาดมากขึ้น และทำให้ในอนาคตตลาดสดแบบดั้งเดิมไม่สามารถแข่งขันได้และสูญเสียบทบาทในธุรกิจค้าปลีกไป

ประเด็นสำคัญที่องค์การตลาดต้องการพัฒนาในระยะสั้น

- ต้องการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดในเชิงธุรกิจมากยิ่งขึ้นเพื่อให้รองรับแผนงานในอนาคตที่จะเกิดขึ้น และปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นไปในทิศทางที่ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะทำนโยบาย “Fast Track” สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานที่โดดเด่นให้ได้รับการเลื่อนขั้นที่เร็วกว่า
- ต้องการที่จะปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างตลาดเชิงกายภาพเพื่อแก้ปัญหาสภาพตลาดที่ดูเก่าทรุดโทรมและสกปรกเพื่อให้ได้มาตรฐานโดยเร็วที่สุด และยกระดับให้ตลาดกลายเป็นตลาดกลางหรือเป็นตลาดต้นแบบ พร้อมทั้งสร้างการรับรู้ถึงตลาดแต่ละแห่งของประชาชน ด้วยการประชาสัมพันธ์ การทำการตลาด หรือ การจัดรายการส่งเสริมการขาย (Promotion) ต่างๆ
- เปลี่ยนการขาดทุนของตลาดแต่ละแห่งให้เป็นกำไร และเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้ เพื่อมาทดแทนรายได้ที่คาดว่าจะหายไปจากการเปลี่ยนรูปแบบการประกวดราคาเพื่อส่งอาหารดิบ และสินค้าโภคภัณฑ์แก่เรือนจำ

ประเด็นสำคัญที่องค์การตลาดต้องการพัฒนาในระยะยาว

- ต้องการที่จะพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อนำมาใช้ในการสนับสนุนธุรกิจและช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน
- สร้างระบบโลจิสติกส์ที่ตอบสนองต่อภารกิจขององค์กร

- พัฒนาตลาดให้ก้าวไปสู่โลกดิจิทัลมากยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมแนวความคิดขององค์การตลาด 4.0 และประเทศไทย 4.0 โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างรูปแบบการทำธุรกิจ ซึ่งจะมีการนำเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดช่องทางการสร้างรายได้ที่มากขึ้น และเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและประชาชนให้สามารถกระจายสินค้าและผลผลิตทางการเกษตรได้มากยิ่งขึ้น
- ปรับบทบาทขององค์การตลาดให้เป็น Co-promoter ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้ข้อมูล ให้คำแนะนำและตรวจเช็คสภาพตลาด รวบรวมผลการประเมินตลาดแต่ละแห่งจากหลายๆ หน่วยงาน เพื่อนำมาจัดทำอันดับที่บ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของตลาดแต่ละแห่ง โดยมีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม และเกิดการพัฒนาตลาดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งในขณะเดียวกันก็จะเป็นเสมือน “Marketing Arm” ให้กับตลาดแต่ละแห่ง

บทที่ 3 ประเด็นยุทธศาสตร์องค์การตลาด

3.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ขององค์การตลาด

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎ ระเบียบ และสิ่งแวดล้อม ที่เป็นพลวัตโลก การศึกษาตลาดค้าปลีกในประเทศไทย แผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ รวมทั้งศึกษาตัวอย่างตลาดสดที่เป็นแบบฉบับที่ดีทั้งในและต่างประเทศ และสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตลาด สามารถสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ขององค์การตลาด ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 10: การวิเคราะห์ SWOT ขององค์การตลาด

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 – อยู่ภายใต้กระทรวงมหาดไทยที่มีเครือข่ายทั่วประเทศ สามารถประสานขอใช้พื้นที่ในการกระจายสินค้า หรือ เข้าถึงข้อมูลท้องถิ่นต่างๆ ได้สะดวก S2 – เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีอำนาจ อาทิเช่น ความสามารถในการออกใบอนุญาตการเปิดตลาดได้เองโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการของหน่วยงานด้านการปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น S3 – เป็นหน่วยงานภาครัฐที่สามารถทำการค้าได้ จึงมีความคล่องตัวในการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก S4 – เป็นหน่วยงานขนาดเล็กมีความคล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนบทบาททิศทางให้สอดคล้องกับภาวะของการเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย	W1 – กฎ ระเบียบภาครัฐมีความเข้มงวด ทำให้การประกอบภารกิจขององค์การฯ ไม่คล่องตัวเหมือนภาคเอกชน W2 – บุคลากรที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นที่จำเป็นต่อการประกอบภารกิจหลักยังมีไม่เพียงพอ W3 – ขาดการควบคุมอย่างรัดกุมและเป็นระบบในการบริหารสัญญา และการบังคับใช้กฎหมาย ทำให้เกิดกรณีพิพาทที่จะทำให้การประกอบภารกิจสะดุดลง W4 – ตลาดสาขาบางแห่งขาดการบูรณะทำให้มีสภาพเก่าและทรุดโทรม W5 – ยังไม่เน้นในภารประกอบภารกิจหลักด้วยองค์การฯ เองเท่าที่ควร ทำให้เกิดปัญหาด้านการควบคุมดูแล และการสร้างความเชี่ยวชาญ

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
O1 – ความก้าวหน้าทางนวัตกรรม อุตสาหกรรม 4.0 ตลอดจนความเข้มงวดขึ้นในกฎระเบียบด้านความมั่นคงทางคอมพิวเตอร์ และกฎหมายด้านการป้องกันอาชญากรรมไซเบอร์ (Cyber Crime) เป็นการสนับสนุนการซื้อขายสินค้าออนไลน์เนื่องจากสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภค O2 – อุตสาหกรรม 4.0 ส่งเสริมเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้การจัดเก็บ และประมวลผลในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลและความรู้สร้างภูมิปัญญาต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว และเข้าถึงได้โดยง่ายในทุกภาคส่วน O3 – เอเชียและอาเซียนจะเป็นภูมิภาคสำคัญที่มีบทบาทในเศรษฐกิจโลก ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยมีโอกาสอันดีทางการค้าจากความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจในภูมิภาค O4 – Modern Trade มีโอกาสเติบโตอย่างต่อเนื่องในอนาคต สามารถเป็นคู่ค้าหรือพันธมิตรขององค์การตลาดที่ทำหน้าที่เป็นห่วงโซ่เชื่อมต่อในการกระจายสินค้าชุมชน O5 – สังคมผู้สูงอายุ กระแสรักสุขภาพ และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม สร้างโอกาสให้กับสินค้าอุปโภคและบริโภค อาทิ สินค้าเกษตรปลอดภัย (Organic) O6 – การเติบโตของภาคการท่องเที่ยวและการสนับสนุนการท่องเที่ยวจากภาครัฐในแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวต่างๆ เป็นโอกาสในการดึงดูดนักท่องเที่ยวและนำรายได้จากการท่องเที่ยวเข้าสู่	T1 – ธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการแข่งขันและกลยุทธ์ทางการค้าของ Modern Trade ที่เข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม T2 – พฤติกรรมการบริโภคของประชาชนเปลี่ยนแปลงจากการเลือกซื้อสินค้าตามตลาดสดเป็นการเลือกซื้อสินค้าจาก ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์มากขึ้น T3 – แนวโน้มโลกไปทางเศรษฐกิจออนไลน์และเศรษฐกิจฐานความรู้ ทำให้มีความจำเป็นในการใช้บุคลากรที่มีทักษะสูง ซึ่งจะทำให้บุคลากรในส่วนนี้ขาดแคลน โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การตลาด T4 – สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และความไม่แน่นอนของผลผลิตภาคเกษตรอาจทำให้เสียสมดุลระหว่างอุปสงค์ และอุปทาน จึงผลต่อเนื่องมายังตลาด ซึ่งเป็นช่องทางการกระจายสินค้า องค์การตลาดจึงสามารถเข้ามาช่วยบริหารจัดการเช่นในกรณีล้นตลาด หรือถุงยังชีพ

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
ชุมชนโดยมีตลาดที่ได้มาตรฐานและมีเอกลักษณ์เป็นแหล่งท่องเที่ยว ที่เชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นใกล้เคียง O7 – การส่งเสริมแผนฯ ระยะยาวต่างๆ ของภาครัฐในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ เป็นโอกาสอันดีที่ส่งส่งเสริมอุตสาหกรรมค้าปลีก ทั้งในส่วนของตลาดสด และตลาดออนไลน์ O8 – การขยายตัวของเขตเมืองและชนชั้นกลางทำให้อำนาจซื้อโดยรวมสูงขึ้น	

3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์องค์การตลาด

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งในและต่างประเทศ และสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตลาด รวมทั้งได้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ขององค์การตลาดแล้ว ในส่วนนี้จะเป็นการสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การตลาดจากการรวบรวมประเด็นที่สำคัญ เพื่อนำมาซึ่งแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี ในส่วนต่อไปนี้

3.2.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การสร้างตลาดโดยใช้เทคโนโลยี 4.0

เพื่อเป็นการตอบรับกระแสความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโลกปัจจุบัน และอุตสาหกรรมดิจิทัล องค์การตลาดใช้โอกาสจากประโยชน์ของเทคโนโลยีดังกล่าวในการพัฒนาตลาดออนไลน์เพื่อส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชน สร้างศูนย์ข้อมูลทางการตลาด อาทิ ราคาสินค้า ปริมาณของอุปสงค์ และอุปทาน (Demand Matching) ของสินค้าแต่ละประเภท รวมทั้งสร้างศูนย์การเรียนรู้อิเล็กโทรนิกส์ (E-Learning) ในการสร้างตลาดมาตรฐานที่ชุมชนสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย โดยการพัฒนามาตรฐานการประเมิน จัดอันดับ และประชาสัมพันธ์ตลาดต้นแบบผ่านสื่อออนไลน์

3.2.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: การขยายตลาดมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ

ในระยะ 20 ปีข้างหน้า องค์การตลาดจะมีการขยายตลาดที่ประกอบการเองไปจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศเพื่อเป็นต้นแบบ โดยประสานพันธมิตรกับภาครัฐ อาทิหน่วยงานราชการของกระทรวงมหาดไทยตามพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ และเนื่องจากประเทศกำลังพัฒนาในปัจจุบันจะเป็นขั้วอำนาจทางเศรษฐกิจอนาคต ซึ่งรวมถึงประเทศในกลุ่ม CLMV (กัมพูชา ลาว พม่า และ เวียดนาม) และ NEXT-11 และการรวมตัวทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอาเซียน องค์การตลาดจึงพิจารณาการขยายตลาดไปยังประเทศ CLMV และประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียงอื่นที่กำลังพัฒนา เพื่อต่อยอดความเชี่ยวชาญในการพัฒนาตลาดมาตรฐาน และตอบรับกับโอกาสทางเศรษฐกิจ ทั้งยังเป็นการสร้างรายได้ส่วนเพิ่มให้กับองค์การ

3.2.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาตลาดชุมชนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวหรือเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น

นโยบายภาครัฐในภาคส่วนต่างๆ มีการสนับสนุนการท่องเที่ยวเนื่องจากเป็นภาคบริการที่ประเทศไทยมีความเข้มแข็ง มีแนวโน้มในการเติบโตสูง ทั้งยังเป็นฐานของการสร้างรายได้ในส่วนอื่นๆ ในการนี้ตลาดชุมชน สามารถพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยว หรือเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญในท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อนำรายได้จากการท่องเที่ยวเข้าสู่ชุมชน

3.2.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: การตอบรับกระแสอนุรักษ์ธรรมชาติ และการรักษาสุขภาพ

จากการที่ประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศไทยมีการเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ประกอบกับกระแสอนุรักษ์ธรรมชาติ ทำให้เกิดความตระหนักในการรักษาสุขภาพ รวมถึงการบริโภคอาหารปลอดภัย

3.2.5 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5: การพัฒนาการบริหารจัดการภายใน

จากการทบทวนแนวโน้มในบริบทของโลกและของแผนฯ ต่างๆ ในภาครัฐ ได้มีการเน้นการสนับสนุนนวัตกรรม รวมทั้งสินค้าและบริการดิจิทัล อีกทั้งโอกาสต่างๆ ที่องค์การตลาดสามารถใช้ประโยชน์ ทำให้องค์การตลาดต้องเร่งพิจารณาการนำสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นในการประกอบการ เช่น ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อีกทั้งด้านการตลาดและพัฒนาธุรกิจ เพื่อบรรลุพันธกิจได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

4.1 ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560-2564

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การตลาดมีความสอดคล้อง และสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560-2564 แผนวิสาหกิจระยะ 20 ปี ขององค์การตลาดจึงได้กำหนดให้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย ดังต่อไปนี้

(1) การเสริมสร้างสังคมเข้มแข็งและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่เศรษฐกิจฐานรากโดยเอื้ออำนวยให้ชุมชนมีสัมมาชีพที่ยั่งยืน โดยการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก และพัฒนาตลาดที่มีคุณภาพ ทั้งทางกายภาพ และช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ จึงมีความเชื่อมโยงกับบริบทของยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนธุรกิจโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล และการขยายตลาดกายภาพคุณภาพทั่วประเทศขององค์การตลาด

(2) การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต

หนึ่งในกลยุทธ์สำคัญของยุทธศาสตร์ดังกล่าว คือ การพัฒนาตลาดให้ได้มาตรฐาน มีการจัดการสภาพแวดล้อมที่ดี รวมทั้งบริหารจัดการสินทรัพย์ให้เกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ในยุทธศาสตร์การขยายตลาดกายภาพคุณภาพทั่วประเทศยังมีแนวทางในการขยายตลาดมาตรฐานที่มีคุณภาพไปยังจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ ทั้งที่เป็นตลาดใหม่ และการปรับปรุงตลาดชุมชน ของกรมพัฒนาชุมชน และกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งยุทธศาสตร์ในการพัฒนาตลาด 4.0 ยังสามารถช่วยลดต้นทุนค่าเดินทาง และเพิ่มการหมุนเวียนของปริมาณเงินให้กับธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศ

(3) การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน

ในบริบทดังกล่าว ความมั่นคงภายในรวมไปถึงการมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค ลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้และสังคมโดยการกระจายรายได้สู่ชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเป็นการช่วยลดปัญหาชุมชน อาทิปัญหาด้านยาเสพติด และอาชญากรรม

(4) การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล

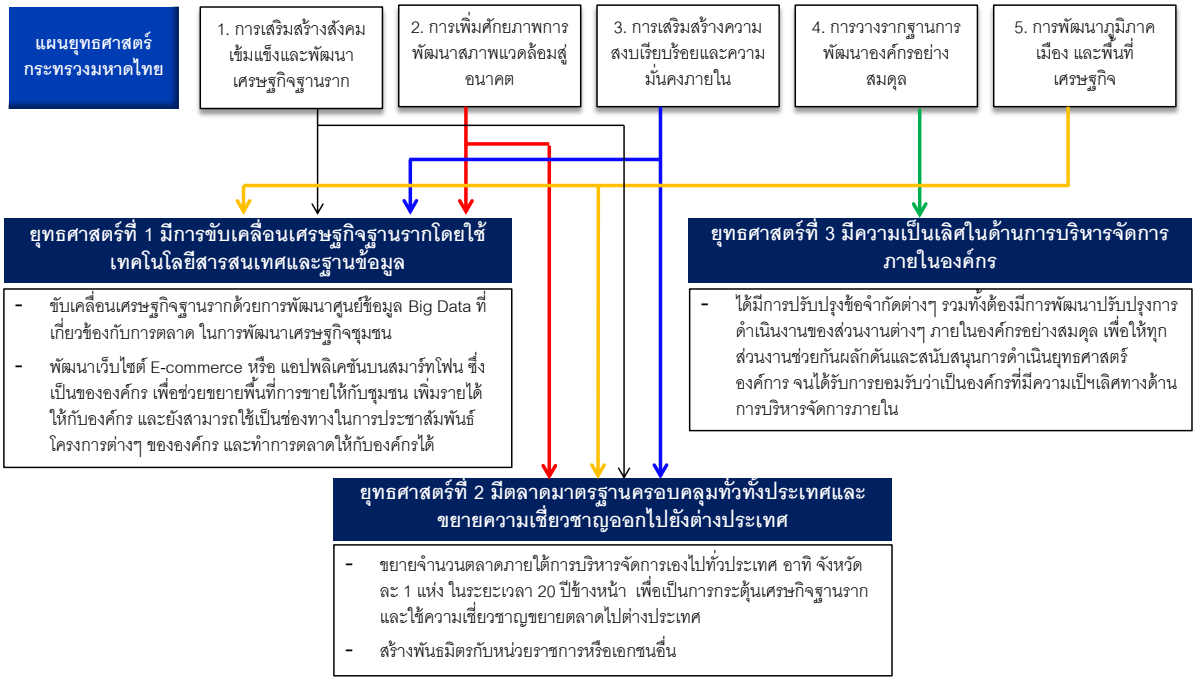
องค์การตลาดมีแนวนโยบายในการพัฒนาการบริหารจัดการภายในโดยเน้นการบริหารจัดการตลาดมากขึ้น ในขณะที่พัฒนาส่วนสนับสนุนต่างๆ ทั้งในส่วนของการหารายได้ เช่น ด้านการตลาด และ

ส่วนสนับสนุน เช่น การบริหารบุคลากรและพัฒนาองค์กร และส่วนควบคุมกำกับดูแล ตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพภายในองค์กร

(5) การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ในยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้ระบุถึงกลยุทธ์การพัฒนาระบบเมืองศูนย์กลางความเจริญ เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการพัฒนาเศรษฐกิจระดับภูมิภาคและเมือง ดังนั้น องค์การตลาด ในฐานะที่เป็นผู้ดำเนินการด้านตลาดสด ซึ่งเป็นสถานที่ที่มีอยู่ในทุกชุมชน ในทุกพื้นที่จังหวัด จึงต้องมีการดำเนินการพัฒนาตลาด และเป็นกลไกในการผลักดันเศรษฐกิจฐานราก

แผนภาพที่ 29: แผนภาพความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย



(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

4.2 วิสัยทัศน์

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายใน จึงได้มีการปรับวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีคำกล่าววิสัยทัศน์ดังนี้

องค์การตลาดเป็นกลไกหลักของภาครัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยการสร้างเครือข่ายตลาดที่ได้มาตรฐานในการกระจายและจำหน่ายสินค้าเกษตร และผลิตภัณฑ์ชุมชน

4.3 พันธกิจ

1. ส่งเสริมให้ตลาดสาขาขององค์การตลาดเป็น "ศูนย์กลาง" การกระจายสินค้าเกษตร และสินค้าชุมชนของพื้นที่ และเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว
2. เป็นผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการตลาดให้ได้มาตรฐาน รวมทั้งเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้
3. บริหารจัดการการกระจายสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยรวมถึงการสร้างพันธมิตรเครือข่าย
4. พัฒนาการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนองค์การตลาดสู่วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

4.4 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

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

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

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

4.5.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 มีการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานกรากโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล

<u>พัฒนาศูนย์ข้อมูล Big Data ที่เกี่ยวข้องกับตลาด ในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน</u>

การจะขับเคลื่อนธุรกิจฐานรากโดยใช้ฐานข้อมูลนั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกคือความพร้อมในการบริการและนำเสนอข้อมูลเชิงลึก ที่ต้องมีความครบถ้วน และมีประสิทธิภาพในลักษณะ Real Time ดังนั้นสิ่งสำคัญคือ องค์การตลาดจำเป็นต้องพัฒนาและขยายฐานข้อมูลให้กว้างและครอบคลุม เพื่อประโยชน์ในการให้บริการด้านต่างๆ อาทิ (1) ข้อมูลด้านราคาสินค้าสินค้าสดรายวัน เพื่อการตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้า (2) ข้อมูลด้านปริมาณผลผลิตและความต้องการ (Demand Matching) ที่จะช่วยผู้ประกอบการ SME ที่ผลิตสินค้าชุมชนโดยใช้สินค้าเกษตรเป็นวัตถุดิบจำนวนมากและมีปัญหาในการสรรหาวัตถุดิบสินค้าเกษตรในปริมาณและคุณภาพที่คงที่อย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่สามารถสรรหาวัตถุดิบการเกษตรได้เพียงพอกับการผลิต จึงต้องการแหล่งผลิตผลการเกษตรเพิ่ม ไปจนถึงการบริหารจัดการสินค้าล้นตลาด หรือ (3) ข้อมูลด้านมาตรฐานตลาด โดยองค์การตลาดเป็นผู้ประเมิน รวบรวมผลคะแนน จัดลำดับคะแนนตลาดทั้งในภาพรวม และในด้านต่างๆ อาทิ ราคา ความสะดวกในโครงสร้าง ความสะอาด รวมทั้งให้การรับรองตลาดที่ผ่านการประเมิน ในการนี้องค์การตลาดจะทำหน้าที่เป็น Co-Promoter ในการประชาสัมพันธ์ตลาดที่มีลำดับสูงบนเว็บไซต์เพื่อเป็นการชักจูงให้ชุมชนใกล้เคียงหันมาซื้อสินค้าในตลาดดังกล่าว ทำให้ตลาดต่างๆ เร่งพัฒนาตนเองเพื่อเป็นตลาดต้นแบบที่ดี และ (4) สามารถต่อยอดโดยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่จะนำรายได้จากการท่องเที่ยวมาสู่ชุมชนเนื่องจากการท่องเที่ยวเป็นภาคบริการที่นำรายได้หลักมาสู่ประเทศ

อย่างไรก็ตาม ในการรวบรวม และบริหาร Big Data เพื่อนำมาวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์ รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลแก่สาธารณะ จำเป็นต้องอาศัยการลงทุนในระบบในระยะ 20 ปีข้างหน้า

<u>พัฒนาบริการซื้อขายในตลาด 4.0</u>

ภายในช่วงแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2561–2565) องค์การตลาดควรเริ่มต้นการให้บริการซื้อขายสินค้าออนไลน์ โดยอาจอาศัยช่องทางที่มีอยู่แล้ว อาทิ Lazada, Alibaba, Thaitrade.com หรือ Globalsources.com และภายใน 20 ปี จะมีการพัฒนาเว็บไซต์ที่เป็น E-commerce หรือแอปพลิเคชันบนมือถือสมาร์ทโฟนขององค์กรเอง เช่น การชำระเงินผ่านช่องทาง E-payment อาทิ บัตรเครดิต QR Code หรือ E-wallet บนมือถือสมาร์ทโฟน เป็นต้น ซึ่งระบบ E-payment จะเพิ่มความสะดวกต่อทั้งผู้บริโภคเจ้าของกิจการ กล่าวคือ ช่วยลดต้นทุนทั้งค่าเดินทางและทำให้ไม่เสียเวลา ทั้งยังช่วยเพิ่มการหมุนเวียนของเงินให้กับธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศอีกประการหนึ่ง ซึ่งนอกจากจะช่วยเพิ่มช่องทางการขายให้กับชุมชน และเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ยังสามารถใช้เป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์โครงการต่างๆ ขององค์กร และทำการตลาดให้กับองค์กรได้เช่นกัน

การพัฒนา E-commerce นี้ ยังสามารถต่อยอดไปถึงการเก็บข้อมูลผู้ใช้ตลาด (Customer Relation Management – CRM) โดยใช้โปรแกรมประเภท Location Analytic ที่เริ่มจากการ Log On Wifi ทุกครั้งที่ผู้ซื้อสินค้าเข้ามาในบริเวณตลาด จึงสามารถเก็บข้อมูลในรายละเอียดถึงการซื้อสินค้า อาทิ ช่วงเวลาที่เข้ามาในตลาด ระยะเวลาที่อยู่ในตลาด มีการจับ Heat Path ว่าลูกค้ามีผังรูปแบบ (Pattern) ในการเดินตลาดอย่างไร จากจุดใด ไปจุดใด เริ่มและจบตรงไหน ในขณะที่ข้อมูลจาก E-payment สามารถบอกได้ถึงยอดการซื้อในตลาด และรวมไปถึงข้อมูลทางประชากรศาสตร์ อาทิ เพศ วัย และรายได้ เพื่อนำมาวิเคราะห์การบริหารจัดการตลาดให้ตรงตามพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละชุมชน เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการสินค้าที่จะวางขาย

การใช้ฐานข้อมูลสร้างตลาด 4.0 ยังสามารถพัฒนาการใช้แอปพลิเคชันให้เป็นเสมือนตัวกลางในการจัดการ และบริหารความต้องการซื้อของผู้บริโภคและความต้องการขายให้ตรงกัน (Uberization) โดยทางองค์การตลาดจะทำหน้าที่เป็น Supplier และมีส่วนแบ่งรายได้จากผลกำไรที่ผู้ขายได้รับ เนื่องจากทางองค์การตลาดมีความได้เปรียบในเรื่องของราคา ความแน่นอนของคุณภาพ และจำนวนสินค้า โดยทางองค์การตลาดอาจเสนอแรงจูงใจให้มีผู้มาใช้แอปพลิเคชันมากขึ้น

ท่ามกลางการย้ายขั้วอำนาจทางเศรษฐกิจในระยะ 20 ปี ข้างหน้า กลุ่มประเทศกำลังพัฒนาในปัจจุบันจะเป็นกำลังสำคัญของความต้องการสินค้าอุปโภคบริโภค การตลาด 4.0 จะช่วยขยายฐานลูกค้าสินค้าเกษตรชุมชนไปยังประเทศเหล่านี้ได้ โดยเฉพาะสำหรับการสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมาก เช่น การสั่งซื้อสินค้าจากประเทศจีน เป็นต้น

4.5.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีตลาดมาตรฐานครอบคลุมทั่วทั้งประเทศและขยายความเชี่ยวชาญออกไปยังต่างประเทศ

<u>ประสานพันธมิตรในการขยายตลาดกายภาพที่มีคุณภาพ</u>

ในช่วงระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี ข้างหน้า (พ.ศ. 2561–2565) องค์การตลาดจะต้องเร่งพัฒนาตลาดสาขาที่บริหารจัดการเองทั้ง 3 แห่ง ให้ได้มาตรฐาน และเน้นการเป็นตลาดต้นแบบที่มีเอกลักษณ์ แล้วจึงขยายจำนวนตลาดภายใต้การบริหารจัดการเองไปทั่วประเทศ อาทิ จังหวัดละ 1 แห่ง โดยประสานกับหน่วยงานราชการกระทรวงมหาดไทย เช่น กรมพัฒนาชุมชน และ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ในระยะเวลา 20 ปีข้างหน้า เพื่อเป็นการกระตุ้นเศรษกิจฐานราก เนื่องจากตลาดที่ประสบความสำเร็จ และมีเอกลักษณ์ จะเป็นศูนย์รวมเศรษฐกิจระดับรากหญ้าที่สามารถขยายผล ต่อยอดการสร้างอาชีพ และความเจริญขึ้นในท้องถิ่น เป็นการกระตุ้นเศษฐกิจชุมชนให้ขยายวงกว้างออกไป ทั้งยังสร้างรายได้ให้กับองค์การตลาดได้ นอกจากนี้ เมื่อองค์การตลาดประสบความสำเร็จในการสร้างตลาดมาตรฐานโดยเริ่มจากการพัฒนาตลาดเกษตรปลอดภัย (แผนระยะ 5 ปี) ยังสามารถเข้าไปช่วยเสริมสร้างมาตรฐานให้กับตลาดชุมชน ภายใต้กรมพัฒนาชุมชน และกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่รวมกันมีนับพันตลาดได้อีกด้วย

องค์การตลาดยังสามารถสร้างพันธมิตรกับหน่วยราชการหรือเอกชนอื่น เช่น กรมธนารักษ์ ที่มีนโยบายการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่ดินขนาดมากกว่า 20 ไร่ ให้เป็นแหล่งที่พักอาศัยของผู้มีรายได้น้อย ในการนี้ องค์การตลาดสามารถสร้างตลาดใหม่ร่วมกับโครงการของกรมธนารักษ์ ทั้งนี้ นโยบายการสร้างและขยายตลาดมาตรฐาน หรือการเข้าไปช่วยพัฒนาตลาดให้ได้มาตรฐานดังกล่าว สามารถขยายผลไปยังประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ สปป.ลาว และ บังคลาเทศ ในการเป็นผู้ให้ความรู้ด้านการพัฒนาตลาดนั้นพร้อมกับพิจารณาส่วนแบ่งรายได้จากการบริหารจัดการพัฒนาและบริหารจัดการตลาด อีกทั้ง องค์การตลาดยังสามารถจะเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน (Learning Center) หรือเป็นศูนย์ถ่ายทอดองค์

ความรู้ (Knowledge Sharing Center) ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งที่ชัดเจน และเพื่อดึงดูดให้ผู้ประกอบการตลาดรายใหม่เข้ามา และพัฒนาต่อยอดให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัดหรือของประเทศ เพื่อสร้างแรงดึงดูดให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเข้ามาเยี่ยมชม เพื่อเป็นการกระตุ้นผลประกอบการของตลาดและเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจของจังหวัดและพื้นที่ใกล้เคียง

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

4.5.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีความเป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

เนื่องจากองค์การตลาดเป็นรัฐวิสาหกิจ ที่มีข้อกำหนด และกฎระเบียบบางประการที่ทำให้การประกอบการไม่คล่องตัว อาทิ ด้านการสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์การตลาดไปสู่วิสัยทัศน์ในระยะยาว ที่มีข้อจำกัดจากระบบอัตราค่าตอบแทน กฎระเบียบด้านการเดินทางไกล หรือกฎระเบียบด้านการประกอบการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ซึ่งข้อจำกัดเหล่านี้จำเป็นต้องมีการแก้ไขภายในระยะ 20 ปี ข้างหน้า ซึ่งเป็นระยะยาวพอที่องค์การตลาดสามารถดำเนินการปรับปรุงข้อจำกัดต่างๆ อีกทั้ง องค์การตลาดต้องมีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนงานต่างๆ อย่างสมดุล ไม่ว่าจะเป็นในส่วนหารายได้ เช่นการพัฒนาธุรกิจ การตลาด การประชาสัมพันธ์ และ ส่วนสนับสนุน อาทิ การบริหารบุคลากร การพัฒนาองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการเสริมสร้างธรรมาภิบาล เพื่อให้ทุกส่วนงาน สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์การตลาด เพื่อการพัฒนาองค์การตลาดให้ตอบสนองภารกิจในการเป็นกลไกของกระทรวงมหาดไทยในพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากได้อย่างยั่งยืน จนเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารจัดการภายในเป็นเลิศ

4.6 แผนที่ยุทธศาสตร์

รายละเอียดของยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี สามารถสรุปเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 30: แผนที่ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี

วิสัยทัศน์	**องค์การตลาดเป็นกลไกหลักของภาครัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยการสร้างเครือข่ายตลาดที่ได้มาตรฐาน ในการกระจายและจำหน่ายสินค้าเกษตร และผลิตภัณฑ์ชุมชน**				
ประเด็นยุทธศาสตร์	การสร้างตลาดโดยใช้เทคโนโลยี 4.0	การขยายตลาดมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ	การพัฒนาตลาดชุมชนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวหรือเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น	การตอบรับกระแสอนุรักษ์ธรรมชาติ และการรักษาสุขภาพ	การพัฒนาการบริหารจัดการภายใน
เป้าหมายระยะ 20 ปี	บุคลากรขององค์การตลาดสามารถขับเคลื่อนองค์กรเข้าสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์	มีการนำฐานข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลักดันเศรษฐกิจฐานรากและสร้างรายได้แก่องค์การตลาด	เสริมสร้างตลาดสาขาและตลาดชุมชนท้องถิ่นให้ได้มาตรฐาน และมีเอกลักษณ์โดยเป็นที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการตลาด และพัฒนาศูนย์การเรียนรู้	สร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับภาครัฐและเอกชน เพื่อประโยชน์ด้านข้อมูลและโลจิสติกส์	เพิ่มช่องทางการค้าขาย ทั้งในและต่างประเทศ และเพิ่มช่องทางการค้าขายออนไลน์
ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี	**ยุทธศาสตร์ที่ 1 มีการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล**		**ยุทธศาสตร์ที่ 2: มีตลาดมาตรฐานครอบคลุมทั่วทั้งประเทศและขยายความเชี่ยวชาญออกไปยังต่างประเทศ**		**ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีความเป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร**
กลยุทธ์ (ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี)	• **พัฒนาศูนย์ข้อมูล Big Data ที่เกี่ยวข้องกับการตลาดในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน** แสดงผลข้อมูลด้านราคาสินค้าที่ขาด หรือ ล้นตลาด ที่มีความครบถ้วน และเป็น Real Time รวมทั้งแสดงผลอันดับตลาดมาตรฐาน • **พัฒนาบริการด้านตลาด** 4.0 โดยมีแอปพลิเคชันของตัวเองด้านสินค้าชุมชน		• **ประสานพันธมิตรในการขยายตลาดกายภาพที่มีคุณภาพ** สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานราชการหรือเอกชนอื่น ในการกระตุ้นเศรษฐกิจฐานราก ขยายตลาดมาตรฐานทั้งที่บริหารจัดการเอง และที่ให้คำปรึกษาตลาดชุมชนอื่นในประเทศ โดยเป็นศูนย์เรียนรู้ชุมชน รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ประกอบการตลาดในต่างประเทศ		• **เพื่อความเป็นเลิศการดำเนินงานของส่วนงานต่าง ๆ อย่างสมดุล** เช่นการพัฒนาธุรกิจ การตลาด การประชาสัมพันธ์ และ ส่วนสนับสนุน อาทิ การบริหารบุคลากร การพัฒนาองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการเสริมสร้างธรรมาภิบาล
ตัวชี้วัดขั้นปลายระยะ 20 ปี	• ศูนย์ข้อมูลราคาสินค้าเกษตรรายวันที่ครบถ้วน สามารถแสดงผลด้านราคาได้อย่าง Real Time • ศูนย์ข้อมูลสามารถแสดงปริมาณผลผลิตการเกษตรที่มีความต้องการสูง (ขาดตลาด) หรือ ที่ล้นตลาด ในปัจจุบันและอนาคต • ศูนย์ข้อมูลสามารถแสดงการจัดอันดับตลาดมาตรฐาน ทั้งในภาพรวม และในปัจจัยการประเมินด้านต่างๆ • องค์การตลาดมีแอปพลิเคชันของตัวเองที่เป็นที่รู้จักและยอมรับ เป็นแอปพลิเคชันที่คนนึกถึงอันดับแรกเมื่อต้องการซื้อสินค้าเกษตร และผลิตภัณฑ์ชุมชน (Application of Choice ของสินค้าดังกล่าว)		• มีตลาดชุมชนที่ได้มาตรฐานทั่วประเทศ • องค์การตลาดเป็นที่ปรึกษาที่ผู้ประกอบการทั้งในและต่างประเทศนึกถึงเป็นอันดับแรกเมื่อต้องการเปิดตลาดใหม่และบริการจัดการให้ได้มาตรฐาน • มีตลาดชุมชนที่อยู่ภายใต้การประกอบการ หรือภายใต้การให้คำปรึกษาที่ได้รับการจัดอันดับในกลุ่มตลาดที่ดีเลิศ โดยองค์กรต่างประเทศ		• องค์การตลาดเป็นรัฐวิสาหกิจอันดับ 1 ในด้านการบริหารจัดการภายใน

(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

4.7 มาตรวัดความสำเร็จ

จากยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี ข้างต้น มาตรวัดความสำเร็จขององค์การตลาดมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 11: ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์	รายละเอียด	ตัวชี้วัด
1. มีการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากโดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล	พัฒนาศูนย์ข้อมูล	**ตัวชี้วัดขั้นต้น** (Lead Indicator) ▪ จำนวนสินค้าที่มีดัชนีราคา ▪ จำนวนสินค้าที่มีการแสดงข้อมูลอุปสงค์ ▪ จำนวนสินค้าที่มีการแสดงข้อมูลอุปทาน **ตัวชี้วัดขั้นปลาย** (Lag Indicator) ▪ องค์การตลาดมีศูนย์ข้อมูลราคาสินค้าเกษตรรายวันที่ครบถ้วน สามารถแสดงผลด้านราคาได้อย่างเป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา (Real Time) ▪ ศูนย์ข้อมูลสามารถแสดงปริมาณผลผลิตการเกษตรที่มีความต้องการสูง (ขาดตลาด) หรือ ที่ล้นตลาด ในปัจจุบันและอนาคต ▪ ศูนย์ข้อมูลสามารถแสดงการจัดอันดับตลาดมาตรฐาน ทั้งในภาพรวม และในปัจจัยการประเมินด้านต่างๆ
	พัฒนาตลาด 4.0	**ตัวชี้วัดขั้นต้น** (Lead Indicator) ▪ จำนวนสินค้าขายบนแอปพลิเคชันขององค์การตลาด ▪ รายได้จากการขายบนแอปพลิเคชันขององค์การตลาด ▪ จำนวนครั้งของการขายจากการขายบน Application **ตัวชี้วัดขั้นปลาย** (Lag Indicator) ▪ องค์การตลาดมีแอปพลิเคชันของตัวเองที่เป็นที่รู้จักและยอมรับเป็นแอปพลิเคชันที่คนนึกถึงอันดับแรกเมื่อต้องการซื้อสินค้าเกษตร และผลิตภัณฑ์ชุมชน (Application of Choice ของสินค้าดังกล่าว)*

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด
2. มีตลาดมาตฐานครอบคลุมทั่วทั้งประเทศและขยายความเชี่ยวชาญออกไปยังต่างประเทศ	**ตัวชี้วัดขั้นต้น** (Lead Indicator) ▪ จำนวนตลาดที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ▪ จำนวนตลาดที่มี MOU กับองค์การตลาดในการให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาตลาดมาตรฐาน **ตัวชี้วัดขั้นปลาย** (Lag Indicator) ▪ มีตลาดชุมชนที่ได้มาตรฐานทั่วประเทศ ▪ องค์การตลาดเป็นที่ปรึกษาที่ผู้ประกอบการทั้งในและต่างประเทศนึกถึงเป็นอันดับแรกเมื่อต้องการเปิดตลาดใหม่และบริการจัดการให้ได้มาตรฐาน* ▪ มีตลาดชุมชนที่อยู่ภายใต้การประกอบการ หรือภายใต้การให้คำปรึกษาที่ได้รับการจัดอันดับในกลุ่มตลาดที่ดีเลิศ โดยองค์กรต่างประเทศ
3. มีความเป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร	**ตัวชี้วัดขั้นต้น** (Lead Indicator) ▪ จำนวนรายการที่มีการแก้ไขข้อจำกัดด้านกฎระเบียบให้มีความคล่องตัวขึ้น ▪ จำนวนตลาดที่มี MOU กับองค์การตลาดในการให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาตลาดมาตรฐาน **ตัวชี้วัดขั้นปลาย** (Lag Indicator) ▪ องค์การตลาดเป็นรัฐวิสาหกิจอันดับ 1 ในด้านการบริหารจัดการภายใน **

* สามารถได้มาจากการสำรวจ (Survey)

** จากการจัดอันดับรัฐวิสาหกิจไทย

(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

4.8 ความต่อเนื่องของการวิเคราะห์แผนวิสาหกิจ ระยะ 20 ปี

เพื่อเป็นการสรุปความต่อเนื่องในการพัฒนายุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ จากการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายใน ตารางความเชื่อมโยงด้านล่างแสดงให้เห็นถึงที่มาของยุทธศาสตร์ จากประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue ใช้ตัวย่อ SI) การวิเคราะห์ SWOT (ใช้ตัวย่อ S-W-O-T) สถานการณ์ภายนอก อันได้แก่ การวิเคราะห์พลวัตโลกจาก PESTLE โลก (ใช้ตัวย่อ P-E1-S-T-L-E2) สถานการณ์การค้าปลีก (Retail ใช้ตัวย่อ R) แผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ (Government ใช้ตัวย่อ G) และปัจจัยภายในองค์กร (Market Organization ใช้ตัวย่อ MO) วิธีการอ่านตารางคือ ใน 1 ยุทธศาสตร์ มาจากประเด็นยุทธศาสตร์ใด สะท้อน SWOT ตัวใด และมีต้นเหตุจากปัจจัยภายนอก และ ภายในข้อใด ความต่อเนื่องของแผนฯ มีดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์	SWOT	ปัจจัยภายนอกและภายใน
1. การการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานกรากโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล			
1.1. พัฒนาศูนย์ข้อมูล Big Data ที่เกี่ยวข้องกับการตลาดในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน			
▪ ฐานข้อมูลดัชนีราคา ▪ ฐานข้อมูลปริมาณผลผลิต Demand Matching และบริหารสินค้าล้นตลาด ▪ ฐานข้อมูลมาตรฐานตลาด ทั้งการลำดับมาตรฐานและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	SI-1	O2, O7, T4, S3, S4	T, E2
1.2. พัฒนาบริการซื้อขายในตลาด 4.0			
▪ พัฒนาเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันด้าน E-commerce ของตนเอง ▪ พัฒนาการบริหารจัดการข้อมูล (Customer Relation Management–CRM) ของลูกค้า E-commerce เพื่อบริหารจัดการสินค้าที่จะวางขาย เพื่อบริหารจัดการสินค้าล็อตใหญ่จากประเทศ CLMV เช่น ประเทศจีน	SI-1	O1, O3, S3, S4	T, L, E1, S, R

ยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์	SWOT	ปัจจัยภายนอกและภายใน
2. การขยายตลาดมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ			
2.1 ขยายพันธมิตรในการขยายตลาดกายภาพที่มีคุณภาพ			
▪ ขยายจำนวนตลาดภายใต้การบริหารจัดการไปยังจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ โดยประสานพันธมิตรกับหน่วยราชการของกระทรวงมหาดไทย เพื่อสร้างมาตรฐานตลาดเริ่มจากตลาดเกษตรปลอดภัย (ในแผนระยะ 5 ปี) และด้วยความเชี่ยวชาญที่สูงขึ้น จึงขยายตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ▪ สร้างพันธมิตรกับภาครัฐและเอกชน เช่น ผู้ประกอบการ Modern Trade ในการขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศ โดยเริ่มจากการใช้ประโยชน์ของการขยายตัวของ Modern Trade หรือตลาดกายภาพอื่นนำสินค้าชุมชนทั่วประเทศไปวาง (ในแผนระยะ 5 ปี) และอาจขยายตัวไปกับผู้ประกอบการ Modern Trade หรือตลาดกายภาพอื่นไปต่างประเทศ ▪ พัฒนาตลาดมาตรฐานที่มีเอกลักษณ์ เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่นำรายได้สู่ชุมชน	SI-2, SI-3, SI-4	O3, O4, O5, O6, O7, O8 T2, S1,S2,S3, S4	E, R, S, G
3. การพัฒนาประสิทธิภาพภายในองค์กร			
▪ พัฒนาโครงสร้างองค์กร และทักษะพนักงานให้เหมาะสม ทั้งในส่วนหารายได้ และส่วนสนับสนุน		W1, W2, W3, W4/ T3	MO

(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

บทที่ 5 แผนวิสาหกิจองค์การตลาดระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565)

5.1 การวิเคราะห์ PESTLE และสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันของประเทศไทย

5.1.1 ปัจจัยด้านการเมือง (P-Political)

ปัจจัยทางการเมืองถือว่ามีผลต่อธุรกิจค้าปลีกทั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากรายได้หลักของธุรกิจค้าปลีกมาจากการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภค ดังนั้น หากสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศมีความไม่มั่นคง ย่อมส่งผลให้ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นลดลงและทำให้ผู้บริโภคลดการใช้จ่ายลง ซึ่งจะกระทบต่อรายได้ของธุรกิจค้าปลีกโดยตรง

นอกจากนั้น ด้วยสาเหตุที่องค์การตลาดเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยด้านการเมืองอย่างนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของรัฐบาลชุดปัจจุบัน มีความสำคัญและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจของ องค์การตลาดค่อนข้างมาก เช่น กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางและนโยบายของรัฐบาล และกลายมาเป็นแบบแผนของยุทธศาสตร์และทิศทางในการดำเนินงานของ องค์การตลาดต่อไปในอนาคต หรือแม้แต่นโยบายของรัฐบาลที่จะเข้ามาควบคุม Modern Trade เพื่อช่วยเหลือธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมก็ตาม

อย่างไรก็ดี แม้ในช่วงเวลาปัจจุบันจะถือว่าเป็นช่วงเปลี่ยนผ่าน เนื่องจากอยู่ในช่วงของการปฏิรูปประเทศและการเริ่มประกาศใช้รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 ซึ่งเป็นรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ***แต่สถานการณ์การเมืองในปัจจุบันของประเทศไทยถือว่ามีความมั่นคงมากขึ้นตามลำดับเมื่อเทียบกับช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา โดยเห็นได้จากตัวเลขการลงทุนจากต่างประเทศที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเศรษฐกิจที่กำลังเติบโตต่อเนื่อง 3 ปี[33] ทำให้สามารถเชื่อมั่นได้ว่าปัจจัยทางการเมืองจะยังไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจค้าปลีกและการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาดอย่างมีนัยสำคัญ***

[33] เสียงปฏิรูปประเทศ. (2560). *"อลงกรณ์" ห่วงการเมืองป่วนปฏิรูปประเทศสะดุด ยืนยันประเทศดีขึ้นกว่าเมื่อ 3 ปีก่อน*. สืบค้น 13 กรกฎาคม 2560, จาก http://www.reformvoice.com/th/2017/05/15/reform-216/

5.1.2 **ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ** (E-Economic)

(1) สถานการณ์เศรษฐกิจโลกในภาพรวม

หลักจากวิกฤติการเงินโลกที่หลายประเทศได้รับผลกระทบอย่างมากในปี พ.ศ. 2551 ในปัจจุบันเศรษฐกิจโลกก็ยังคงอยู่ในสภาวะฟื้นตัวด้วยอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในอดีตอย่างมาก และปัจจัยทางเศรษฐกิจต่างๆ ต่ำกว่าที่เคยเป็นเช่นกัน โดยสภาวะเศรษฐกิจโลกในขณะนี้สามารถเรียกได้ว่าอยู่ในสภาวะ “สามต่ำ สองสูง” โดย “สามต่ำ” อ้างอิงถึง อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจต่ำ อัตราเงินเฟ้อต่ำ และอัตราดอกเบี้ยต่ำ โดยตัวแปรทั้งสามนั้นอยู่ในระดับต่ำต่อเนื่องเป็นเวลานานเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยในอดีต สำหรับ “สองสูง” หมายถึง ตลาดเงินตลาดทุนมีการผันผวนสูง และผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกมีการกระจุกตัวสูง หรือ มีความเหลื่อมล้ำมากยิ่งขึ้น[34]

ในช่วงปี พ.ศ. 2557-2559 เกือบร้อยละ 70 ของประเทศในโลก มีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในอดีต โดยเฉพาะประเทศอุตสาหกรรมหลัก ถึงแม้ว่าเศรษฐกิจของประเทศที่มีอำนาจทางการค้าสูงอย่างเช่นสหรัฐอเมริกาและประเทศในสหภาพยุโรปบางประเทศจะมีการปรับฐานดีขึ้นมาบ้าง แต่ยังคงมีปัจจัยเสี่ยงที่สามารถส่งผลกระทบต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ อีกทั้งยังต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนจากเหตุการณ์การถอนตัวของสหราชอาณาจักรจากสหภาพยุโรป (Brexit) และปัจจัยทางด้านการเมืองที่จะก่อให้เกิดความผันผวนเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีจะมีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด แต่สาเหตุสำคัญที่ทำให้เศรษฐกิจโลกขยายตัวต่ำ คือ ผลิตภาพหรือความสามารถในการผลิตที่ลดต่ำลง ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยในด้าน ข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน การกระจุกตัวของเจ้าของเทคโนโลยีใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่เป็นสังคมผู้สูงอายุมากขึ้น และการลงทุนของภาคเอกชนที่อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งส่งผลกระทบให้อัตราเงินเฟ้อคงอยู่ในระดับต่ำ ผู้ประกอบการจึงไม่สามารถขึ้นราคาสินค้าได้ตามที่คาดการณ์ไว้

---

[34] สุดใจ ชาญชาตรีรัตน์. สำนักข่าวประชาชาติธุรกิจ (2560). *“3 ต่ำ 2 สูง” เส้นขนานโลก 4.0 โดย นาย วิรไท สันติประภพ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย*. สืบค้น 27 มิถุนายน 2560, จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1487655070

แต่เดิม ส่งผลให้รายได้ของประชาชนไม่สามารถปรับเพิ่มขึ้นได้ตาม และทำให้กำลังซื้อและการบริโภคของประชาชนถูกลดทอนไปด้วย[35]

ทั้งนี้ การที่ประเทศจีนได้มีการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ จากที่เคยเป็นประเทศที่เน้นการนำเข้าสินค้าเป็นจำนวนมาก ไปสู่การเป็นผู้ผลิตเองภายในประเทศ รวมทั้งการลดบทบาทการลงทุนโดยไปเน้นที่การบริโภคและการบริการมากขึ้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ ได้ส่งผลต่อความต้องการสินค้าโภคภัณฑ์และกดดันให้ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ทั้งโลกให้อยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ กำลังการผลิตส่วนเกินของจีนที่ยังมีอยู่สูง และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่ช่วยทำให้ต้นทุนในการผลิตลดต่ำลง ส่งผลให้สินค้าอุตสาหกรรมหลายชนิดอยู่ในสภาวะล้นตลาด และมีราคาลดต่ำลง ยิ่งไปกว่านั้น ด้วยภาวะที่การขยายตัวทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับต่ำมาเป็นเวลานานส่งผลให้นักลงทุนขาดความเชื่อมั่นจึงชะลอการลงทุนไว้ นอกจากนี้อัตราเงินเฟ้อที่อยู่ในระดับต่ำทำให้ธนาคารกลางของหลายๆ ประเทศสามารถดำเนินนโยบายการเงินแบบผ่อนปรนเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลให้อัตราดอกเบี้ยอยู่ในระดับต่ำทั่วโลก ประเทศอุตสาหกรรมหลายประเทศใช้นโยบายอัตราดอกเบี้ยติดลบเพื่อกระตุ้นให้สถาบันการเงินเร่งปล่อยสินเชื่อ และเพื่อให้ภาคเอกชนใช้จ่ายเงินเพื่อการบริโภคและการลงทุนแทนที่จะฝากเงินกับธนาคาร อัตราดอกเบี้ยในระดับที่ต่ำต่อเนื่องมาเป็นเวลานานส่งผลให้บางประเทศต้องประสบกับปัญหากับดักสภาพคล่อง และเกิดการบิดเบือนโครงสร้างระบบการเงิน

โดยในอนาคต นโยบายการเงินแบบผ่อนปรนและการอัดฉีดสภาพคล่อง (Quantitative Easing: QE) จะยังถูกใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ ซึ่งจะก่อให้เกิดสภาพคล่องส่วนเกินในระบบการเงินโลก โดยที่เงินทุนเหล่านี้ จะไหลเข้าสู่ประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่เพื่อหวังผลตอบแทนที่สูงขึ้น แต่ตลาดการเงินโลกที่มีสภาพคล่องส่วนเกินสูง จะอ่อนไหวต่อปัจจัยทางเศรษฐกิจต่างๆ ที่จะกระทบต่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกมากขึ้น ซึ่งนักลงทุนสามารถเปลี่ยนจากสภาวะกล้าเสี่ยงเป็นสภาวะกลัวเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว และพร้อมจะดึงเงินกลับไปลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงต่ำในทันที ส่งผลให้ตลาดการเงินโลกมีความผันผวนสูง[36]

---

[35] ไทยพับลิก้า. (2560). *"วิรไท สันติประภพ" ผู้ว่าแบงก์ชาติ ปลุกพลัง "Good Corporate Citizen" หยุดซื้อเวลา หวั่นต้นทุนแฝงฉุดอนาคตประเทศไทย.* สืบค้น 26 มิถุนายน 2560, จาก https://thaipublica.org/2017/05/veerathai-iod-29-5-2560/

[36] ดร. วิรไท สันติประภพ. (2559). ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย. *"บทบาทธนาคารแห่งประเทศไทยในสภาวะปกติใหม่".* สืบค้น 28 มิถุนายน 2560, จาก https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Speeches/Gov/speechGov_%20%202Sep2016.pdf

ทั้งนี้ การที่ผลประโยชน์ของการขยายตัวจากเศรษฐกิจมีการกระจุกตัวสูง หรือมีคนเพียงส่วนน้อยที่ได้รับผลประโยชน์ส่วนใหญ่จากการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ผ่านมา ในขณะที่คนส่วนใหญ่ในโลกรู้สึกว่าการกระจายตัวของผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นไม่ทั่วถึงและไม่เป็นธรรม อันเป็นผลให้ช่องว่างระหว่างคนรวยกับคนจนห่างมากขึ้น[37] ซึ่งเมื่อการกระจายผลประโยชน์ที่เกิดจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกเป็นไปอย่างไม่ทั่วถึง ประชาชนหลายกลุ่มเชื่อว่าตนเองไม่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของตนเองได้ จึงส่งผลให้หลายประเทศมีแนวโน้มกีดกันทางการค้าเพิ่มขึ้น ซึ่งการถอนตัวของสหราชอาณาจักรจากสหภาพยุโรปที่ผ่านมาเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน

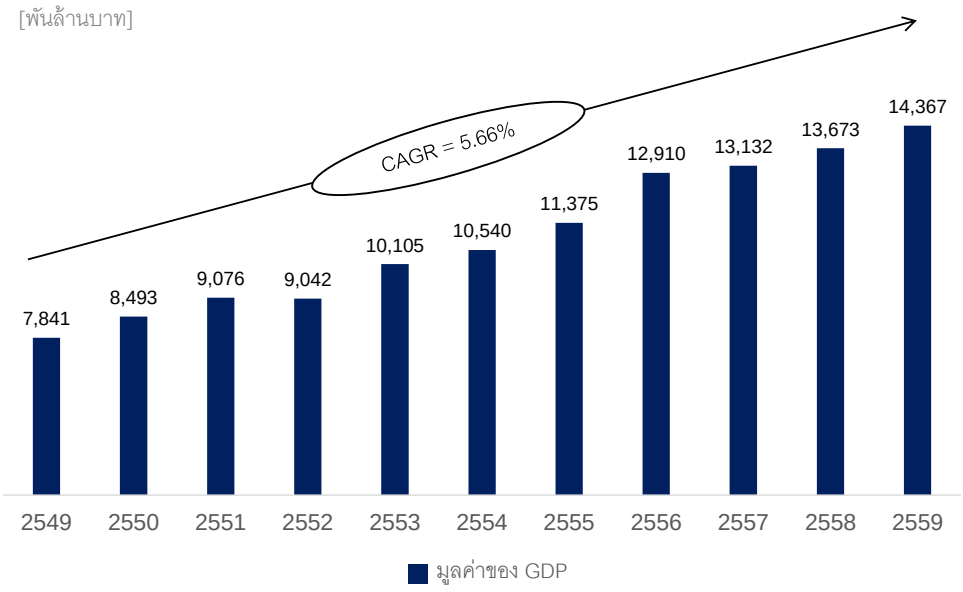
แผนภาพที่ 31: อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจภาพรวม

	ข้อมูลจริง					ประมาณการปี 2560	
	2555	2556	2557	2558	2559	ณ 20 ก.พ. 2560	ณ 15 พ.ค. 2560
อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจโลก (%)	3.3	3.0	3.2	3.2	3.1	3.3	3.3
สหรัฐอเมริกา	2.2	1.9	2.4	2.6	1.6	2.2	2.2
สหภาพยุโรป	-0.6	-0.5	0.9	1.9	1.7	1.6	1.6
ญี่ปุ่น	2.0	1.5	0.0	1.2	1.0	1.2	1.2
จีน	7.8	7.7	7.3	6.9	6.7	6.6	6.6
ไทย	6.5	2.9	0.8	2.9	3.2	3.3	3.3
อัตราการขยายตัวปริมาณการค้าโลก (%)		3.0	3.4	2.8	2.6	3.6	3.6

(ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

[37] Reuben, A. (2015). *Gap between rich and poor keeps 'growing'*. Retrieved June 29, 2017, from http://www.bbc.com/news/business-32824770

แผนภาพที่ 32: มูลค่า GDP ประเทศไทย และอัตราการขยายตัวเฉลี่ยต่อปี



(ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และธนาคารแห่งประเทศไทย)

(2) สถานการณ์เศรษฐกิจไทยในปัจจุบัน

เศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียนกำลังเผชิญกับภาวะสามต่ำสองสูงเช่นเดียวกัน แต่ความรุนแรงของปัญหานี้ในเศรษฐกิจไทยและในภูมิภาคอาเซียนยังไม่รุนแรงเท่ากับที่เกิดขึ้นในเศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มฟื้นตัวดีขึ้นตลอดช่วง 2 ปีที่ผ่านมา โดย GDP ในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2560 เติบโตได้ร้อยละ 3.3 และเริ่มมีการขยายตัวที่ชัดเจนขึ้นในหลายภาคเศรษฐกิจ อัตราการว่างงานของประเทศไทยยังคงอยู่ในระดับต่ำ อัตราเงินเฟ้อเริ่มปรับขึ้นจากที่เคยติดลบต่อเนื่อง โดยเศรษฐกิจไทยได้รับอานิสงส์ทั้งจากการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาล จากกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศเพื่อนบ้านที่กำลังขยายตัว การปรับโครงสร้างพื้นฐาน และจำนวนชนชั้นกลางที่เพิ่มสูงขึ้น

โดยแนวโน้มเศรษฐกิจไทยทั้งปี พ.ศ. 2560 คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.3-3.8 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจาก (1) การฟื้นตัวของการส่งออกอันเนื่องมาจากการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าและราคาสินค้าในตลาดโลก (2) การกระตุ้นเศรษฐกิจโดยการลงทุนภาครัฐที่อยู่ในระดับสูง (3) การปรับตัวดีขึ้นของภาคอุตสาหกรรมเกษตร (4) การขยายตัวของภาคการท่องเที่ยวที่ยังสนับสนุนเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง และ (5) การปรับตัวดีขึ้นของตลาดรถยนต์ในประเทศ ทั้งนี้ คาดว่ามูลค่าการส่งออกสินค้าจะขยายตัวร้อย

ละ 3.6 การบริโภคภาคเอกชน และการลงทุนรวมขยายตัวร้อยละ 3.0 และร้อยละ 4.4 ตามลำดับ และอัตราเงินเฟ้อทั่วไปอยู่ในช่วงร้อยละ 0.8-1.3[38]

[38] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *เศรษฐกิจไทยไตรมาสแรกของปี 2560 และแนวโน้มปี 2560.* สืบค้น 28 มิถุนายน 2560, จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=6670&filename=index

ตารางที่ 12: ประมาณการเศรษฐกิจไทยปี พ.ศ. 2560[39]

	ข้อมูลจริง		ประมาณการปี 2560	
	ปี 2558	ปี 2559	ณ 20 ก.พ. 60	ณ 15 พ.ค. 60
GDP (**ณ ราคาประจำปี: พันล้านบาท**)	13,672.90	14,366.60	15,150.50	15,228.60
รายได้ต่อหัว (บาทต่อคนต่อปี)	203,356.30	212,980.20	223,941.80	225,096.10
อัตราการขยายตัวของ GDP (CVM, %)	2.90	3.20	3.0-4.0	3.3-3.8
การลงทุนรวม (CVM, %)	4.40	2.80	5.30	4.40
ภาคเอกชน	-2.20	0.40	2.50	2.00
ภาครัฐ	29.30	9.90	14.40	12.60
การบริโภคภาคเอกชน (CVM, %)	2.20	3.10	2.80	3.00
การใช้จ่ายภาครัฐบาล (CVM, %)	3.00	1.70	2.60	3.20
ปริมาณการส่งออกสินค้าและบริการ (ปริมาณ, %)	0.70	2.10	2.60	2.90
มูลค่าการส่งออกสินค้า (พันล้านดอลลาร์ สหรัฐฯ)	214.10	214.10	220.30	221.80
อัตราการขยายตัว (มูลค่า, %)	-5.60	-	2.90	3.60
อัตราการขายตัว (ปริมาณ, %)	-1.50	0.40	1.20	1.60
ปริมาณการนำเข้าสินค้าและบริการ (ปริมาณ, %)	-	-1.40	3.70	3.50
มูลค่าการนำเข้าสินค้า (พันล้านดอลลาร์ สหรัฐฯ)	187.20	178.40	188.20	190.80
อัตราการขยายตัว (มูลค่า, %)	-10.60	-4.70	5.50	7.00
อัตราการขยายตัว (ปริมาณ, %)	0.30	-2.10	2.00	3.00
ดุลการค้า (พันล้านดอลลาร์ สหรัฐฯ)	26.80	35.80	32.20	31.00
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พัดล้านดอลลาร์ สหรัฐฯ)	32.10	46.80	39.50	38.80
ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP (%)	8.10	11.50	9.40	8.90
เงินเฟ้อ (%)				
ดัชนีราคาผู้บริโภค	-0.90	0.20	1.2-2.2	0.8-1.3
GDP Deflator	0.60	1.80	1.5-2.5	1.5-2.5

หมายเหตุ: ตัวเลขการส่งออกและการนำเข้าเป็นไปตามฐานข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย

(ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

[39] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ข่าวเศรษฐกิจและสังคม*. สืบค้น 28 มิถุนายน 2560, จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=5164

แผนภาพที่ 33: ดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจ

	ข้อมูลจริง					ประมาณการปี 2560	
	2555	2556	2557	2558	2559	Q1	ทั้งปี (f)
การขยายตัวของ GDP (%)	6.5	2.9	0.8	2.9	3.2	3.3	3.3 - 3.8
การลงทุนรวม	13.2	-2.0	-2.4	4.4	2.8	1.7	4.4
ภาคเอกชน	14.4	-2.8	-1.0	-2.2	0.4	-1.1	2.0
ภาครัฐ	8.9	1.3	-7.3	29.3	9.9	9.7	12.6
การบริโภคภาคเอกชน	6.7	0.3	0.6	2.2	3.1	3.2	3.0
มูลค่าการส่งออกสินค้า	3.1	-0.2	-0.3	-5.6	0.0	2.8	1.6
ดุลบัญชีเดินสะพัด	-0.4	-0.6	3.8	8.1	11.5	12.3	8.9
เงินเฟ้อ	3.0	2.0	1.9	-0.9	0.2	1.3	0.8 - 1.3

(ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

2.1) การบริโภคภาคครัวเรือน

การใช้จ่ายภาคครัวเรือนภายในประเทศขยายตัวเร่งขึ้นตามการใช้จ่ายบริโภคสินค้าคงทนและการขยายตัวของรายจ่ายภาคบริการ รวมทั้งการปรับตัวดีขึ้นของฐานรายได้ภาคเกษตร โดยในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2560 การใช้จ่าย ภาคครัวเรือนขยายตัวร้อยละ 3.2 เร่งขึ้นจากการขยายตัวร้อยละ 2.5 ในไตรมาสก่อนหน้า สอดคล้องกับการ ขยายตัวเร่งขึ้นของปริมาณการจำหน่ายรถยนต์นั่ง ที่กลับมาขยายตัวในเกณฑ์สูงร้อยละ 38.8 จากการเปิดตัวรถยนต์นั่งส่วนบุคคลรุ่นใหม่ และการขยายตัวของปริมาณการจำหน่ายรถจักรยานยนต์ร้อยละ 4.4 ในขณะที่การใช้จ่ายในหมวดสินค้าอื่นๆ ยังคงขยายตัวต่อเนื่อง โดยดัชนีภาษีมูลค่าเพิ่มหมวดโรงแรมและภัตตาคารยังคงที่ ปริมาณการจำหน่ายน้ำมันเบนซิน แก๊สโซฮอล์ และน้ำมันดีเซล ขยายตัวร้อยละ 7.1 ร้อยละ 3.9 และ ร้อยละ 1.7 ตามลำดับ การปรับตัวดีขึ้นของการใช้จ่ายภาคครัวเรือนในไตรมาสนี้สอดคล้องกับการปรับตัวดีขึ้นของรายได้ครัวเรือนภาคเกษตร ซึ่งความเชื่อมั่นของผู้บริโภคเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจโดยรวมอยู่ที่ระดับ 64.2 ปรับตัวเพิ่มขึ้นจากระดับ 61.9 ในไตรมาสก่อนหน้า ซึ่งเป็นสัญญาณที่ชี้ว่าเศรษฐกิจกำลังฟื้นตัวได้ดีขึ้น และผู้บริโภคมีกำลังในการซื้อที่เพิ่มมากขึ้นกว่าในปีที่ผ่านๆ มา และเป็นปัจจัยที่สนับสนุนต่อธุรกิจค้าปลีกในภาพรวม

2.2) การลงทุนภาคเอกชน

การลงทุนภาคเอกชนหดตัวลงร้อยละ 1.1 เป็นผลเนื่องมาจากกำลังการผลิตส่วนเกินที่ยังอยู่ในระดับสูง และการลดลงของแรงขับเคลื่อนจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจในระดับเศรษฐกิจฐานราก สำหรับ

ยอดการขอรับการส่งเสริมการลงทุนผ่านคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment: BOI) ในไตรมาสนี้อยู่ที่ 62 พันล้านบาท ลดลงร้อยละ 26 โดยมีสาเหตุสำคัญมาจากการลดลงในมูลค่าการขอรับการส่งเสริมการลงทุนของนักลงทุนจีน แต่การขอรับการส่งเสริมการลงทุนของนักลงทุนจากประเทศอื่นๆ เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ยอดการอนุมัติและการออกบัตรส่งเสริมการลงทุนเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยยอดการอนุมัติส่งเสริมการลงทุนอยู่ที่ 239.6 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 119.5 ปรับตัวดีขึ้นจากการเพิ่มขึ้นร้อยละ 29.2 ในไตรมาสก่อนหน้า (เพิ่มขึ้นต่อเนื่องเป็นไตรมาสที่ 3) ส่วนการออกบัตรส่งเสริมการลงทุนอยู่ที่ 241.5 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 85.3 ปรับตัวดีขึ้นจากการเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.2 ในไตรมาสก่อนหน้า และดัชนีความเชื่อมั่นทางธุรกิจอยู่ที่ระดับ 50.8 เทียบกับระดับ 49.7 ในไตรมาสก่อนหน้า

2.3) การจ้างงาน

การจ้างงานโดยรวมยังคงปรับตัวลดลง ในขณะที่อัตราการว่างงานยังอยู่ในระดับต่ำ ในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2560 การจ้างงานรวมลดลงร้อยละ 0.6 ปรับตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับการลดลงร้อยละ 2.5 ในไตรมาสที่ 4 ของปี พ.ศ. 2559 โดยการจ้างงานภาคเกษตรลดลงร้อยละ 1.4 ปรับตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับการลดลงร้อยละ 6.0 ในไตรมาสก่อนหน้า เนื่องจากการปรับตัวดีขึ้นของการจ้างงานในการผลิตอ้อยและข้าวในช่วงเก็บเกี่ยว สอดคล้องกับอัตราการจ้างงานนอกภาคเกษตรซึ่งลดลงร้อยละ 0.3 ปรับตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับการลดลงร้อยละ 0.7 ในไตรมาสก่อนหน้า เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของการจ้างงานภาคบริการ โดยเฉพาะบริการที่พักแรมและบริการด้านอาหาร ที่ขยายตัวร้อยละ 4.2 และการปรับตัวดีขึ้นของการจ้างงานในสาขาอุตสาหกรรม สำหรับผู้ว่างงานเฉลี่ยในไตรมาสที่ 1 ปี พ.ศ. 2560 มีจำนวน 4.6 แสนคน คิดเป็นอัตราการว่างงานร้อยละ 1.2

2.4) ภาคต่างประเทศและการส่งออก

มูลค่าการส่งออกสินค้าของไทยทรงตัวเป็นปีแรกหลังจากหดตัวต่อเนื่องมา 3 ปี โดยปริมาณสินค้าส่งออกบางสินค้ามีทิศทางปรับดีขึ้น ขณะที่ปัจจัยถ่วงยังมาจากเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าที่ฟื้นตัวค่อนข้างช้าจากการซบเซาของเศรษฐกิจโลก และปัญหาเชิงโครงสร้างที่ยังมีอยู่ โดยปริมาณการส่งออกขยายตัวร้อยละ 0.4 ส่วนหนึ่งเป็นผลจากปริมาณการส่งออกทองคำที่ขยายตัวสูงในปีนี้ (หากไม่รวมทองคำ ปริมาณการส่งออกหดตัวร้อยละ 1.3) เนื่องจากความต้องการลงทุนในสินทรัพย์ปลอดภัย (Safe Haven) เพิ่มขึ้นในช่วงครึ่งแรกของปีจากความไม่แน่นอนของการดำเนินนโยบายการเงินของกลุ่มประเทศหลักและผลประชามติของสหราชอาณาจักร (Brexit) และอีกส่วนหนึ่งมาจากปริมาณการส่งออกในบางสินค้าที่มี

ทิศทางปรับตัวดีขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปี ซึ่งสอดคล้องกับการขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับการย้ายฐานการผลิตและการขยายตลาด นอกจากนี้ ภาคการส่งออกไทยยังคงถูกฉุดรั้งจากปัญหาเชิงโครงสร้าง ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการค้าโลก โดยเฉพาะผลจากการปฏิรูปเศรษฐกิจจีน ที่หันมายกระดับการผลิตในประเทศ โดยเน้นการผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถลดการพึ่งพาการนำเข้าและทำให้อุปสงค์จากจีนลดลงในบางสินค้า

2.5) ดัชนีเศรษฐกิจที่สำคัญอื่นๆ

อัตราเงินเฟ้อทั่วไป

อัตราเงินเฟ้อทั่วไปที่วัดจากดัชนีราคาผู้บริโภคของปี พ.ศ. 2559 ปรับตัวเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2558 ที่ร้อยละ 0.20 ซึ่งขยายตัวเพิ่มจากที่หดตัว ร้อยละ 0.90 ในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งปัจจัยที่ทำให้อัตราเงินเฟ้อเพิ่มสูงขึ้นยังคงมาจากการลุงทุนของภาครัฐเป็นส่วนมาก โดยในปี พ.ศ. 2560 คาดการณ์ว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะอยู่ในช่วงร้อยละ 0.8-1.3 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการฟื้นตัวของการส่งออก การขยายตัวของการลงทุนภาครัฐ การปรับตัวดีขึ้นของการผลิตสินค้าเกษตรและราคาสินค้าเกษตร การขยายตัวของภาคการท่องเที่ยว และการปรับตัวดีขึ้นของตลาดรถยนต์ภายในประเทศ

ตารางที่ 13: อัตราการเปลี่ยนแปลงเฉลี่ยของดัชนีราคาผู้บริโภค เทียบกับระยะเดียวกันของปีก่อน[40]

ดัชนี	อัตราการเปลี่ยนแปลงของดัชนีเทียบกับปีก่อนหน้า (ร้อยละ)		
	2557	2558	2559
ดัชนีราคาผู้บริโภคทั่วไป (ดัชนีรวม)	1.90	-0.90	0.20
- อาหารและเครื่องดื่ม	3.90	1.10	1.60
- หมวดอื่นๆ	0.80	-2.00	-0.60

(ที่มา: สำนักเศรษฐกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์)

[40] กระทรวงพาณิชย์. (2560). *อัตราการเปลี่ยนแปลงดัชนีราคาผู้บริโภค ชุดทั่วไป.* สืบค้น 29 มิถุนายน 2560, จาก http://www.indexpr.moc.go.th/price_present/cpi/stat/others/report_core1.asp?tb_index=cpig_index_country&code=93&table_name=

อัตราดอกเบี้ยนโยบาย

อัตราดอกเบี้ยนโยบายนั้นยังคงถูกตรึงไว้ที่ร้อยละ 1.50 ต่อปีในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2560 เนื่องจากความต้องการในการรักษาอัตราการแลกเปลี่ยนเงินบาทและนโยบายการเงินแบบผ่อนปรนช่วยสนับสนุนการขยายตัวทางเศรษฐกิจได้ดี อีกทั้งยังสามารถรองรับความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนในการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก เช่นเดียวกับธนาคารกลางในภูมิภาคเอเชียที่ยังคงรักษาระดับการผ่อนคลายนโยบายการเงินเพื่อสนับสนุนการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ ท่ามกลางอัตราเงินเฟ้อที่ปรับตัวเพิ่มขึ้น ในขณะที่ธนาคารกลางสหรัฐฯ ปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายร้อยละ 0.25 ในเดือน มีนาคม พ.ศ. 2560 ซึ่งทำให้อัตราดอกเบี้ยนโยบายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 0.75–1.00 ต่อปี และยังมีแนวโน้มที่จะปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยนโยบายขึ้นอีก 2 ครั้งในปีนี้ ขณะที่ธนาคารกลางยุโรป อังกฤษ และญี่ปุ่นต่างยังคงดำเนินนโยบายการเงินผ่อนคลายต่อไปโดยคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายและรักษาขนาดมาตรการผ่อนคลายทางการเงินไว้ในระดับเดียวกับไตรมาสก่อนหน้า

ตารางที่ 14: อัตราดอกเบี้ยนโยบายของประเทศต่าง ๆ

ณ สิ้นงวด	2558	2559	2560				
	ทั้งปี	ทั้งปี	Q1	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.
สหรัฐฯ	0.25-0.50	0.50-0.75	0.75-1.00	0.50-0.75	0.50-0.75	0.75-1.00	0.75-1.00
สหภาพยุโรป	0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
อังกฤษ	0.50	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
ญี่ปุ่น	0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10
ออสเตรเลีย	2.00	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
นิวซีแลนด์	2.50	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75
รัสเซีย	11.00	10.00	9.75	10.00	10.00	9.75	9.25
จีน	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35
ไต้หวัน	1.63	1.38	1.38	1.38	1.38	1.38	1.38
เกาหลีใต้	1.50	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25
อินเดีย	6.75	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25
ฟิลิปปินส์	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00
ไทย	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50

(ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย)

อัตราแลกเปลี่ยนและดัชนีค่าเงินบาท

ค่าเงินบาทเฉลี่ยทั้งปี พ.ศ. 2560 จะยังคงอยู่ในช่วง 33-35 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐฯ เทียบกับค่าเฉลี่ย 35.29 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี พ.ศ. 2559 ค่าเงินบาทในช่วงไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2560 เฉลี่ยอยู่ที่ 34.95 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐฯ อ่อนค่าช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้ โดยเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนการคาดการณ์ของนักลงทุนเกี่ยวกับทิศทางและความคืบหน้าของนโยบายเศรษฐกิจที่สำคัญๆ ของสหรัฐฯ อย่างไรก็ดี คาดว่าในระยะที่เหลือของปี ค่าเงินบาทมีแนวโน้มอ่อนค่าลงตามแนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจสหรัฐฯ และการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางสหรัฐฯ ซึ่งในกรณีฐานคาดว่าจะ

มีการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายอีก 2 ครั้ง ในช่วงที่เหลือของปี ซึ่งจะเป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้ดอลลาร์สหรัฐฯ มีแนวโน้มแข็งค่าขึ้น และจะส่งผลดีต่อการส่งออกของประเทศไทย

การฟื้นตัวของการบริโภคภาคเอกชน อัตราการว่างงานที่ยังคงอยู่ในระดับต่ำ รวมทั้งมาตรการของรัฐบาลในการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศไทยยังคงเป็นแรงสนับสนุนให้พอจะคาดการณ์ได้ว่าภาวะเศรษฐกิจมหภาคในปี พ.ศ. 2560-2561 จะส่งผลในทางบวกต่ออุตสาหกรรมค้าปลีกในภาพรวม อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันยังคงมีปัญหาเชิงโครงสร้างที่ต้องใช้ระยะเวลานานในการแก้ไข และยังมีปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบในทางลบต่อภาคอุตสาหกรรมค้าปลีกได้ โดยเฉพาะความเสี่ยงที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจโลกของสหภาพยุโรปที่ยังมีความไม่แน่นอน ปัจจัยทางด้านการเมืองระหว่างประเทศ และความเสี่ยงจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นของรัฐบาลและความเชื่อมั่นของนักลงทุนจากต่างประเทศ

สภาวะกับดักรายได้ปานกลาง

กับดักประเทศรายได้ปานกลาง[41] หมายถึง ปรากฏการณ์ที่ประเทศหนึ่งประสบความสำเร็จในการยกระดับจากประเทศที่ยากจนมาเป็นประเทศรายได้ปานกลางแต่หลังจากนั้นกลับไม่สามารถก้าวขึ้นมาเป็นประเทศรายได้สูง[42] โดยการจะเป็นประเทศรายได้สูงนั้น รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปีจะต้องมากกว่า 12,736 เหรียญสหรัฐ ซึ่งปี พ.ศ. 2554 ประเทศไทยได้เลื่อนชั้นเป็นประเทศรายได้ปานกลางระดับสูง (Upper-middle-income) อันเป็นผลมาจากความสำเร็จทางเศรษฐกิจของไทยที่ผ่านมา ความยากจนที่ลดลงอย่างมาก ความรอบคอบในการบริหารจัดการเศรษฐกิจมหภาค โดยมีฐานะการคลังที่เข้มแข็ง หนี้ภาคสาธารณะและอัตราเงินเฟ้อที่ต่ำ บรรยากาศการลงทุนที่เป็นมิตร และภาคอุตสาหกรรมการผลิตที่มีความหลากหลายมากขึ้น[43] และในปี พ.ศ. 2557 ประชาชนไทยมีรายได้เฉลี่ยต่อคนอยู่ที่ 5,780 เหรียญสหรัฐ

---

[41] Gill, I., Kharas, H., Bhattasali, D., Brahmbhatt, M., Datt, G., Haddad, M., Mountfield, E., Tatucu, R., & Vostroknutova, E. (2007). *East Asian renaissance: Ideas for economic growth*. Washington, D.C.: World Bank.

[42] Jitsuchon, S. (2012). Thailand in a middle income trap. *TDRI Quarterly Review*, 27(2). Retrieved October 15, 2015, from Thailand Development Research Institute: http://tdri.or.th/wp-content/uploads/2012/12/t5j2012-somchai.pdf

[43] ธนาคารโลก. (2 กรกฎาคม 2554). *ไทยเลื่อนชั้นเป็นประเทศรายได้ปานกลางระดับสูง*. สืบค้น 12 ตุลาคม 2558, จาก http://www.worldbank.org/th/news/press-release/2011/08/02/thailand-now-upper-middle-income-economy

World Bank ได้แบ่งแยกประเทศตามระดับของรายได้ประชาชาติต่อจำนวนประชากร โดยใช้ตัวชี้วัด GNI Per Capita (Atlas Method)[44] โดยมีเกณฑ์ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 15: ระดับรายได้ประเทศแบ่งตาม GNI Per Capita, Atlas Method (Current US$)

ระดับรายได้ประเทศ พ.ศ. 2558	GNI Per Capita, Atlas Method (Current US$)
รายได้ระดับต่ำ (Low-income)	น้อยกว่า 1,045 เหรียญสหรัฐ
รายได้ระดับกลาง-ล่าง (Lower-middle-income)	ระหว่าง 1,046 – 4,125 เหรียญสหรัฐ
รายได้ระดับกลาง-บน (Upper-middle-income)	ระหว่าง 4,126 – 12,735 เหรียญสหรัฐ
รายได้ระดับสูง (High-income)	มากกว่า 12,735 เหรียญสหรัฐ

(ที่มา: World Bank)

ซึ่งจากตารางด้านบนจะพบว่า ประเทศไทยยังห่างไกลจากการหลุดออกจากการเป็นประเทศรายได้ปานกลางอย่างมาก โดยธนาคารโลกพบว่า ประเทศส่วนใหญ่ที่ติดกับดักประเทศรายได้ปานกลางมีลักษณะบางประการที่คล้ายคลึงกันเช่น อัตราการลงทุนต่ำ การเติบโตทางการผลิตและผลิตภาพในการผลิตต่ำ ความไม่หลากหลายทางอุตสาหกรรม ขาดการพัฒนาขีดความสามารถทางด้านงานวิจัยและเทคโนโลยี และการขาดคุณภาพในตลาดแรงงาน ***เพื่อเป็นการผลักดันประเทศให้หลุดจากกับดักรายได้ปานกลาง ภาครัฐได้มีนโยบายในการผลักดัน SMEs และเศรษฐกิจฐานราก ซึ่งองค์การตลาดสามารถเป็นกลไกในการเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชนฐานรากและลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจของชุมชน***

5.1.3 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (S-Social)

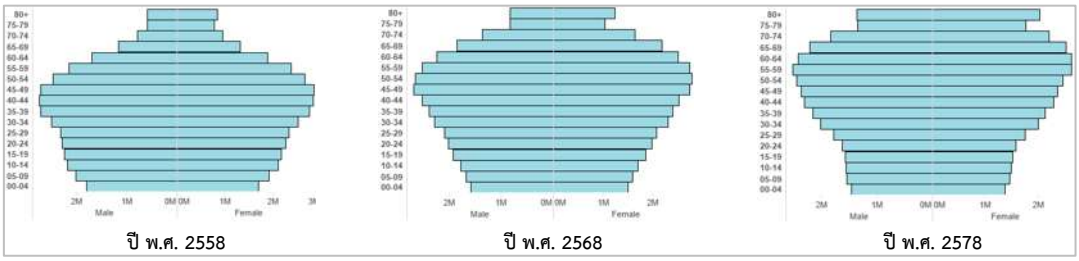
(1) โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

ในปัจจุบัน ประเทศไทยได้ก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) แล้ว เนื่องจากตามคำจำกัดความแล้ว ประเทศไทยมีประชากรอายุมากกว่า 60 ปี เกินกว่าร้อยละ 10 หรือมีประชากรอายุมากกว่า 65 ปี เกินกว่าร้อยละ 7 ของประชากรทั้งประเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทยได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วง 3 - 4 ทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้ประเทศเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงวัย ตั้งแต่ประมาณปี พ.ศ. 2543 -

[44] Atlas Method คือเทคนิคในการคำนวณรายได้ประชาชาติของ World Bank โดยเป็นการแทนที่อัตราแลกเปลี่ยนด้วย Atlas conversion factor เพื่อลดผลกระทบของความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนในการเปรียบเทียบรายได้แต่ละประเทศ (ที่มา: World Bank)

2544 และจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Completed Aged Society) คือ มีประชากรอายุมากกว่า 60 ปีเกินกว่าร้อยละ 20 หรือมีประชากรอายุ 65 ปีเกินกว่าร้อยละ 14 ของประชากรทั้งประเทศ ภายในปี พ.ศ. 2573 ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียน พบว่า มีเพียง 2 ประเทศเท่านั้นที่ก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุแล้ว คือ ประเทศสิงคโปร์ และไทย ส่วนประเทศอื่นๆ ยังมีประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานในสัดส่วนที่สูง[45]

แผนภาพที่ 34: ประมาณการปิรามิดประชากรตามช่วงอายุของประเทศไทย



(ที่มา: World Bank)

ในปี พ.ศ. 2559 จำนวนประชากรของประเทศไทยร้อยละ 11 หรือประมาณ 7.5 ล้านคน มีอายุมากกว่า 65 ปี ซึ่งคาดว่าในปี พ.ศ. 2573 จะมีจำนวนผู้สูงอายุ 17.6 ล้านคน หรือประมาณร้อยละ 26.3 ของประชากรทั้งประเทศ ซึ่งตามคำนิยามของ United Nations สังคมผู้สูงอายุ หมายถึง สังคมที่มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปต่อประชากรทั้งหมดในอัตราเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 10 ขึ้นไป[46]

นอกจากนี้ การเพิ่มขึ้นของประชากรไทยจะอยู่ในอัตราที่ช้าลง โดยในปี พ.ศ. 2565 จะเป็นปีที่ประชากรไทยถึงจุดอิ่มตัว กล่าวคือ อัตราการเกิดจะอยู่ในระดับใกล้เคียงกับอัตราการตาย หรืออัตราการเพิ่มของประชากรจะใกล้เคียงกับศูนย์ โดยประชากรไทยจะถึงจุดอิ่มตัวที่จำนวนประมาณ 65 ล้านคน ในราวปี พ.ศ. 2565 โดยจำนวนประชากรจะไม่เพิ่มมากหรือน้อยไปกว่านี้มากนัก[47] แนวโน้มประชากรดังกล่าวเป็นผลมาจากภาวะเจริญพันธุ์ที่ลดลง และคนไทยมีชีวิตยืนยาวขึ้นอันเนื่องมาจากระบบสาธารณสุขที่มี

---

[45] Older population and health system: *A profile of Thailand. (n.d.)*. Retrieved October 15, 2015 from World Health Organization: http://www.who.int/ageing/projects/intra/phase_one/alc_intra1_cp_thailand.pdf

46 United Nations. (2015). World Population Ageing 2015. Retrieved June 27, 2017, from https://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwimyLqN5JXVAhUTh7wKHQ5BAScQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.un.org%2Fen%2Fdevelopment%2Fdesa%2Fpopulation%2Fpublications%2Fpdf%2Fageing%2FWPA2015_Report.pdf&usg=AFQjCNHOJPKR0fhaPP6n_-q32rwqIJxH2A

47 ปัทมา ว่าพัฒนวงศ์ & ปราโมทย์ ประสาทกุล. (2559). ประชากรไทยในอนาคต. สืบค้น 27 มิถุนายน 2560, จาก http://www.ipsr.mahidol.ac.th/IPSR/AnnualConference/ConferenceII/Article/Article02.htm

การพัฒนาขึ้นอย่างมาก โดยสังคมผู้สูงอายุจะส่งผลให้ประชากรไทยมีอัตราส่วนของภาวะพึ่งพิง (Dependency Ratio)[48] ที่สูงขึ้นจากการมีประชากรวัยแรงงานลดลง ส่งผลให้ประชากรวัยแรงงาน 1 คน ต้องแบกรับภาระที่มากขึ้นในการเลี้ยงดูเด็กและผู้สูงอายุในประเทศ

ผลจากการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้รัฐบาลต้องมีการเตรียมความพร้อมในเชิงนโยบายเพื่อรองรับการเติบโตของกลุ่มผู้สูงอายุ[49] โดยเฉพาะในด้านสวัสดิการสังคม เช่น การรักษาพยาบาล การดูแลผู้สูงอายุ ระบบบำนาญ โครงสร้างพื้นฐานและระบบบริการสาธารณะต่างๆ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุในไทย ส่วนภาคเอกชนก็มีแนวโน้มที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ซึ่งคาดว่าจะมีการพัฒนาสินค้าหรือบริการเพื่อตอบโจทย์กลุ่มผู้สูงอายุมากยิ่งขึ้น เนื่องจากขนาดตลาดในหลายประเทศยังไม่ใหญ่มาก แต่มีมูลค่าสูง และเป็นตลาดที่มีแนวโน้มการเติบโตสูงในอนาคต ซึ่งประเทศไทยถือว่ามีข้อได้เปรียบในด้านของการให้บริการด้านสุขภาพและการท่องเที่ยว นอกจากนี้ ข้อมูลจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมยังพบว่า อุตสาหกรรมด้านการผลิต เช่น อาหารเพื่อสุขภาพ อุตสาหกรรมสินค้าไลฟ์สไตล์โดยเฉพาะเครื่องสำอางจากสมุนไพร เฟอร์นิเจอร์ เครื่องมือแพทย์ และวัสดุก่อสร้างสำหรับผู้สูงอายุ เป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มนี้ แต่อย่างไรก็ดี ปัจจุบันการค้าพืชผักปลอดภัยของเกษตรกรรายย่อยยังติดด้วยข้อจำกัดต่างๆ ที่ทำให้ไม่สามารถขยายการผลิตและการค้าขนาดใหญ่ได้ องค์การตลาดได้พิจารณาการพัฒนาศูนย์การกระจายสินค้าเกษตรปลอดภัย เพื่อช่วยให้เกษตรกรรายย่อยสามารถพัฒนาการค้าขายในส่วนนี้เพื่อตอบรับกับอุปสงค์ในอนาคต ***การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ จะทำให้อุปสงค์สินค้าเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งรวมไปถึงอาหารเพื่อสุขภาพหรือสินค้าเกษตรปลอดภัย ซึ่งองค์การตลาดสามารถเข้ามามีส่วนช่วยสนับสนุนและใช้ประโยชน์จากโอกาสดังล่าว***

48 อัตราส่วนของภาวะพึ่งพิง (Dependency Ratio) คือ การคิดหาอัตราส่วนของ จำนวนประชากรในประเทศที่อยู่ในภาวะพึ่งพิง หรือ จำนวนประชากรอายุต่ำกว่า 19 ปี และ จำนวนประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 65 ปีขึ้นไป ต่อจำนวนประชากรวัยแรงงานในประเทศ หรือ จำนวนประชากรที่มีอายุระหว่าง 15-60 ปี

[49] Ageing population in Thailand. (March 27, 2014). Retrieved October 15, 2015 from Ageing Asia: http://ageingasia.org/ageing-population-thailand1/#keyfacts

(2) ขนาดครอบครัวของประชากรมีแนวโน้มเล็กลง

โดยในอนาคตนั้นขนาดครัวเรือนมีแนวโน้มเล็กลง โดยเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 3 คนต่อครัวเรือน[50]ซึ่งสาเหตุหนึ่งเป็นผลมาจากแนวโน้มของประชากรนิยมที่จะมีลูกน้อยลง และมีความต้องการที่จะอยู่คนเดียวมากขึ้น ส่งผลให้พฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชนเปลี่ยนแปลงไป โดยครอบครัวที่มีขนาดเล็กจะไม่นิยมการประกอบอาหารเองและมีแนวโน้มที่จะซื้ออาหารสำเร็จรูปมากขึ้น และมีการบริโภคสินค้าในปริมาณที่ลดลง ไม่เทียบเท่ากับครอบครัวที่มีขนาดใหญ่ ทำให้วิถีชีวิตในอนาคตของผู้บริโภคจะพึ่งพาร้านสะดวกซื้อหรือซูเปอร์มาร์เก็ตใกล้บ้านมากกว่าออกมาจับจ่ายตามตลาดสด ***ดังนั้น ด้วยพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป องค์การตลาดจึงควรมีช่องทางในการขายสินค้ามากกว่าช่องทางที่มีอยู่ในปัจจุบัน***

5.1.4 **ปัจจัยด้านเทคโนโลยี** (T-Technological)

วิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมค้าปลีกและตลาดสดเป็นอย่างมาก โดยเทคโนโลยีจะช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภค และทำให้การบริหารจัดการธุรกิจง่ายยิ่งขึ้น โดยธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจเดิมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภค เช่น การเพิ่มช่องทางการซื้อขายออนไลน์ การมีเครื่องซื้อขายอัตโนมัติ การเพิ่มช่องทางการชำระเงินด้วยระบบบัตรเครดิต รวมทั้งการบริหารการจัดการจัดส่ง เป็นต้น สภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการปฏิรูปประเทศ โดยใช้กลไกการขับเคลื่อนจาก “โมเดลประเทศไทย 4.0” เพื่อให้โดยครอบคลุมมิติทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้เศรษฐกิจถูกขับเคลื่อนด้วย “นวัตกรรม” แทน “ประสิทธิภาพ” โดยมุ่งเน้นให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการสร้างมูลค่า รวมถึงสอดรับกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงในประชาคมโลก นอกจากนี้ นิยามวิสัยทัศน์กระทรวงมหาดไทย ยังได้เน้นถึงการการพัฒนาประเทศไทย 4.0 เป็นการพัฒนาสู่อนาคต อีกด้วย

อย่างไรก็ดี ธุรกิจตลาดสดและธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมยังไม่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้มากนัก เนื่องจากเหตุผลหลายประการ ได้แก่ ขนาดของกิจการที่เป็นขนาดเล็กและมีผู้บริหารธุรกิจและเงินทุนจำนวนน้อย รวมทั้งการไม่มีจุดประสงค์ที่แน่ชัดในการขยายธุรกิจ ทำให้ไม่สามารถ

---

[50] ระบบฐานข้อมูลด้านสังคมและคุณภาพชีวิต. (2560). *โครงสร้างของครัวเรือน ปี พ.ศ. 2553 – 2558*. สืบค้น 29 มิถุนายน 2560, จาก http://social.nesdb.go.th/SocialStat/StatReport_Final.aspx?reportid=26&template=3R1C&yeartype=M&subcatid=44

เข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ ประกอบกับการที่ช่องทางการซื้อขายสินค้าออนไลน์ได้กลายเป็นที่นิยมมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในกลุ่มผู้บริโภคในระดับกลางถึงระดับล่าง เป็นปัจจัยสำคัญที่ลดทอนส่วนแบ่งการตลาดของอุตสาหกรรมค้าปลีกแบบดั้งเดิมให้น้อยลง

ดังนั้นในอนาคต พฤติกรรมของผู้บริโภคจะปรับเปลี่ยนไปใช้ช่องทางออนไลน์มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้จุดยืนของตลาดค้าปลีกแบบดั้งเดิมและตลาดสดต้องเปลี่ยนแปลงไป การที่ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม จะเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่จะส่งผลกระทบหลักต่อยอดขาย และความอยู่รอดของตลาดค้าปลีกแบบดั้งเดิม แม้จะไม่สามารถทดแทนกันได้อย่างสิ้นเชิง ***ดังนั้น เพื่อใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม องค์การตลาดจึงมีแนวนโยบายในการพัฒนาตลาด 4.0 ด้วยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้สามารถกระจายสินค้าชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ***

5.1.5 **ปัจจัยด้านกฎหมาย** (L-Legal)

เนื่องด้วยความที่องค์การตลาดเป็นรัฐวิสาหกิจ จึงมีการประกอบการภายใต้กฎหมายของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการควบคุมดูแลโดยกระทรวงมหาดไทย ทำให้กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ขององค์การตลาดค่อนข้างขาดความยืดหยุ่น เช่น ข้อบังคับด้านการแข่งขันกับเอกชน รวมทั้งกฎระเบียบด้านค่าตอบแทนเงินเดือนและค่าตอบแทนจูงใจ ทำให้เป็นข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรภายนอกที่มีความสามารถตรงกับความต้องการ เป็นต้น นอกจากข้อบังคับภายในองค์กรแล้ว การปรับวิธีการประกวดราคาการส่งสินค้าโภคภัณฑ์ให้แก่เรือนจำ จากเดิมที่ใช้เป็นการประกวดราคาแบบกรณีพิเศษ ซึ่งจะมีเพียง 4 หน่วยงานที่สามารถเข้าร่วมได้ เปลี่ยนเป็นการประกวดราคาแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-bidding) ซึ่งจะมีหลายกลุ่มธุรกิจที่สามารถเข้าร่วมประกวดราคาด้วยได้ อาจส่งผลให้รายได้ของการส่งสินค้าโภคภัณฑ์แก่เรือนจำซึ่งเป็นรายได้หลักขององค์การตลาดลดลงไปอย่างมาก องค์การตลาดคาดการณ์ไว้ว่าในปีแรกที่จะมีการปรับใช้วิธีการนี้ จะทำให้รายได้ในส่วนนี้ขององค์การตลาดลดลง ***ส่งผลให้องค์การตลาดมีความจำเป็นต้องเร่งพัฒนาช่องทางการสร้างรายได้อื่น ๆ เพื่อให้สามารถสร้างรายได้ที่เพียงพอต่อการดำเนินภารกิจ***

นอกจากนี้ เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านกฎหมายให้มีความครอบคลุม คณะที่ปรึกษาได้ทำการศึกษาผลกระทบจาก พ.ร.บ.การแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2560 ที่จะมีผลบังคับใช้ในวันที่ 5 ตุลาคม 2560 ที่มีต่อองค์การตลาด โดยกฎหมายฉบับนี้มีทั้งหมด 6 หมวด 92 โดยมาตรา 4 แห่ง

พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2560 กำหนดให้พระราชบัญญัติดังกล่าวไม่ใช้บังคับกับการกระทำของรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ทั้งนี้ เฉพาะในส่วนที่ดำเนินการตามกฎหมายหรือมติของคณะรัฐมนตรีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐประโยชน์สาธารณะ ผลประโยชน์ส่วนรวม หรือจัดให้มีสาธารณูปโภค ซึ่งเมื่อพิจารณาจาก พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด ในมาตรา 6 และมาตรา 7 เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และอำนาจการดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว รวมทั้งหมายเหตุแนบท้าย[51] จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานขององค์การตลาด เข้าข่ายตามมาตรา 4 ของ พ.ร.บ. ฉบับใหม่

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึง คำนิยาม “ผู้ประกอบธุรกิจซึ่งมีอำนาจเหนือตลาด” ตาม พ.ร.บ. ฉบับใหม่[52] สถานะขององค์การตลาดในปัจจุบันไม่เข้าข่ายดังกล่าว สาระสำคัญของกฎหมายฉบับนี้ จึงมิได้ก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การตลาดในปัจจุบัน

5.1.6 **ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม** (E-Environmental)

การทำตลาดสดนั้นเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็น ปัญหาภัยแล้ง ปัญหาอุทกภัย ปัญหาน้ำท่วมขังเป็นระยะเวลานาน ซึ่งส่งผลให้ผลผลิตทางการเกษตรเสียหาย รวมถึงปัญหาสภาพอากาศและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Climate Change) ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เกิดโรคระบาดในสัตว์หลายชนิด เช่น โรคปากเท้าเปื่อยในโค กระบือ และสุกร หรือแม้แต่โรคระบาดในกุ้งอย่าง โรคกุ้งตายด่วน (Early Mortality Syndrome: EMS) ซึ่งส่งผลให้การผลิตปศุสัตว์และประมงขาดประสิทธิภาพและทำให้ผลผลิตมีคุณภาพที่ไม่ได้มาตรฐาน ***โดยในส่วนนี้องค์การตลาดอาจเข้าไปมีบทบาทในการช่วยเหลือประชาชนโดยการช่วยบรรเทาภัยพิบัติ รวมทั้งแจกจ่ายผลผลิตทางการเกษตรต่าง ๆ หรือถุงยังชีพ และช่วยในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ขาดหรือล้นตลาด เช่นเดียวกันกับกรณีการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ***

---

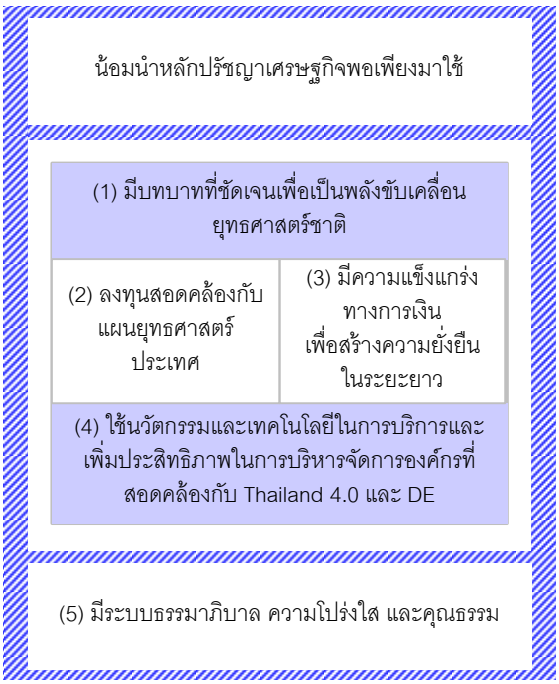
[51] เหตุผลในการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้คือ เพื่อดำเนินการจัดให้มีตลาดเพียงพอกับความต้องการและปรับปรุงส่งเสริมตลาดที่มีอยู่แล้วให้เป็นที่เรียบร้อย มีระเบียบอันดี ตลอดจนการช่วยเหลือในการขนส่งโภคภัณฑ์มาสู่ตลาด เป็นการช่วยลดค่าครองชีพประชาชน

[52] ผู้ประกอบธุรกิจรายหนึ่งหรือหลายรายในตลาดใดตลาดหนึ่ง ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดและยอดเงินขายเกินกว่าเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนดโดยให้นำปัจจัยสภาพการแข่งขันของตลาดอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง แล้วแต่กรณี มาประกอบการพิจารณา ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการพิจารณาทบทวนเกณฑ์ส่วนแบ่งตลาดและยอดเงินขายอย่างน้อยหนึ่งครั้งภายในระยะเวลาสามปีนับแต่วันออกประกาศ

5.2 ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจองค์การตลาดระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565)

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การตลาดมีความสอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560-2564 วิสาหกิจองค์การตลาดระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565) ขององค์การตลาดมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 – 2564 ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 35: กรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ 5 ด้าน



(ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ)

1. มีบทบาทที่ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

แผนวิสาหกิจขององค์การตลาดมีการเน้นในหน้าที่การเป็นกลไกของกระทรวงมหาดไทย ในการเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานราก โดยการส่งเสริมรายได้จากการค้าในระดับชุมชนจากหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และจังหวัด เพื่อส่งเสริมให้ประเทศหลุดจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง และเพื่อการกินดีอยู่ดีของประชาชน พร้อมทั้งมีการกระจายรายได้ที่ดีขึ้นและลดความเหลื่อมล้ำในฐานะการเงินของประชากร

2. ลงทุนสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ประเทศ

ในแผนวิสาหกิจองค์การตลาด ได้มีการลงทุนในตลาดต่างๆ ที่องค์การตลาดมีการบริหารจัดการเอง ในการปรับบทบาทเพื่อเป็นศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการ ศูนย์การเรียนรู้ฝึกอบรม ศูนย์สาธิตและจัดแสดงผลิตภัณฑ์ ศูนย์การประชุม ศูนย์บริการเกษตรกรและผู้ประกอบการ (ในรูปแบบ Co Working

Space) ศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัย โดยมีการเชื่อมโยงกับภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งบริษัทประชารัฐ พัฒนาชุมชน สถาบันการเงิน สถาบันการศึกษา นักวิชาการเกษตร รวมไปถึงมีการเชื่อมโยงภาคการท่องเที่ยว เพื่อดึงรายได้จากการท่องเที่ยวเข้าสู่ชุมชนที่ตลาดขององค์การตลาดประกอบการ

3. มีความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

ในบริบทขององค์การตลาด หมายถึง การบริหารทรัพยากรและสินทรัพย์ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะเป็นการลดภาระหนี้สินขององค์การตลาด ลดการก่อหนี้เพิ่ม โดยการแสวงหาความร่วมมือกับภาครัฐเช่น กรมธนารักษ์ เพื่อขยายการลงทุนในพื้นที่ที่มีศักยภาพ ร่วมมือกับผู้ประกอบการหรือนักลงทุนตลาดภาคเอกชนทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อกำหนดรูปแบบการลงทุน ร่วมทุน ให้บริการที่ปรึกษา ให้บริการวางแผน ปฏิบัติการ จัดการสัมปทาน หรืออาจควบรวมตลาดซึ่งจะช่วยให้องค์การตลาดสามารถลดค่าใช้จ่ายจากการเช่าที่ได้เป็นอย่างมาก รวมถึงการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล และการเสริมสร้างบทบาทการเป็น Co-promoter และ Marketing Arm ให้กับตลาด เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงินขององค์กร

4. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริการและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรที่สอดคล้องกับนโยบาย ประเทศไทย 4.0 และ เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy)

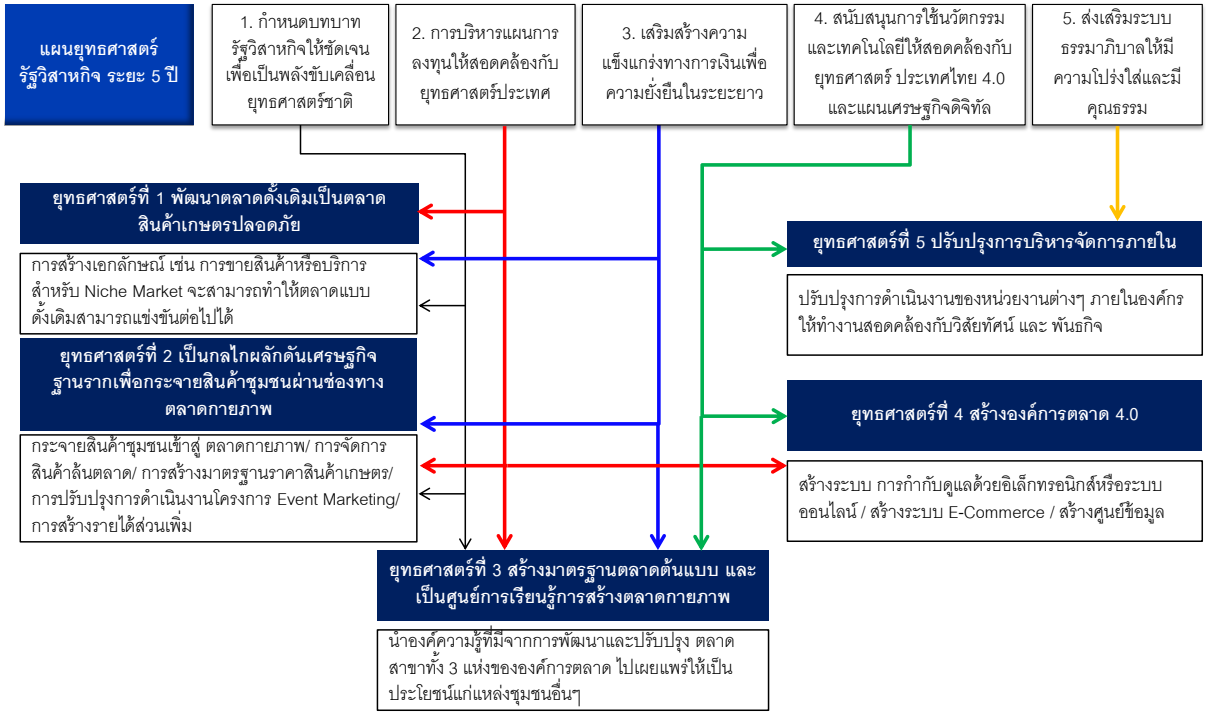
แผนวิสาหกิจขององค์การตลาดได้รวมถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และ การส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล ซึ่งจะเป็นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในโมเดลธุรกิจใหม่ และให้ประชาชนได้ทราบและสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการประกอบการตลาด เพื่อส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ขณะเดียวกันเป็นการขยายฐานการค้าไปยังต่างประเทศ ผ่านระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

5. มีระบบธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และคุณธรรม

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การตลาดเป็นไปอย่างโปร่งใส และป้องกันการทุจริต

จากแนวนโยบายดังกล่าว แผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี ขององค์การตลาด พ.ศ. 2561 – 2565 มีดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 36: แผนภาพความเชื่อมโยงกับแผนรัฐวิสาหกิจ



(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

5.3 แผนวิสาหกิจองค์การตลาดระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565)

ในบริบทขององค์การตลาด หมายถึง การบริหารทรัพยากรและสินทรัพย์ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะเป็นการลดภาระหนี้สินขององค์การตลาด ลดการก่อหนี้เพิ่ม โดยการควบรวมตลาดซึ่งจะช่วยให้องค์การตลาดสามารถลดค่าใช้จ่ายจากการเช่าที่ได้เป็นอย่างมาก รวมถึงการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล และการเสริมสร้างบทบาทการเป็น Co-promoter และ Marketing Arm ให้กับตลาด เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงินขององค์กร

5.3.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาตลาดดั้งเดิมเป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย

ในปัจจุบัน การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมค้าปลีกทวีความรุนแรงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยตลาดขององค์การตลาดเอง เป็นร้านค้าปลีก-ค้าส่งแบบดั้งเดิมที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง จากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ตหรือร้านสะดวกซื้อต่างๆ ซึ่งมีการแข่งขันโดยการใช้กลยุทธ์การตลาดต่างๆ ในการดึงดูดลูกค้า ทำให้ตลาดแบบดั้งเดิมถูกแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดไปอย่างต่อเนื่อง องค์การ

ตลาดจึงมีนโยบายสร้างความแตกต่างให้แก่ตลาด โดยการขายสินค้าหรือบริการที่เป็นสินค้าสำหรับกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) ที่จะสามารถทำให้ตลาดแบบดั้งเดิมมีความดึงดูดให้ผู้ต้องการสินค้าเฉพาะด้านเดินทางมาเลือกซื้อสินค้าประเภทนี้ที่มีความหลากหลายได้ในที่เดียว จึงลดข้อจำกัดทางด้านทำเลที่ตั้งได้ส่วนหนึ่ง นอกจากนี้สินค้าเกษตรปลอดภัย มีแนวโน้มความนิยมสูงขึ้น จึงมีศักยภาพในการเติบโต

นอกจากนี้ องค์การตลาดยังมีนโยบายที่จะพัฒนาตลาดให้มีเอกลักษณ์เพื่อสร้างความประทับใจให้นอกจากวัตตถุประสงค์ในการมาซื้อสินค้าแล้ว ผู้มาตลาดยังได้ประสบการณ์จากการมาท่องเที่ยวอีกด้วย ทั้งนี้ความเป็นเอกลักษณ์ จะช่วยลดการแข่งขันทางด้านราคาได้อีกส่วนหนึ่ง

ทั้งนี้ จากการรวบรวมวรรณกรรมควบคู่ไปกับการทบทวนพลวัตโลก องค์การตลาดจึงได้กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างให้แก่ตลาดแต่ละแห่ง และ กลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนวิสาหกิจองค์การตลาดระยะ 20 ปี ดังนี้

<u>ตลาดตลิ่งชัน</u>

ตลาดตลิ่งชันประสบปัญหาขาดทุนติดต่อกันเป็นระยะเวลานาน เนื่องจากไม่สามารถสร้างรายได้จากค่าเช่าแผงการค้าที่มีอยู่ รวมถึงปัญหาหนี้ค้างชำระที่ยังไม่สามารถตามจัดเก็บได้ เนื่องจากตลาดตลิ่งชันมีลักษณะเป็นตลาดปิด จึงมีความเหมาะสมกว่าที่จะเปิดเป็นตลาดสินค้าที่มีลักษณะสินค้าเฉพาะที่ผู้ซื้อจะเข้ามาเลือกสรรสินค้าเฉพาะด้านได้อย่างครบครัน องค์การตลาดจึงมีแนวนโยบายพัฒนาตลาดตลิ่งชันให้เป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยกรุงเทพมหานคร เพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้แก่ตลาดสาขาตลิ่งชัน โดยจะรวมถึงการพัฒนาปรับปรุงตลาดสาขาตลิ่งชันให้เป็นตลาดมาตรฐาน ทั้งจะมีการปรับอาคารตลาดชั้น 2 ให้เป็นศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้ พัฒนา และสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัย สินค้าการเกษตรแปรรูป และสินค้าวิสาหกิจชุมชนอีกด้วย

ในส่วนของพื้นที่ตลาดบริเวณริมน้ำ จะพัฒนาให้เป็นสถานที่รองรับตลาดท่องเที่ยวเชิงบูรณาการที่มีการเชื่อมโยงกิจกรรมที่น่าสนใจ เข้ากับเรื่องราวประวัติศาสตร์ของพื้นที่บริเวณริมน้ำตลาดตลิ่งชัน เช่น จะมีโครงการนำร่อง คือ โครงการเปิดเส้นทางเดินเรือท่องเที่ยวภายใต้กรอบความคิด “ล่องเรือไหว้พระ สองนครา ตามรอยที่มา น้ำพริกลงเรือ” ในโครงการจะมี การเดินเรือท่องเที่ยวในคลองมหาสวัสดิ์และสถานที่ใกล้เคียง ไหว้พระและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ในเส้นทางที่เป็นการเดินเท้าวิถีธรรมชาติ การปั่นจักรยาน และกิจกรรมบอกเล่าเรื่องราวตามรอยประวัติศาสตร์เจ้าจอมสดับ ต้นตำหรับน้ำาพริกลงเรือ ทั้งนี้ ในบริเวณริมน้ำและ

รอบโครงการจะมีการค้าและบริการ โดยเริ่มต้นด้วยการเชิญชวนผู้ประกอบการค้าริมน้ำที่มีประสบการณ์มาร่วมดำเนินการ มีการจำหน่ายสินค้า OTOP รวมทั้งการจำหน่ายน้ำพริกลงเรือ (ของแท้) Take Home โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เป็นต้น โครงการดังกล่าวนี้ จะเป็นการสร้างตลาดต้นแบบของตลาดตลิ่งชัน เพื่อเสริมสร้างให้ชุมชนมีความมั่นคงเข้มแข็ง ประชาชนมีรายได้เพิ่ม เศรษฐกิจฐานรากได้รับการพัฒนา และ มีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน วัตถุประสงค์ของโครงการนอกจากเป็นการเพิ่มช่องทางการประกอบอาชีพให้แก่ประชาชนทั้งในชุมชนและนอกชุมชนตลาดแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างความพร้อมในการเป็นสถานที่จำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้าธุรกิจภาคอุตสาหกรรม การตลาด ภาคการบริการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การตลาด ทำให้ตลาดตลิ่งชันมีมาตรฐานตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่กระทรวงมหาดไทยและองค์การตลาด และเพื่อเป็นการใช้สินทรัพย์ของตลาดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตลอดระยะเวลาของโครงการจะมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้ (1) ปรับปรุงอาคารตลาดผัก ผลไม้ ปลอดภัย และ ศูนย์อาหารริมน้ำ พร้อมห้องน้ำ รวมพื้นที่ 896 ตารางเมตร (2) ซ่อมแซมและปรับปรุงอาคาร 6 ชั้น (3) ซ่อมแซมและปรับปรุงภูมิทัศน์ศาลเจ้า (4) ซ่อมแซมและปรับปรุง ประตูทางเข้าและศาลพระพรหม (5) ปรับปรุงห้องน้ำสาธารณะ (6) สร้างอาคารชั้นเดียวอเนกประสงค์สำหรับกิจกรรมตลาด (7) ปรับปรุงภูมิทัศน์หน้าอาคารพาณิชย์ 166 ห้อง (8) ปรับปรุงถนนและลานจอดรถ และ (9) งานเบ็ดเตล็ด โดยองค์การตลาดจะนำงบประมาณเงินอุดหนุนจำนวน 50.9 ล้านบาท มาบริหารปรับปรุงตลาดฯ ซึ่งจะรวมไปถึงการปรับโครงสร้างตลาดเพื่อควบรวมตลาดตลิ่งชันกับสำนักงานใหญ่เช่นกัน เพื่อลดภาระค่าเช่าสำนักงานที่มีมูลค่าสูงมากในแต่ละปี นอกจากนี้เป้าหมายของการพัฒนาตลาดตลิ่งชันยังเพื่อเป็นการขอต่ออายุสัญญาพื้นที่อีก 30 ปี โดยการดำเนินการจะคำนึงถึงความสะดวก และปลอดภัย เพื่อเตรียมการสำหรับการรองรับผู้สูงอายุด้วย

<u>การแก้ไขปัญหาลูกหนี้ผู้เช่าอาคารและกรณีพิพาทกับผู้เช่าแผงการค้า</u>

องค์การตลาดยังคงต้องแก้ไขปัญหาลูกหนี้ที่เป็นผู้เช่าอาคารพาณิชย์และที่พักอาศัย ที่เป็นปัญหาเรื้อรังมาเป็นระยะเวลานาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องขององค์การตลาดในระยะยาวได้ องค์การตลาดจึงควรจะมีการบริหารจัดการปัญหาหนี้สินเหล่านี้โดยเร็ว เพื่อสร้างพื้นฐานทางด้านการเงินที่แข็งแกร่งขึ้นให้แก่องค์กร ในการนี้ องค์การตลาดจะใช้มาตรการที่เข้มงวดขึ้นในการเก็บหนี้ตามสัญญาเพื่อระงับไม่ให้เกิดหนี้ใหม่ขึ้นอีก

ส่วนการหยุดประกอบการแผงการค้าที่ตลาดตลิ่งชันเนื่องจากประเด็นพิพาทในศาลกับผู้เช่าแผงการค้า ที่องค์การตลาดต้องเชิญมาประกอบการก่อนรายอื่นๆ นั้น องค์การตลาดมีนโยบายในการเริ่มเปิดพื้นที่ตลาดใหม่ เพื่อจัดสรรผู้ค้าใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาทในอดีต จากนั้น จึงนำแผงค้าเก่าเข้าสู่กระบวนการคัดสรรผู้ค้ารายเก่า ให้เป็นไปตามข้อตกลงหรือขั้นตอนของกฎหมาย ไม่ว่าผู้เช่าแผงรายเก่านั้นจะมาเข้าร่วมหรือไม่เพื่อให้การประกอบการที่สาขาตลิ่งชัน ได้ดำเนินการต่อไป

ส่วนการจะโปรโมทตลาดนั้น อาจทำได้ในหลายรูปแบบ อาทิ ร่วมกับกรุงเทพมหานคร หรือการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประชาสัมพันธ์เส้นทางท่องเที่ยวสายใหม่อย่างเป็นระบบ โดยมีการเชื่อมโยงผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ชุมชนข้างเคียง ทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการบริการร่วมกัน เปิดให้ใช้แผงการค้าโดยไม่คิดค่าเช่าแผงในระยะแรก หรือให้แรงจูงใจด้านอื่นๆ ในการชักชวนให้ผู้ค้าขาย เข้ามาขายของในตลาด

<u>ตลาดบางคล้า</u>

เนื่องด้วยในปัจจุบันคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นชอบกับโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development: EEC) ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา ให้เป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์และแหล่งลงทุนหลักของประเทศในการเชื่อมโยงการลงทุนกับประเทศกัมพูชาและเวียดนาม ตามแนวเศรษฐกิจจากท่าเรือน้ำลึก ทวาย-กรุงเทพฯ-แหลมฉบัง-มาบตาพุด เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ประกอบกับยุทธศาสตร์จังหวัดฉะเชิงเทราได้ประกาศเป็นเมืองเกษตรปลอดภัย องค์การตลาดจึงมีแนวนโยบายพัฒนาตลาดสาขาบางคล้าให้เป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยภาคตะวันออก และตลาดปลาน้ำจืดปลอดภัย เพื่อใช้ประโยชน์จากยุทธศาสตร์การลงทุนของชาติในทำเลที่ตั้งของตัวตลาดตามแนวโครงการ EEC

แนวนโยบายของตลาดสาขาบางคล้าจึงจะเป็นการพัฒนาเพื่อเป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงและกระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยและสินค้าแปรรูปจากผลผลิตการเกษตร และสินค้า OTOP ในพื้นที่จังหวัด ในการนี้องค์การตลาดจะยังพัฒนาตลาดสาขาบางคล้าเป็นสถานที่จำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้าธุรกิจภาคอุตสาหกรรม การตลาด ภาคการบริการ ที่เชื่อมโยงกับภาคการท่องเที่ยวซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการตลาดแก่สัมมาชีพชุมชนด้านเกษตรปลอดภัยและสินค้าเกษตรแปรรูป เพื่อยกระดับรายได้ของประชาชน เสริมสร้างความเข้มแข็งและการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้แก่เศรษฐกิจฐานราก รวมถึง สร้างรายได้

ให้แก่เกษตรกรและผู้ประกอบธุรกิจในภาคตะวันออก ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวจะเป็นการยกระดับตลาดบางคล้าให้มีมาตรฐานตามที่หน่วยงานของรัฐกำหนด และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่กระทรวงมหาดไทย จังหวัดฉะเชิงเทรา ส่วนราชการ ภาคเอกชน องค์การตลาด และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ตลอดระยะเวลาของโครงการจะมีขอบเขตดำเนินงานดังนี้ (1) งานระบบสุขาภิบาล ระบบน้ำ ไฟ และ เสียงตามสาย (2) งานระบบบำบัดน้ำเสียของตลาด (3) ระบบงานห้องเย็น 2 ห้อง ขนาด 4x6 เมตร (4) ปรับปรุงพื้นที่ และงานโครงสร้าง กลุ่มธุรกิจผู้ประกอบการแพปลา 2,000 ตารางเมตร (5) ปรับปรุงภูมิทัศน์อาคารทรงไทยหน้าตลาดและลานจอดรถ และ (6) ปรับปรุงโครงสร้างศูนย์จำหน่ายสินค้าเกษตรปลอดภัย รวม 3,600 ตารางเมตร โดยใช้งบประมาณเงินอุดหนุนจำนวน 41 ล้านบาท โดยการดำเนินการจะคำนึงถึงความสะดวก และปลอดภัย เพื่อเตรียมการสำหรับการรองรับผู้สูงอายุด้วย

<u>ตลาดลำพูน</u>

ตลาดสาขาลำพูนได้ทำหน้าที่สำคัญในการเป็นตลาดกลางในการกระจายสินค้าเกษตรให้แก่เกษตรกรและประชาชนฐานราก เพื่อให้มีช่องทางในการซื้อขายแลกเปลี่ยนผลผลิตสินค้าเกษตร อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมา ประชาชนส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาผลผลิตราคาตกต่ำ และมีปัญหาด้านระบบการตลาดและระบบการขนส่งหรือโลจิสติกส์ที่ไม่เอื้ออำนวย นอกจากนี้ ตลาดลำพูนยังมีปัญหาในเรื่องของความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และขาดเอกลักษณ์ของตลาด ส่งผลให้ผลประกอบการที่ผ่านมายังคงขาดทุน

ดังนั้น เพื่อตอบโจทย์ปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น องค์การตลาดจึงมีแนวกลยุทธ์สร้างเอกลักษณ์ให้กับตลาดลำพูน ด้วยการปรับเปลี่ยนสถานะตลาดลำพูนให้เป็น “ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก” โดยจัดให้มีการจัดตั้งตลาดสินค้า Green Market และ OTOP เพื่อเป็นตลาดเชื่อมโยงสินค้า ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยและสินค้าแปรรูปจากผลผลิตทางการเกษตรในพื้นที่ของจังหวัดลำพูนและจังหวัดใกล้เคียง เพื่อลดปัญหาสินค้าล้นตลาด หรือราคาผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำ รวมถึงเพื่อส่งเสริมให้เกิดเป็นความมั่นคง ความยั่งยืน และความปลอดภัยทางด้านอาหาร ในปัจจุบันสินค้าประเภทเกษตรอินทรีย์ และ เกษตรปลอดภัย นั้น ผู้ผลิตรายย่อย ไม่มีช่องทางสำหรับการค้าขาย เนื่องมาจากลักษณะของสินค้าที่เสียง่าย และการขาดสินค้าที่จะมาป้อนตลาดอย่างต่อเนื่อง ต่างจากผู้ผลิตรายใหญ่ ที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และมีเงินทุนสูง ดังนี้ กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยได้มีการรวมตัวขึ้นเป็นกลุ่มสมาชิก โดยใช้ช่องทางของการร่วมมือระหว่างองค์การตลาดและบริษัทประชารัฐ ให้มีพื้นที่สำหรับการค้าขาย โดยใช้ตลาดลำพูนเป็นศูนย์กระจายสินค้า โดยการควบคุมคุณภาพสามารถตรวจสอบได้

กลับไปถึงต้นทางการผลิต เนื่องจาก ทั้งทางเกษตรจังหวัดและเกษตรอำเภอ ต่างต้องรายงานต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นข้าราชการของกระทรวงมหาดไทย ดังนั้น การสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่แข็งแรงในจังหวัดลำพูน จึงจะเป็นช่องทางให้เกิดการพัฒนาตลาดได้อย่างบูรณาการ สนับสนุนเศรษฐกิจฐานรากพร้อมๆ ไปกับโอกาสในการต่อยอดธุรกิจในการหารายได้ให้กับตลาดลำพูนได้

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

ตลาดสาขาลำพูนจะใช้งบประมาณเงินอุดหนุนจำนวน 28.1 ล้านบาท ในการปรับปรุงตลาด โดยการดำเนินการจะคำนึงถึงความสะดวก และปลอดภัย เพื่อเตรียมการสำหรับการรองรับผู้สูงอายุด้วย

<u>ปากคลองตลาดและตลาดหนองม่วง</u>

จากการที่องค์การตลาด มีนโยบายเปิดให้เอกชนสามารถทำสัญญาสัมปทานเช่าตลาดและพื้นที่ขององค์การตลาดในอดีต แต่ผู้บริหารองค์การตลาดมิได้กำหนดบุคลากรหรือหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างจริงจัง รวมทั้งยังขาดกระบวนการที่มีความชัดเจน ในแง่ของการควบคุมบริหารสัญญา ทำให้องค์การตลาดตกอยู่ในความเสี่ยงหากผู้รับสัมปทานไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขสัมปทานได้ ด้วยเหตุนี้องค์การตลาดจึงจะเน้นให้มีการบริหารและบังคับใช้สัญญาอย่างเป็นระบบ ดังนั้น องค์การตลาดจึงมีแนวนโยบายในการบังคับใช้สัญญาของตลาดทั้ง 2 แห่งนี้อย่างเคร่งครัด เพื่อรักษาผลประโยชน์ และเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ที่ทำให้องค์การตลาดสามารถบริหารสินทรัพย์ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งหากตลาดทั้ง 2 แห่งนี้ยังคงกระทำผิดข้อสัญญาอย่างต่อเนื่องและไม่มีการปรับปรุงแก้ไข ทางองค์การตลาดจะพิจารณาดำเนินการตามขั้นตอนของกฎหมาย หรือยุติข้อสัญญาสัมปทานเป็นการชั่วคราว หรือถาวร เพื่อบังคับใช้ข้อตกลงดำเนินการต่อไปอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ องค์การตลาดจะเพิ่มการจัดการเรื่องกำลังคน การสนับสนุนเรื่องกฎระเบียบการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติหน้าที่

5.3.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็นกลไกผลักดันเศรษฐกิจฐานราก เพื่อกระจายสินค้าชุมชนผ่านช่องทางตลาดกายภาพ

เพื่อกระจายสินค้าชุมชน ผ่านช่องทางตลาดกายภาพต่างๆ ทั้งที่ประกอบการเอง และตลาดชุมชนอื่นๆ ทั่วไป หรือพื้นที่ขายสินค้าที่เปิดขึ้นไม่ประจำ โดยอาจมีการประสานกับพันธมิตร ทั้งภาครัฐ และเอกชน ในการวางสินค้าชุมชน

<u>ส่งเสริมการกระจายสินค้าชุมชนเข้าสู่ช่องทางการค้าปลีกสมัยใหม่</u>

แนวคิด “หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์” ที่ดูแลรับผิดชอบโดยกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เป็นแนวทางหนึ่งที่จะสร้างความเจริญแก่ชุมชนให้สามารถยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของคนในชุมชนให้ดีขึ้น อย่างไรก็ดี ผู้ผลิตสินค้า OTOP ยังมีข้อจำกัดในการนำสินค้าออกสู่ตลาดในวงกว้าง อาทิ แหล่งเงินทุนในประเทศยังไม่เอื้ออำนวยต่อผู้ประกอบการสินค้า OTOP รวมถึงข้อจำกัดของ Modern Trade ที่เป็นอุปสรรคต่อการนำสินค้าเข้าไปวางขาย เช่น เครดิตเทอม ราคารับซื้อ หรือ วิธีการจัดส่ง เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีประเด็นในด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคบางส่วนที่ยังไม่เชื่อมั่นกับสินค้าที่ผลิตในประเทศ ดังนั้นองค์การตลาดจึงเข้ามาสนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวในการค้า โดยช่วยเหลือผู้ประกอบการ OTOP ใน

การเจรจานำสินค้าเข้าไปวางขายใน Modern Trade ด้วยการสั่งซื้อสินค้าจาก Trader OTOP ของแต่ละจังหวัด ช่วยลดค่าขนส่งต่อผู้ผลิต เนื่องจากองค์การตลาดเป็นผู้รวบรวมสินค้าจากผู้ผลิตจำนวนมากมาจัดการบรรทุกขนส่งร่วมกัน และนำสินค้ามาจัดเก็บยังคลังสินค้าตลิ่งชัน ประกอบกับให้ความมั่นใจผู้ให้บริการ Modern Trade ด้วยการตรวจสอบ ควบคุม ปริมาณ และคุณภาพ จัดคืน และ/หรือเปลี่ยนสินค้า ตลอดจนเรียกเก็บเงินจาก Modern Trade และ จ่ายเงินแก่ผู้ค้าผลิตภัณฑ์ OTOP ในส่วนนี้ องค์การตลาดได้เจรจาขอลดเครดิตเทอม จาก 3 เดือนที่ให้กับผู้ผลิตหากเป็นการติดต่อโดยตรงกับ Modern Trade เป็น 1 เดือน ที่ให้กับองค์การตลาดเนื่องจากเป็นหน่วยงานของรัฐ ทำให้สามารถลดภาระด้านสภาพคล่องแก่ผู้ผลิตเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าว เป็นการสนับสนุนการขายสินค้าชุมชนในพื้นที่ต่างๆ เนื่องจากผู้ผลิตอาจรวมตัวกันได้ยาก และพบอุปสรรคต่างๆ ในการติดต่อเจรจานำสินค้าเข้า Modern Trade เอง ทั้งยังเป็นการช่วยนำสินค้าที่หลากหลายมาสู่ Modern Trade มากขึ้น นอกจากนี้ โครงการดังกล่าวยังทำให้ชื่อเสียงขององค์การตลาด เป็นที่รู้จักมากขึ้นในบทบาทและหน้าที่อีกประการหนึ่ง

<u>การบริหารจัดการสินค้าล้นตลาดและสร้างมาตรฐานราคาสินค้าเกษตร</u>

ข้อจำกัดด้านธรรมชาติของผลผลิตทางการเกษตรในการออกผลต้องเป็นไปตามฤดูกาล ประกอบกับผลิตผลทางการเกษตรที่เพิ่มมากขึ้น และออกสู่ตลาดในเวลาเดียวกันเป็นจำนวนมากทำให้เกิดภาวะสินค้าล้นตลาดและเกิดภาวะราคาผลผลิตตกต่ำ อีกทั้ง การที่เกษตรกรไม่สามารถรวมกลุ่มในการขายสินค้าได้ ส่งผลให้ขาดอำนาจต่อรอง และขาดการเชื่อมโยงสินค้าระหว่างผู้ผลิตและผู้ซื้อ องค์การตลาดตามแนวนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงมหาดไทย จึงมีนโยบายในการช่วยระบายสินค้าการเกษตรในระดับท้องถิ่นให้กระจายออกนอกพื้นที่อย่างเป็นระบบ และขยายเครือข่ายองค์การตลาดให้ครอบคลุมทั่วประเทศ โดยอาศัยความร่วมมือจากพันธมิตรในภาครัฐและเอกชนในการกระจายสินค้า โดยเมื่อองค์การตลาดได้รับข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายทั่วประเทศ จะทำการประชาสัมพันธ์ให้กับหน่วยงานราชการต่างๆ เพื่อหาสถานที่ในการระบายสินค้า ไม่ว่าจะเป็น เรือนจำ โรงเรียน โรงพยาบาล ตลาดสาขาขององค์การตลาด สถานที่ราชการต่างๆ ทั่วประเทศ รวมทั้ง Modern Trade ในการนี้ นอกจากจะเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าล้นตลาดเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและเสริมสร้างความมั่นคงในการเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรให้มีความเข้มแข็งและสามารถพึ่งพาตนเองได้แล้ว ยังเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนและเกษตรกรมีส่วนร่วมในการพัฒนาโดยการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในภาครัฐและเอกชน ให้มีมาตรฐานตามที่องค์การตลาดกำหนด และยังเป็นการส่งเสริมด้านประชาสัมพันธ์

องค์การตลาดในฐานะตัวแทนการกระจายผลิตผลทางการเกษตรของประเทศไทย เสริมสร้างภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ซึ่งจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนการส่งสินค้าโภคภัณฑ์ เช่น อาหารดิบ ขององค์การตลาดให้แก่หน่วยงานราชการอีกด้วย

นอกเหนือจากการกระจายสินค้าที่ล้นตลาดไปยังพื้นที่ต่างๆ แล้ว องค์การตลาดยังมีแนวนโยบายในการรับซื้อสินค้าล้นตลาดของเกษตรกร โดยกำหนดราคาจากส่วนต่างระหว่างราคาขายของเกษตรกร และ ราคารับซื้อปลายทางที่ขายต่อผู้บริโภค เพื่อให้มีความเหลื่อมล้ำน้อยลง เกษตรกรนอกจากจะได้ระบายสินค้าแล้ว ยังขายได้ราคาที่ดีขึ้น ในขณะที่ผู้บริโภค สามารถซื้อสินค้าล้นตลาดได้ในราคาที่ลดลง และยังเป็นการสร้างรายได้ให้กับองค์การตลาดอีกส่วนหนึ่งด้วย

<u>การปรับปรุงการดำเนินงานโครงการประเภทตลาดกิจกรรม (Event Marketing)</u>

องค์การตลาดมีแนวนโยบายดำเนินการโครงการ ประเภทตลาดกิจกรรม (Event Marketing) โดยที่ผ่านมาได้มีการทำโครงการ คาราวานสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนและสินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่นไทยออนทัวร์ 365 วัน **"อต. มหาดไทย** On Tour" ทั่วประเทศไทย โดยจะมีการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ซึ่งเดิมใช้ตัวแทน (Agent) เพียงไม่กี่ราย ใช้ชื่อขององค์การตลาดตระเวนขออนุญาตเปิดตลาดนัดทั้งในระดับ อำเภอ และ จังหวัดต่างๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนให้องค์การตลาดจำนวน 50,000 บาท ในพื้นที่ระดับอำเภอ และ 100,000 บาท ในพื้นที่ระดับจังหวัด ทำให้ ไม่สามารถควบคุมการดำเนินงาน เกิดปัญหาในการควบคุมคุณภาพ และสินค้าที่นำมาขายได้อย่างเต็มที่ ซึ่งอาจทำให้เสียชื่อเสียงขององค์การตลาด

โดยแนวนโยบายในอนาคต องค์การตลาดจะเป็นผู้บริหารจัดการโครงการประเภท Event Marketing เอง ตั้งแต่การเลือกสถานที่ วันเวลา การจัดหมวดหมู่สินค้า รูปแบบการค้า แต่อาจมีการจ้างหน่วยงานอื่นๆ เช่น ภาคเอกชน หรือสถาบันการศึกษา เป็นผู้รับจ้างในงานภาคปฏิบัติ โดยองค์การตลาดจะรับรายได้จากการเช่าแผงการค้าเอง และมีทีมงานในการ ตรวจงาน รับงาน กรณีจ้างหน่วยงานภายนอก ซึ่งในการนี้ นอกจากจะทำให้การควบคุมดูแลงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์การตลาด และยังเป็นการพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรขององค์การตลาดอีกด้วย แนวทางดังกล่าวนี้ อาจนำมาใช้ในโครงการ Event Marketing อื่นๆ ในอนาคต

<u>พัฒนาองค์การตลาดให้เป็นหน่วยงานการจัดหา (วัสดุ โภคภัณฑ์) ที่มีมาตรฐาน</u>

กิจกรรมหนึ่งที่ถือเป็นแหล่งรายได้หลักนอกเหนือจากการดำเนินการตลาดสดขององค์การตลาดในปัจจุบัน คือการดำเนินการเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าโภคภัณฑ์ให้แก่เรือนจำและส่วนราชการต่างๆ โดยเฉพาะ การดำเนินการจัดส่ง อาหารดิบ ข้าวสาร และเชื้อเพลิงให้แก่เรือนจำฯ ทัณฑสถานของกรมราชทัณฑ์ทั่วประเทศ และส่วนราชการอื่นๆ โดยในช่วงปีงบประมาณปี พ.ศ. 2515–2519 องค์การตลาด ได้ดำเนินการจัดส่งอาหารดิบ และเชื้อเพลิง โดยมติคณะรัฐมนตรี เป็นกรณีพิเศษ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวนี้ได้ทำรายได้ให้กับองค์การฯ อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตามได้มีการถูกท้วงติงจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ถึงแนวปฏิบัติที่องค์การตลาดมีการแต่งตั้งเอกชนให้เป็นตัวแทน (ตัวแทนช่วง) เป็นผู้ดำเนินการจัดหาอาหารดิบให้แก่เรือนจำทั้งหมด โดยองค์การตลาดมีการหักอัตราผลตอบแทนร้อยละ 3 และเมื่อมีการยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีในสิทธิพิเศษขององค์การตลาดดังกล่าว ทำให้องค์การตลาดต้องเข้าร่วมประกวดราคาเพื่อเสนอราคาอาหารดิบและเชื้อเพลิงแข่งขันกันกับเอกชนและรัฐวิสาหกิจอื่นๆ จึงคาดการณ์ได้ว่ารายได้จากแหล่งนี้ขององค์การตลาดจะลดลงอย่างมาก ในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ ในอนาคตองค์การตลาดจึงมีแนวนโยบายในการหาช่องทางการขยายกิจกรรมการจัดหาวัสดุโภคภัณฑ์เพิ่มเติม อาทิเช่น โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยทหาร และหน่วยราชการทั่วประเทศ โดยประสานพันธมิตรกับตัวแทนขององค์การตลาดที่อยู่ในพื้นที่ 76 จังหวัด รวมทั้งการเน้นในด้านคุณภาพอาหาร และความเชื่อถือได้ในด้านการให้บริการ

นอกจากนี้ องค์การตลาดยังต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการดำเนินกิจกรรมในการจัดหาวัสดุโภคภัณฑ์ ที่แต่เดิม ดำเนินการโดยตัวแทนช่วงขององค์การตลาดเป็นหลัก มาเป็นการจัดซื้อจัดหา (Sourcing and procurement) วัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่กำหนดในราคาที่ดีที่สุด รวมถึงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานด้วยตนเอง โดยใช้มาตรฐานอนามัย และความมั่นใจได้ในการไม่มีสิ่งแปลกปลอมปะปนไปกับอาหาร เป็นจุดขายและสร้างความแตกต่างจากผู้ดำเนินการจัดหาอาหารดิบอื่นๆ โดยหากองค์การตลาดสามารถดำเนินงานส่วนนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้หน่วยงานมีโอกาสชนะการประกวดราคาได้

ในประเด็นดังกล่าว องค์การตลาดจำเป็นต้องจัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ การวางระบบเพื่อรองรับ รวมถึง การพิจารณาการขยายไปสู่กิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าวัตถุดิบ อาทิ การคัดเกรดสินค้า และการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรบางชนิด เป็นต้น ในลำดับถัดไป

<u>สร้างรายได้ส่วนเพิ่ม</u>

รายได้หลักที่สำคัญที่สุดตามพันธกิจขององค์การตลาดคือรายได้จากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตลาด โดยเฉพาะการให้เช่าแผงค้า ซึ่งในปัจจุบัน สาขาที่ องค์การตลาดเป็นผู้บริหารเอง ประกอบด้วย สาขาตลิ่งชัน สาขาบางคล้า และสาขาลำพูน โดยสาขาบางคล้า มีจุดขายที่ค่อนข้างชัดเจน คือ เป็นตลาดสัตว์น้ำ ในขณะที่สาขาลำพูน มีความพยายามที่จะส่งเสริมให้เป็นตลาดพืชผักออร์แกนิค การได้รับงบประมาณจากรัฐบาลมาเพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกของตลาดทั้งสองสาขา จะส่งผลให้ องค์การตลาด สามารถขึ้นค่าเช่าแผงค้า และอาคารพาณิชย์ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้แก่ องค์กรได้ส่วนหนึ่ง

ในขณะที่สาขาตลิ่งชันในปัจจุบัน ยังคงไม่มีรายได้จากการให้เช่าแผงค้า องค์การตลาดจึงสามารถใช้โอกาสนี้ ปรับแนวทางที่ในการพัฒนาและบริหารจัดการตลาดตลิ่งชัน ว่าควรเน้นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใดจึงจะมีความเหมาะสมและให้ผลตอบแทนสูงสุด เช่น การพัฒนาเป็นตลาดสำหรับการค้าส่งพืชผักออร์แกนิค ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล หรือ การพัฒนาเป็นตลาดริมน้ำเพื่อการท่องเที่ยว เป็นต้น จากนั้นจึงทำการปรับปรุงลักษณะทางกายภาพให้มีความสอดคล้องกับรูปแบบที่ศึกษา ภายใต้กรอบงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล แล้วจึงทำการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ในกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ทั้งนี้ การศึกษาเชิงลึกก่อนการดำเนินงานดังกล่าว จะช่วยให้ องค์การตลาดสามารถกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนา และเพิ่มโอกาสที่ตลาดตลิ่งชันจะประสบความสำเร็จ และกลายเป็นตลาดหลักที่มีจุดขายเฉพาะตัว ซึ่งจะสามารถสร้างรายได้แก่ องค์การตลาดในระยะยาว

นอกจากการสร้างจุดขายที่ชัดเจนให้กับตลาดสาขาที่ องค์การตลาดเป็นผู้บริหารเองในปัจจุบัน เมื่อตลาดต่างๆ เริ่มมีจำนวนผู้ใช้บริการมากขึ้น องค์การตลาดยังสามารถเพิ่มรายได้จากการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ในพื้นที่ตลาดที่มีอยู่ ซึ่งรวมถึงค่าบริการรายวัน เช่น ค่าแผงค้าในพื้นที่ส่วนที่เปิดเพิ่มเติมในตลาดตลิ่งชันเช่นในบริเวณตลาดริมน้ำ ค่าบริการที่จอดรถ ค่าบริการห้องน้ำ ค่าเช่าอุปกรณ์ และการเปิดให้เช่าพื้นที่เพิ่มด้านหน้าตลาดบางคล้า เป็นต้น

นอกจากนี้ รายได้ส่วนอื่นๆ จะมาจากโครงการอื่นๆ อาทิ รายได้จากคาราวานสินค้าที่องค์การตลาดจะเปลี่ยนจากวิธีการเก็บค่าตอบแทนเหมาจ่ายจากตัวแทนที่ขอรับสิทธิ์จากองค์การตลาด มาเป็นการเก็บค่าเช่าแผงค้าเอง แต่อาจมีการจ้างหน่วยงาน หรือ Organizer ดำเนินการด้านภาคปฏิบัติ และจัดทีมตรวจการจ้างเพื่อควบคุมคุณภาพ ซึ่งจะทำให้รายได้จากโครงการนี้เพิ่มมากขึ้นจากเดิม รายได้จากการช่วย

ระบายสินค้าล้นตลาด รายได้จากการค้าสินค้าออนไลน์ รวมทั้งการทำ Demand Matching และรายได้จากการนำสินค้า OTOP เข้าสู่ตลาด Modern Trade เป็นต้น

ส่วนในระยะยาว องค์การตลาดสามารถที่จะใช้ความรู้ความชำนาญ จากการพัฒนาตลาดตลิ่งชันและตลาดอื่นๆที่ องค์การตลาดเป็นผู้บริหารมาให้บริการให้คำปรึกษาแก่ผู้ที่มีความต้องการพัฒนาตลาดแต่ไม่มีความรู้ ความชำนาญ โดยองค์การตลาดสามารถสร้างรายได้จากค่าบริการที่ปรึกษา และค่า Loyalty fee รวมทั้งช่วยเป็นที่ปรึกษาหรือรับจ้างบริหาร ในการบริหารจัดการตลาดเมื่อเปิดตลาด และจัดเก็บส่วนแบ่งรายได้ ของโครงการที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่อีกส่วนหนึ่ง

5.3.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างมาตรฐานตลาดต้นแบบและเป็นศูนย์การเรียนรู้การสร้างตลาดกายภาพ

เนื่องด้วยองค์การตลาดได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาตลาดตัวอย่างจากรัฐบาล ในปลายปี พ.ศ. 2560 องค์การตลาดมีแนวนโยบายในการนำองค์ความรู้ที่มีจากการพัฒนาและปรับปรุงตลาดสาขาทั้ง 3 แห่งขององค์การตลาด ไปเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์แก่แหล่งชุมชนอื่นๆ โดยการขยายองค์ความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การตลาด และ ยุทธศาสตร์ของชาติในมิติของการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างตลาดต้นแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากให้มีประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจตลาดและสามารถแข่งขันได้อย่างมั่นคง เพื่อเป็นรายได้หลักที่ยั่งยืนให้แก่ประเทศไทย

ทั้งนี้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการส่งเสริมพัฒนาตลาดชุมชนให้ได้มาตรฐาน องค์การตลาดจะมี 3 บทบาท ดังนี้

สร้างองค์ความรู้

- สร้างองค์ความรู้ ด้วยการกำหนดขอบข่ายงาน (Framework) ในการจัดการตลาดที่ได้มาตรฐาน
- สร้างคู่มือในการสร้างตลาดให้ได้มาตรฐาน

เผยแพร่

- โดยเริ่มจากการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการตลาด ซึ่งสามารถพัฒนาต่อยอดรูปแบบธุรกิจ โดยการเก็บเป็นค่าที่ปรึกษา ค่ารับจ้างบริหาร และสามารถพัฒนาเป็นการเก็บ

Loyalty fee ให้แก่ องค์การตลาด ตลอดจน มีการแบ่งปันรายได้ เนื่องจากองค์การตลาดจะช่วยเป็นพี่เลี้ยงในภาคปฏิบัติเมื่อเปิดตลาด เป็นต้น

- สื่อการเรียนรู้อาจเป็นลักษณะออนไลน์ (E-learning) อาทิ VDO และ Interactive Media หรือผ่านสื่อต่างๆ อาทิ Skilllane.com Facebook และ GDN (Google Display Network) ที่เป็น Banner ตามเว็บไซต์ต่างๆ เป็นต้น

วัดผล

- สร้างเกณฑ์ในการประเมินความพร้อมของตลาดชุมชนนั้นๆ
- สร้างแบบทดสอบในการวัดผลของตลาดชุมชนดังกล่าว เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของตลาดต้นแบบ ซึ่งจะเป็นการเปรียบเทียบระหว่าง ผลการประเมินก่อนการพัฒนาเรียนรู้ และผลการประเมินการพัฒนา

ทั้งนี้ องค์การตลาดได้วางแผนการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในตลาดกายภาพสาขาต่างๆ ที่ตลาดตลิ่งชัน ตลาดบางคล้า และ ตลาดลำพูน โดยใช้งบประมาณอุดหนุนที่จะได้มาใน ปี พ.ศ. 2560 เพื่อมาเป็นงบลงทุน

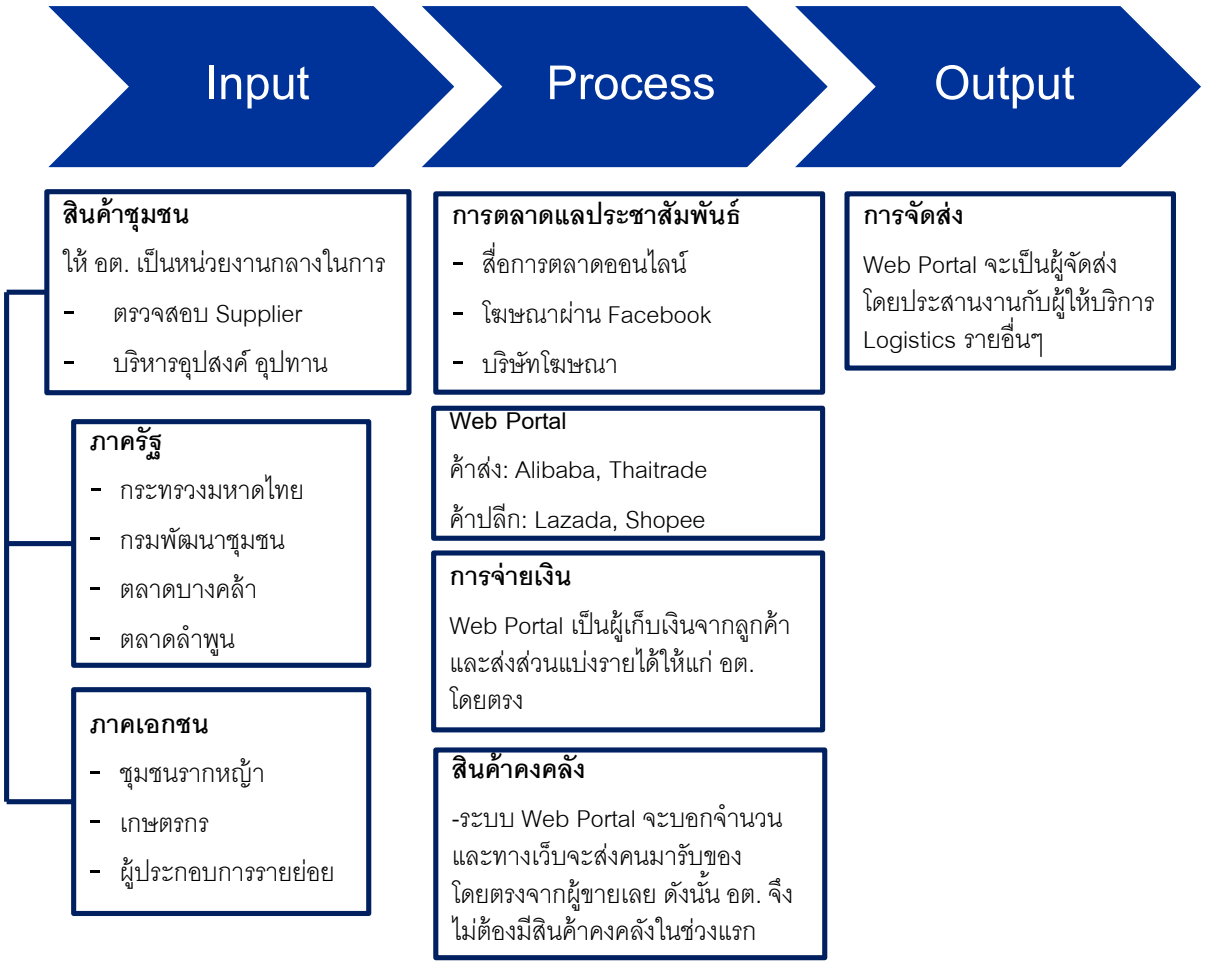
5.3.4 **ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างองค์การตลาด** 4.0

<u>สร้างระบบ</u> <u>E-commerce</u>

เนื่องด้วยองค์การตลาดมีจุดแข็งคือ เป็นหน่วยงานสังกัดภายใต้กระทรวงมหาดไทย ทำให้มีความสามารถในการเข้าถึงฐานข้อมูลผู้ผลิตที่สำคัญในแต่ละจังหวัดได้ง่าย และเป็นกลไกที่สำคัญของกระทรวงมหาดไทยในการเชื่อมโยงข้อมูลของเกษตรกรผู้ผลิตและผู้ซื้อ ในปัจจุบัน เนื่องด้วยแนวโน้มของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทั้งอินเทอร์เน็ตและสมาร์ทโฟน ส่งผลให้โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถสืบค้น ส่งต่อ จัดเก็บ และบริหารข้อมูลได้เป็นปริมาณมาก และรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม องค์การตลาดยังมีจุดอ่อน คือ การขาดบุคลากรผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านการตลาดออนไลน์และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบกับ ยังขาดการนำข้อมูลที่เก็บได้ไปวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพกับองค์กร

ดังนั้น ด้วยปัจจัยที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น องค์การตลาดจึงพิจารณาดำเนินกลยุทธ์ สร้างระบบ E-commerce 4.0 ด้วยการ (1) พัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถในด้านการตลาดออนไลน์ (Online Marketing) (2) เน้นการเป็นพันธมิตรในการขายบนช่องทางออนไลน์ โดยอาศัยช่องทางที่มีอยู่แล้ว แทนการสร้างเว็บไซต์ขายเอง โดยมีการชำระเงิน ออนไลน์หรือโดยบัตรเครดิต และ (3) ริเริ่มโครงการนำร่องในกรุงเทพและปริมณฑลก่อนขยายผลออกไปทั่วประเทศ โดยในช่วงแรกควรเน้นไปที่การมีส่วนร่วมและการเข้าถึงข้อมูลผ่านทางช่องทางเดิมที่ประชาชนมีความคุ้นเคย เช่น บนโทรศัพท์มือถือ หรือบนแอปพลิเคชันไลน์ (Line) และในช่วงต่อมา (แผนระยะ 20 ปี) จึงเริ่มสร้างแอปพลิเคชันบนสมาร์ทโฟนเป็นของตนเอง เพื่อทำหน้าที่เป็นสื่อกลาง ช่องทางการสื่อสาร และรวบรวมข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ซึ่งอาจขยายไปถึงผู้ซื้อในต่างประเทศ และอาจพิจารณา Outsource ระบบโลจิสติกส์ ไปให้กับบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญให้กับพันธมิตรภาครัฐ เช่น ไปรษณีย์ไทย หรือ ภาคเอกชน เช่น เช่น Kerry เป็นต้น

แผนภาพที่ 37: Business Model **การขายสินค้าชุมชนบนช่องทางออนไลน์**



(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

ในกระบวนการขายสินค้าวิสาหกิจชุมชนบนช่องทางออนไลน์นี้ ทางองค์การตลาดจะประสานงานนำสินค้าชุมชนจากทั้งหน่วยงานภาครัฐ เช่น จากกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย และภาคเอกชน เช่น จาก Modern Trade ต่างๆ เพื่อขายบนช่องทางออนไลน์ โดยองค์การตลาดจะนำสินค้าชุมชนไปวางขายบนเว็บไซต์ช่องทางออนไลน์ต่างๆ (Web Portal) ทั้งเว็บไซต์ที่ซื้อขายในลักษณะค้าส่งอย่าง Alibaba.com หรือ Thaitrade.com และเว็บไซต์ที่ซื้อขายในลักษณะค้าปลีกอย่าง Lazada.com หรือ Shopee.com โดยองค์การตลาดจะช่วยทำการตลาดให้กับสินค้าชุมชน ควบคู่ไปกับการทำการตลาดของเว็บไซต์ดังกล่าว เมื่อสินค้าถูกสั่งซื้อ ผู้ประกอบการเว็บไซต์จะส่งข้อมูลให้กับองค์การตลาดซึ่งเป็นหน่วยงานกลางและเจ้าของสินค้าเพื่อทำการส่งมอบสินค้า (Delivery) ให้กับลูกค้า ผู้ซื้อสินค้าจะจ่ายเงินออนไลน์บนระบบของเจ้าของเว็บไซต์ และองค์การตลาดจะเป็นผู้รับเงินจากการขายจากเจ้าของเว็บไซต์ก่อนจะหักส่วนแบ่งรายได้แล้วจึงนำเงินส่วนที่เหลือส่งคืนให้กับเจ้าของสินค้า ด้วยวิธีการนี้ (Dropship Model) องค์การตลาดจึงไม่ต้องรับผิดชอบในสินค้าคงคลัง คลังสินค้า การจัดส่ง และระบบการรับเงินออนไลน์

<u>สร้างศูนย์ข้อมูล</u>

การสร้างศูนย์ข้อมูลมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ช่วยให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและรับทราบถึงข้อมูลที่สำคัญ เช่น ราคาสินค้าเกษตรจากแหล่งผลิตทั้งประเทศ ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น บนมือถือ หรือบนแอปพลิเคชันไลน์ (Line) (2) ช่วยจับคู่ความต้องการซื้อกับความต้องการขาย โดยเฉพาะความต้องการเป็นล็อตใหญ่ในทุกๆ พื้นที่ รวมทั้งอาจเป็นการส่งต่อข้อมูลความต้องการของผู้ซื้อในต่างประเทศ และ (3) สามารถเป็นช่องทางการสร้างรายได้บางส่วน เช่น จากค่าบริการ ค่าบริหารจัดการแอปพลิเคชันให้กับองค์การตลาด นั้น

ในการนี้ องค์การตลาดมีความจำเป็นต้องสร้างศูนย์ข้อมูล เพื่อนำมาบริหารจัดการการตลาดออนไลน์ดังกล่าวนี้ ไม่ว่าจะเป็น***ด้านราคา*** ทั้งจากการสำรวจจากพันธมิตรภาครัฐ เช่นข้อมูลจาก กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น สหกรณ์การเกษตร หรือ กระทรวงพาณิชย์ ตามพื้นที่ต่างๆ ทั่วราชอาณาจักร หรือเป็นราคาที่องค์การตลาดกำหนดขึ้นเพื่อรับซื้อในกรณีสินค้าการเกษตรที่ล้นตลาด และ ***ด้านปริมาณ*** (Demand Matching) เนื่องจากผู้ประกอบการ SME หรือ ผู้ผลิต OTOP ที่มีความต้องการผลิตผลทางเกษตรจำนวนมาก และมีข้อกำหนดเงื่อนไขคุณภาพคงที่ ยังไม่สามารถหาสินค้าวัตถุดิบทางการเกษตรที่มีคุณภาพคงที่ได้เพียงพอ และ สม่ำเสมอ เช่น การผลิตอาหารแปรรูป และ เครื่องสำอางจากวัตถุดิบ

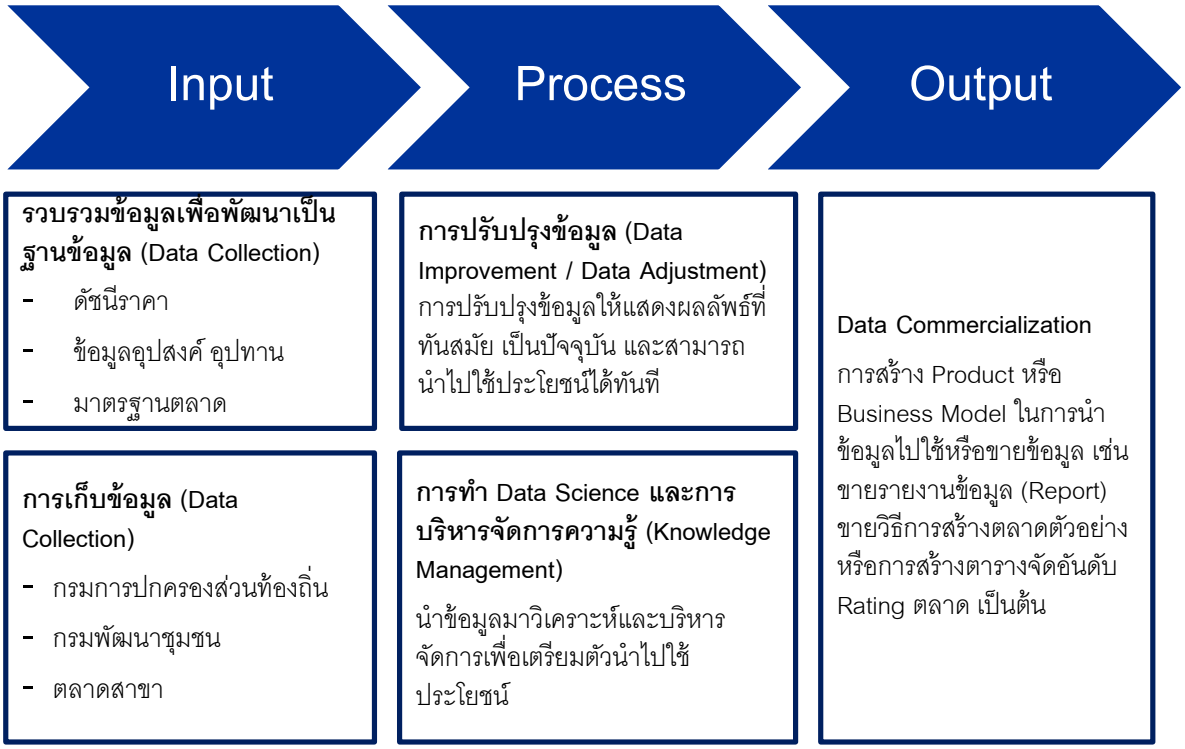
ธรรมชาติที่กำลังเป็นกระแสนิยมในต่างประเทศ ทำให้ไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามคำสั่งซื้อ นับเป็นอุปสรรคในการทำการค้าอย่างมาก โดยเฉพาะในกรณีที่มีคำสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากจากต่างประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้บริการดังกล่าวยังสามารถช่วยในการบริหารจัดการสินค้าที่ล้นตลาดได้อีกด้วย

โดยในกระบวนการสร้างศูนย์ข้อมูลจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) ขั้นตอน Input ซึ่งคือ ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล (Data Collection) จะเป็นการรวบรวมฐานข้อมูลที่จำเป็นจากหน่วยงานต่างๆ และจากการเก็บรวบรวมจากเจ้าของผลิตภัณฑ์โดยตรง เช่น จากเกษตรจังหวัด หรือจากกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นต้น แล้วจึงนำมาสู่ ขั้นตอนการทำความสะอาดข้อมูล (Data Cleansing) โดยจะเป็นการจัดการเรียบเรียงข้อมูลให้อยู่ในความเรียบร้อย (2) ขั้นตอน Process ซึ่งคือ ขั้นตอน Data Science และ Knowledge Management โดยจะเป็นการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และบริหารจัดการเพื่อเตรียมตัวนำไปใช้ประโยชน์ และขั้นตอนการปรับปรุงข้อมูล (Data Improvement / Data Adjustment) ซึ่งคือ การปรับปรุงข้อมูลให้แสดงผลลัพธ์ที่ทันสมัย เป็นปัจจุบัน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที พร้อมทั้งขับเคลื่อนเป้าหมายให้ชัดเจนขึ้นทุกๆ เดือน และ (3) ขั้นตอน Output ซึ่งคือ ขั้นตอน Data Commercialization เป็นการสร้าง Product หรือ Business Model ในการนำข้อมูลไปใช้หรือขายข้อมูล เช่น ขายรายงานข้อมูล (Report) ขายวิธีการสร้างตลาดตัวอย่าง หรือการสร้างตารางจัดอันดับ Rating ตลาด เป็นต้น

การสร้างข้อมูลด้าน อุปสงค์ และอุปทาน จะสามารถช่วยทำให้ผู้ผลิตสินค้าเกษตรวัตถุดิบ พบกับผู้ผลิตสินค้าเกษตรแปรรูป ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ประเทศไทยมีความสามารถสูง เนื่องจากเป็นประเทศที่มีพื้นฐานจากด้านเกษตรกรรม

ขั้นตอนโดยคร่าวของกระบวนการในระบบศูนย์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 38: กระบวนการของระบบศูนย์ข้อมูล



(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

โดยในกระบวนการสร้างศูนย์ข้อมูลจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) ขั้นตอน Input ซึ่งคือ ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล (Data Collection) จะเป็นการรวบรวมฐานข้อมูลที่จำเป็นจากหน่วยงานต่างๆ และจากการเก็บรวบรวมจากเจ้าของผลิตภัณฑ์โดยตรง หรือหน่วยงานภาครัฐ เช่น จากเกษตรจังหวัด หรือจากกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นต้น โดยลักษณะข้อมูลอาจเป็นในด้าน ราคา ปริมาณผลผลิต หรือ มาตรฐานตลาด แล้วแต่กรณี แล้วจึงนำมาสู่ขั้นตอนการทำความสะอาดข้อมูล (Data Cleansing) โดยจะเป็นการจัดการเรียบเรียงข้อมูลให้อยู่ในความเรียบร้อย (2) ขั้นตอน Process ซึ่งคือ ขั้นตอน Data Science และ Knowledge Management โดยจะเป็นการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และบริหารจัดการเพื่อเตรียมตัวนำไปใช้ประโยชน์ และขั้นตอนการปรับปรุงข้อมูล (Data Improvement / Data Adjustment) ซึ่งคือ การปรับปรุงข้อมูลให้แสดงผลลัพธ์ที่ทันสมัย เป็นปัจจุบัน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที พร้อมทั้งขับเคลื่อนเป้าหมายให้ชัดเจนขึ้นทุกๆ เดือน และ (3) ขั้นตอน

Output ซึ่งคือ ขั้นตอน Data Commercialization เป็นการสร้าง Product หรือ Business Model ในการนำข้อมูลไปใช้หรือขายข้อมูล เช่น ขายรายงานข้อมูล (Report) ขายวิธีการสร้างตลาดตัวอย่าง หรือการสร้างตารางจัดอันดับ Rating ตลาด เป็นต้น โดยในบางส่วนอาจเป็นการเผยแพร่โดยไม่คิดมูลค่าเพื่อเป็นการบริการสาธารณะ

5.3.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ปรับปรุงการบริหารจัดการภายใน

เมื่อองค์การตลาดมีแนวนโยบายที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ และทันต่อเหตุการณ์มากขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะปรับปรุงการดำเนินงานภายในให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และ พันธกิจ ในอนาคต รายละเอียดในส่วนต่างๆ ของการบริหารจัดการภายใน จึงมีดังต่อไปนี้

<u>บทบาทการปฏิบัติหน้าที่ และการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ</u>

คณะกรรมการขององค์การตลาดจะจัดมีการดำเนินงานตามมาตรฐานบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในบทบาทการปฏิบัติหน้าที่ และการพัฒนาตนเอง ในด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึง

1) ด้านบทบาทการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งรวมถึง

- การกำหนดให้มีแผนการดำเนินงานระยะสั้นหรือแผนประจำปี และแผนการดำเนินงานระยะยาวหรือแผนวิสาหกิจเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจน
- การจัดให้มีและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญโดยเฉพาะในเรื่อง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน ระบบการจัดการสารสนเทศ และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
- การดูแลติดตามผลการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ ครบถ้วน มีคุณภาพ และเป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการเพื่อประกอบการตัดสินใจ
- บทบาทของคณะกรรมการในการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ โดยจัดให้มี ระบบการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร
- การประชุมคณะกรรมการควรกำหนดการประชุมและวาระประชุมไว้ล่วงหน้า โดยจัดให้มีการประชุมทุกเดือนหรือตามความเหมาะสมและมีการจัดกลไกสำหรับวาระที่มีความซับซ้อน

เพื่อให้มีเวลาในการพิจารณา และดูแลให้มีเอกสารประกอบการประชุมที่เพียงพอและได้รับล่วงหน้าก่อนการประชุมภายในเวลาที่สมควร โดยเฉพาะวาระเรื่องที่สำคัญต้องมีหลักฐานแสดงว่า คณะกรรมการมีเวลาในการศึกษาเอกสารนั้นอย่างเพียงพอ ทั้งนี้ กรรมการควรเข้าประชุมคณะกรรมการหรืออนุกรรมการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและมีส่วนร่วมในการประชุม

- การเปิดเผยข้อมูลเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้เป็นช่องทางในการติดตาม การปฏิบัติงานของคณะกรรมการและคณะผู้บริหารได้ โดยข้อมูลที่เปิดเผยต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เพียงพอและทันต่อเหตุการณ์
- การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

2) ด้านการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ ซึ่งรวมถึง

- การประเมินตนเองของคณะกรรมการ (Self-Assessment) เพื่อหาประเด็นสำคัญที่กรรมการควรจะปรับปรุงแก้ไข และนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขประเด็นสำคัญเหล่านั้น
- การส่งเสริมความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร และการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

<u>การประชาสัมพันธ์</u>

การมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นรากฐานในการพัฒนาและดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน องค์การตลาดได้มีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและมีการสร้างการยอมรับจากสังคมอย่างต่อเนื่องโดยเผยแพร่ผ่านโครงการและกิจกรรมต่างๆ อย่างไรก็ตาม ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา การประชาสัมพันธ์ขององค์การตลาดจะเป็นในรูปแบบการเสนอข่าวสาร ความเคลื่อนไหว ซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ลักษณะแบบงานประจำ ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุกกับกลุ่มเป้าหมายโดยตรง อีกทั้ง การประชาสัมพันธ์ที่ผ่านมา ยังขาดการวางแผนระยะยาว ส่งผลให้ประชาชนไม่ตระหนักถึงบทบาทขององค์การตลาด ภารกิจ และวัตถุประสงค์การก่อตั้ง ดังนั้น องค์การตลาดจึงมีแนวนโยบายด้านการประชาสัมพันธ์คือ (1) พัฒนาการบริหารจัดการการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรเอง (2) ประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้องค์กรและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และ (3) ประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี สร้างการรับรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ขององค์กร รวมถึง สร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงของประชาชน ผู้ซื้อ ผู้ขาย และ เกษตรกรทุกระดับ ซึ่งจะส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายต่างๆ ขององค์การตลาด และประชาชนทั่วไป รับรู้ เข้าใจ พึงพอใจ เชื่อมั่น ตลอดจนให้ความร่วมมือ และให้การสนับสนุน องค์การตลาดในทุกด้าน อันเป็นการสร้างศักยภาพในการบริหารงานรวมทั้งการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ได้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกันจำเป็นต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนด้านการตลาดด้วย ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลประกอบการรายได้ขององค์การตลาด

<u>การบริหารบุคคลและพัฒนาองค์กร</u>

การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ (Competency) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ที่จำเป็นในธุรกิจ เป็นรากฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่วิสัยทัศน์ และพัฒนาองค์การต่อไปได้อย่างยั่งยืน ในปัจจุบันพนักงานส่วนใหญ่ภายในองค์การตลาดอยู่ในส่วนสนับสนุนมากกว่าด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาตลาด การพัฒนาธุรกิจ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเนื่องจากการบริหารจัดการที่สำคัญมักใช้ตัวแทนหรือทำสัญญาเช่าให้เอกชนมาบริหารเป็นหลัก ส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กรไม่มีทักษะในเชิงธุรกิจ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรขององค์การตลาดให้มีความรู้ทางด้านวิชาการ ประสบการณ์ และทักษะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกับขอบข่ายงาน ประกอบกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดรับกับแผนยุทธศาสตร์ จะมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการยกระดับองค์กรไปสู่มิติใหม่ที่ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น องค์การตลาดจึงจะพิจารณาแนวนโยบายการบริหารบุคลากรและพัฒนาองค์กรดังนี้

(1) เร่งเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นและต้องการในธุรกิจในอนาคต ซึ่งอาจทำได้ด้วยการฝึกอบรมพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือสรรหามาจากภายนอก โดยเริ่มจากการเน้นให้ผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการมีความรู้และทักษะพื้นฐานของแต่ละตำแหน่ง และขยายผลไปถึงการพัฒนาให้บุคลกรในองค์การ มีความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับอนาคตขององค์การ อาทิ ความรู้และทักษะทางด้านการบริหารจัดการทั่วไป การบริหารจัดการตลาด การพัฒนาธุรกิจ การตลาด การประชาสัมพันธ์ รวมไปถึงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการพัฒนาตลาด 4.0 รวมทั้งศูนย์ข้อมูลและการเรียนรู้ โดยนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจในวันข้างหน้าตามแผนวิสาหกิจนี้

(2) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สนับสนุนยุทธศาสตร์ คือให้มีหน่วยงานที่จำเป็นต่อการรองรับการประกอบการตามยุทธศาสตร์ในอนาคต อาทิ การจัดตั้งสายงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจ โดยมีรองผู้อำนวยการจำนวน 1 อัตรา และ ผู้ช่วยผู้อำนวยการจำนวน 2 อัตรา เพื่อการพัฒนาธุรกิจ และการบริหาร

จัดการในภาคปฏิบัติ นอกจากนี้ด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายจัดตั้ง รวมทั้งปรับปรุงระบบจัดการภายในที่ยังขาดความยืดหยุ่น และไม่มีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ซึ่งอาจส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กรขาดแรงจูงใจในการทำงาน

(3) สร้างระบบ Fast Track (High Performance and Potential System – HPPS) โดยการพัฒนาระบบบริหารผลงาน (Performance Mangement System) ที่จะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลิตภาพ (Productivity) ที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน และในท้ายที่สุด จะกลายมาเป็นการสร้างรากฐานวัฒนธรรมการทำงานที่ดีให้แก่องค์กร

<u>เทคโนโลยีสารสนเทศ</u>

ในปัจจุบัน องค์การตลาดยังขาดองค์ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตประโยชน์ของการบริหารจัดการสารสนเทศ ทำให้การถ่ายทอดนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรยังมีข้อจำกัด นอกจากนี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันยังไม่ได้รับการพัฒนาให้ถูกนำมาใช้ได้อย่างเต็มรูปแบบ ทำให้พนักงานปฏิบัติการต้องนำข้อมูลจากระบบมาใส่ในโปรแกรมโดยพนักงานอีกครั้งจึงจะสามารถใช้ข้อมูลได้ ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากในแผนวิสาหกิจขององค์การตลาดฉบับนี้ต้องอาศัยการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องเตรียมการในการให้บริการภายนอกองค์การในอนาคต เช่น บริหารจัดการตลาด สร้างศูนย์ข้อมูลและองค์ความรู้ รวมทั้งการก้าวเข้าไปสู่ตลาดออนไลน์ จึงจำเป็นต้องส่งเสริมทักษะบุคลากรทางด้านนี้ในองค์การฯ โดยเร่งด่วน นอกจากนี้องค์การตลาดยังต้องเริ่มวางแผนในการสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อเตรียมพร้อมในการเอื้ออำนวยต่อภารกิจต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น

องค์การตลาด จึงมีแนวนโยบายในการ (1) สร้างการตระหนักรู้ถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการประยุกต์ใช้ (2) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน กล่าวคือมีการยกระดับโครงข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (3) พัฒนากำลังคนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีคุณภาพ ศักยภาพ และปริมาณที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บริการสังคมและประชาชน (4) ยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันของภาคธุรกิจโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลด

ต้นทุนการดำเนินงาน และเพื่อนำไปสู่การสร้างโอกาสทางการค้าผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับองค์กรและประชาชน และ (5) ให้การส่งเสริม และสนับสนุนนวัติกรรมใหม่ๆ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริการประชาชนอย่างเท่าเทียม ทุกภาคส่วนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่างๆ ขององค์กรได้

ตรวจสอบภายใน

หน่วยงานตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้คำแนะนำปรึกษา โดยมีจุดประสงค์ของการตรวจสอบเพื่อ (1) ช่วยเหลือ ส่งเสริม และ สนับสนุน องค์การตลาดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบาย แผนงาน ระเบียบปฏิบัติที่วางไว้ (2) สร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยรวม สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (3) มีการกำหนดและประเมินผลกระทบจากความเสี่ยงที่สำคัญนำไปสู่ระบบการควบคุมภายในที่ดี ภายใต้การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายขององค์การตลาด และ (4) สร้างความมั่นใจในด้านความโปร่งใสของข้อมูลทางการเงิน การบริหารงานและการดำเนินการที่สำคัญมีความถูกต้อง ซึ่งหน่วยงานด้านการควบคุมภายในมีความสำคัญอย่างมากในการเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อน และควบคุมให้แนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ ดังนั้น แนวนโยบายด้านการตรวจสอบจึงรวมถึง (1) การให้หน่วยงานต่างๆ มีการหารือร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับประเด็นที่คาดหวังจากหน่วยงานตรวจสอบภายใน และ ประเด็นที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) พิจารณาและประเมินการควบคุมของหน่วยงานภายในองค์กร กับความเสี่ยงนั้นๆ และมีการประเมินความเสี่ยงภายหลังกิจกรรมการควบคุม หากพบว่ากิจกรรมหรือกระบวนการงานใด มีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงและสูงมาก ต้องนำมาจัดลำดับความสำคัญและบรรจุไว้ในแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนตรวจสอบประจำปี และ (3) นำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ มาใช้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และมีการติดตาม/สอบทาน และรายงานการดำเนินงาน เสนอผู้อำนวยการและคณะกรรมตรวจสอบเป็นรายไตรมาส

ควบคุมภายใน

องค์การตลาดมีจัดการควบคุมภายในขึ้นเพื่อ (1) เสริมสร้างประสิทธิภาพของการดำเนินงาน มีการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (2) สร้างความน่าเชื่อถือของการรายงานทางการเงิน ทั้งการจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องโปร่งใส (3) ให้การปฏิบัติงานต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง และ (4) เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการควบคุมภายในหน่วยงานทุกระดับขององค์การตลาด ซึ่งการมีหน่วยงานควบคุมภายในที่มีศักยภาพจะเป็นการเสริมสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างเหมาะสม อย่างไรก็

ตาม ในแง่ของการปฏิบัติจริงนั้น การดำเนินการอาจไม่สามารถสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างสมบูรณ์ตามที่ตั้งใจไว้ เนื่องจากข้อจำกัด ทางด้านโอกาสในการเกิดข้อผิดพลาดของจากบุคลากร และ การที่ผู้บริหารหลีกเลี่ยงขั้นตอนของระบบการควบคุมภายในหรือใช้อำนาจในทางที่ผิด องค์การตลาดจึงมีแนวนโยบายจัดทำการควบคุมภายในให้สร้างสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ประกอบไปด้วยความซื่อสัตย์และจริยธรรม อาทิ การสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมแก่บุคลากรทุกคน มีการประเมินความเสี่ยงของทุกส่วนงานทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร มีการสอบทานผู้บริหารแต่ละระดับและกำหนดขอบเขตหน้าที่และวงเงินอนุมัติไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึง การควบคุมจะต้องมีการมอบหน้าที่ให้แต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่ามีการตรวจสอบและคานอำนาจระหว่างกันอย่างมีประสิทธิผล

<u>บริหารความเสี่ยง</u>

การบริหารงาน หรือ พัฒนาองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้จำเป็นต้องมีการประชุมหารือในที่ประชุมผู้บริหาร เพื่อกำหนดเป็นนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกลยุทธ์องค์กร โดยการนำผลการบริหารความเสี่ยงหรือการคาดการณ์ความเสี่ยงทีมีความน่าจะเป็นในการทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถประสบผลสำเร็จ มาเป็นส่วนในการตัดสินใจในการปฏิบัติและการลงทุนที่สำคัญ อีกทั้ง ต้องมีการวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแผนบริหารความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าต่อองค์กรในส่วนที่กระทบต่อพันธกิจหลักขององค์การตลาด ดังนั้น องค์การตลาดจึงมีแนวนโยบายคือ (1) ให้ความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรภายในองค์กร และ (2) พัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ และ บริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงในขั้นสูง เพื่อพัฒนาเครื่องมือบริหารความเสี่ยงต่างๆ อย่างบูรณาการ โดยเฉพาะในกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญดังที่กล่าวไปข้างต้น ซึ่งหากองค์การตลาดมีความเข้าใจและดำเนินการในประเด็นดังกล่าวได้ จะสามารถสร้างศักยภาพการวิเคราะห์ หรือ การต่อยอดแนวความคิดในเชิงบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<u>ธรรมาภิบาล</u>

การปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การตลาดจะต้องอยู่ภายใต้หลักธรรมภิบาล ถูกต้องตาม ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย มีการตรวจสอบและควบคุมเพื่อป้องกันการทุจริตคอรัปชั่น เพื่อให้สอดคล้องกับ

นโยบายรัฐบาลว่าด้วยเรื่องของการส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ ซึ่งการทุจริตในหน่วยงานของรัฐเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ เป็นประเด็นปัญหาทางสังคม ในหลากหลายประเทศรวมถึงในประเทศไทยเช่นกัน ดังนั้น องค์การตลาดจึงต้องมีการป้องกัน ปลูกฝังค่านิยมและจิตสำนึกให้แก่บุคลากรภายในองค์กรทุกคนให้ตระหนักถึงความรุนแรงของปัญหาดังกล่าว ซึ่งจะต้องมีการนำเสนอนโยบายว่าด้วยการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชั่น มีการกำหนดบทลงโทษที่รุนแรง และ สร้างค่านิยมให้ปราศจากการรับทรัพย์สิน หรือผลประโยชน์อื่นใดเพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่บุคลใดบุคคลหนึ่ง

5.3.6 บทสรุป

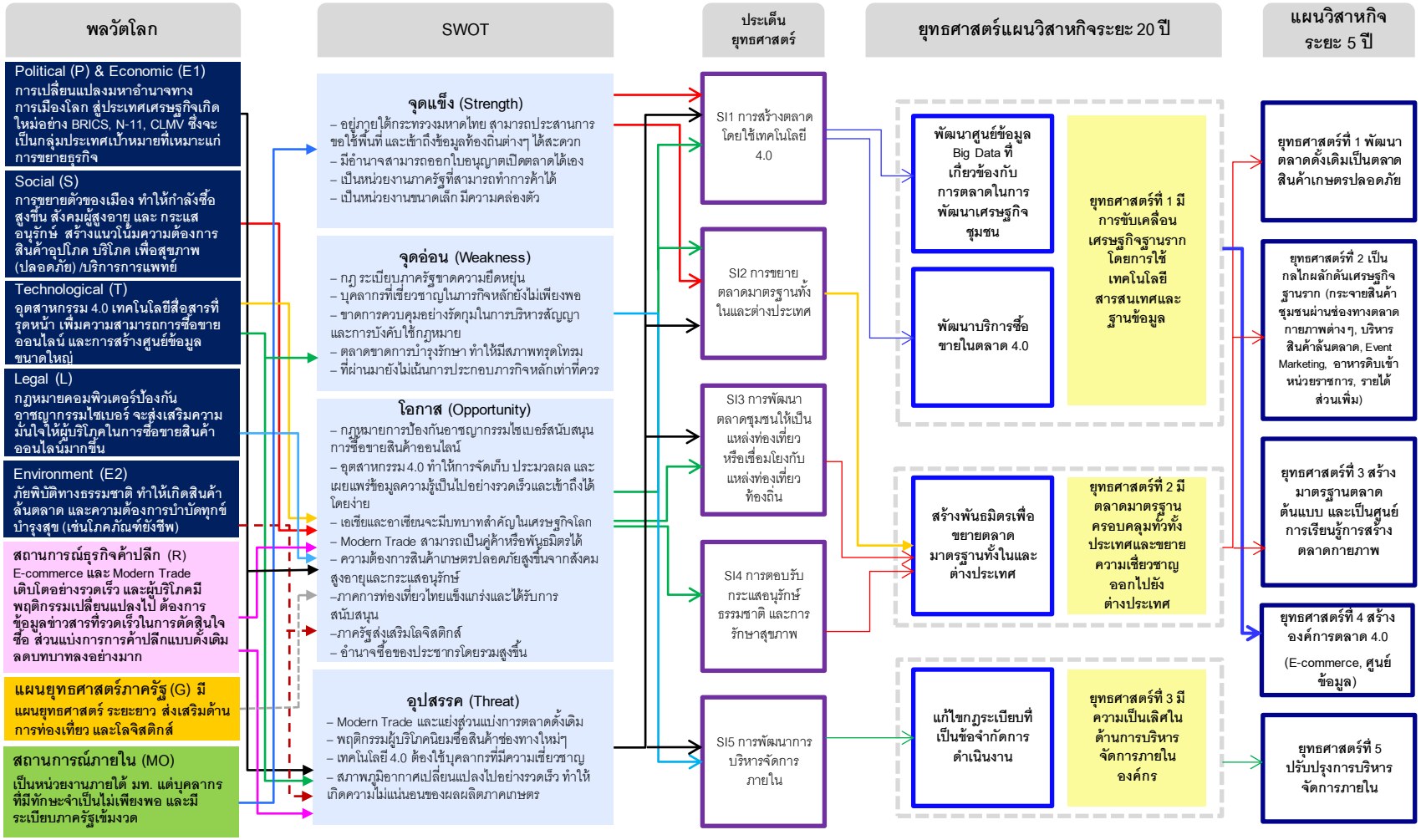
เนื่องจากรายได้จากการส่งอาหารดิบเข้าเรือนจำจะลดลง ในแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปีนี้ การทดแทนรายได้จะมาจากการปรับปรุงตลาดสาขา รวมทั้งธุรกิจใหม่ อาทิ โครงการกระจายสินค้าวิสาหกิจชุมชนสู่ตลาดกายภาพต่างๆ โครงการบริหารจัดการสินค้าล้นตลาด โครงการตลาดออนไลน์ 4.0 และโครงการที่ปรึกษาตลาดต้นแบบ โดยมีประมาณการทางการเงินในหัวข้อที่ 5.7

โครงการที่อยู่ในขั้นปรับปรุงจากแผนวิสาหกิจฉบับก่อน คือโครงการคาราวานสินค้า ซึ่งได้ขยายขอบเขตออกไปเป็นการทำตลาดกิจกรรม (Event Marketing) ที่มีความหมายครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งอาจพัฒนาเป็นโครงการย่อยอื่นๆ ในอนาคต อย่างไรก็ดี ในการทำตลาดกิจกรรมนี้ องค์การตลาดจะเป็นผู้บริหารจัดการ เพื่อควบคุมคุณภาพการจัดการตลาดตลอดจนตัวสินค้า อีกโครงการหนึ่งที่ต้องมีการปรับปรุงเพิ่มเติม คือโครงการส่งสินค้าโภคภัณฑ์ไปยังหน่วยงานราชการต่างๆ ที่องค์การตลาดจะเข้าไปบริหารจัดการเองเช่นกัน โดยการเน้นที่คุณภาพ และอนามัยของอาหารที่ไม่มีสิ่งปลอมปน

ส่วนโครงการที่ไม่อยู่ในแผนนี้ เนื่องจากมีการชะลอโครงการไป คือ โครงการชุมชนยิ้ม โดยมีสาเหตุจากประเด็นต่างๆ ทั้งทางด้านการบริหารจัดการ เอกชนที่ทำการร่วมทุนส่งสินค้าได้ช้า สินค้าที่ขายในโครงการไม่ตรงเป้าหมาย และมีราคาค่อนข้างสูง เมื่อการประกอบการไม่ประสบความสำเร็จ จึงทำให้องค์การตลาดไม่สามารถเก็บค่าบริหารจัดการได้

เนื้อหาของแผนวิสาหกิจฯ ฉบับนี้ สามารถสรุปได้ตามแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 39: แผนภาพสรุปเนื้อหาของแผนวิสาหกิจ ระยะ 20 ปี และ ระยะ 5 ปี



(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

5.4 แผนที่ยุทธศาสตร์

แผนวิสาหกิจที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้เป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

F1: สร้างประโยชน์สูงสุดจากสินทรัพย์

F2: บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่าย

C1: พัฒนาตลาดเกษตรปลอดภัย

C2: ส่งเสริมการค้าให้กับชุมชนท้องถิ่น

C3: เสริมสร้างความรู้ชุมชน

C4: สร้างมาตรฐานตลาดกายภาพต้นแบบ

C5: สร้างตลาด 4.0

I1: บริหารสัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ

I2: พัฒนาศูนย์ข้อมูล

I3: เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายใน

I4: สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

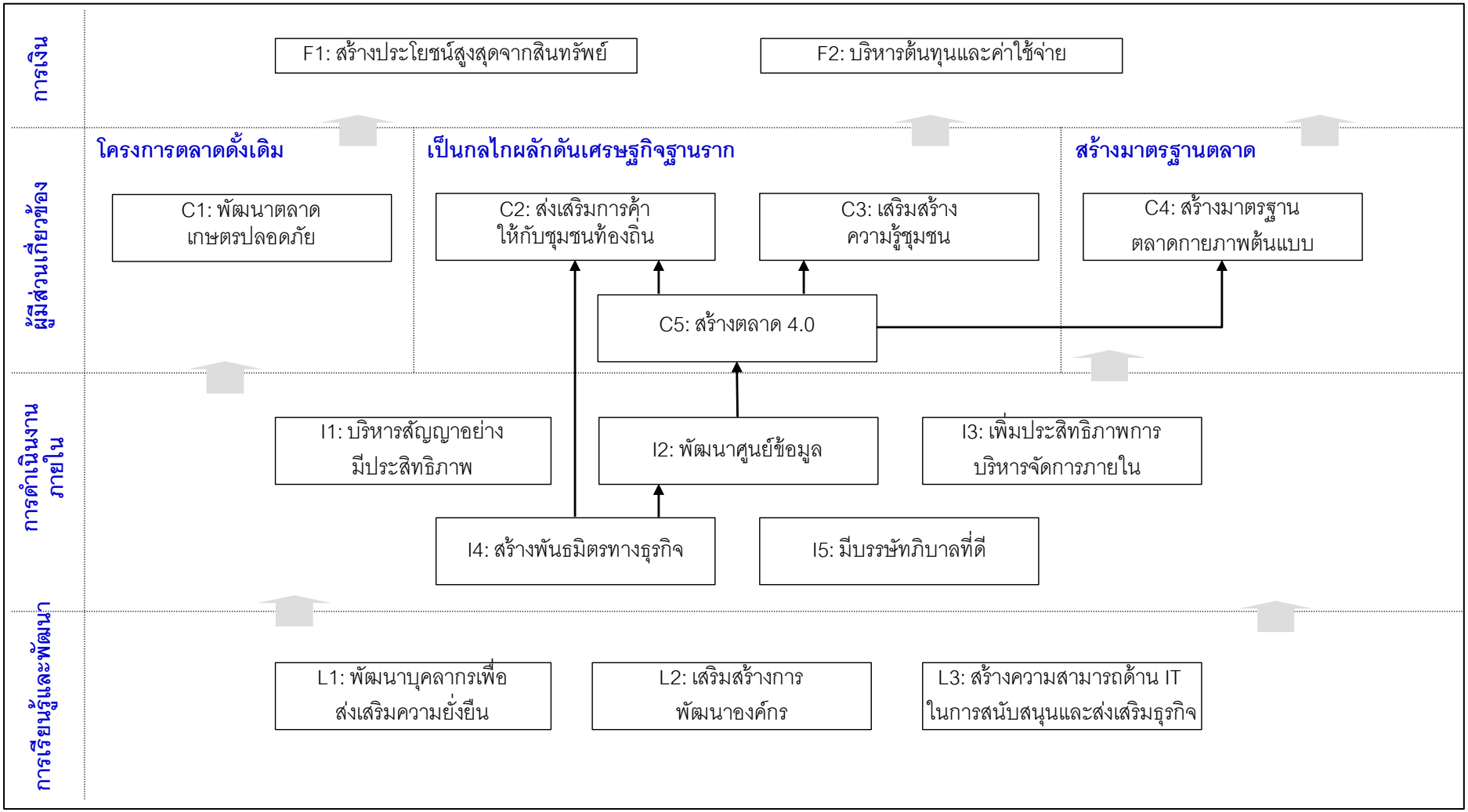
I5: มีบรรษัทภิบาลที่ดี

L1: พัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมความยั่งยืน

L2: เสริมสร้างการพัฒนาองค์กร

L3: สร้างความสามารถด้าน IT ในการสนับสนุนและส่งเสริมธุรกิจ

แผนภาพที่ 40: แผนที่ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 5 ปี



(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

5.5 มาตรวัดความสำเร็จ

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					แผนขับเคลื่อนกลยุทธ์
		2561	2562	2563	2564	2565	
F1: สร้างประโยชน์สูงสุดจากสินทรัพย์ (สูตรคำนวณตามข้อตกลงฯ)	1. กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานตลาด ก่อนหักค่าเสื่อมราคา รายจ่ายตัดบัญชีและดอกเบี้ยจ่าย (เฉพาะตลาดที่องค์การตลาดดำเนินการเอง)	> -2 ล้านบาท	> 0.5 ล้านบาท	> 1.5 ล้านบาท	> 4.5 ล้านบาท	> 4.5 ล้านบาท	▪ การจัดทำรายงานความคลาดเคลื่อนทางการเงินจากเป้าหมาย (Variance Analysis) รายเดือนเพื่อปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที พร้อมออกมาตรการการแก้ไขให้ทันท่วงที: ทำยังไง มีตรง I3 และ L2 ด้วย
	2. กำไรสุทธิขององค์การตลาดในภาพรวม (บาท)	> -35 ล้านบาท	> -45 ล้านบาท	> 40 ล้านบาท	> -30 ล้านบาท	> -30 ล้านบาท	
F2: บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่าย	3. ค่าใช้จ่ายทั้งหมด ต่อรายได้จากการดำเนินงานทั้งหมด (ร้อยละ)	170	185	166	146	144	
	4. ประสิทธิภาพในการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	-2	-4	-6	-8	-10	
C1: พัฒนาตลาดเกษตรปลอดภัย	5. ความสำเร็จในการดำเนินงาน 3 ตลาดสาขา	พัฒนาแผนสำเร็จ	พัฒนาโครงสร้างเสร็จสมบูรณ์	มีอัตราผู้เช่าแผง > ร้อยละ 80	มีรายได้รวม > 23 ล้านบาท	ผลสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้	

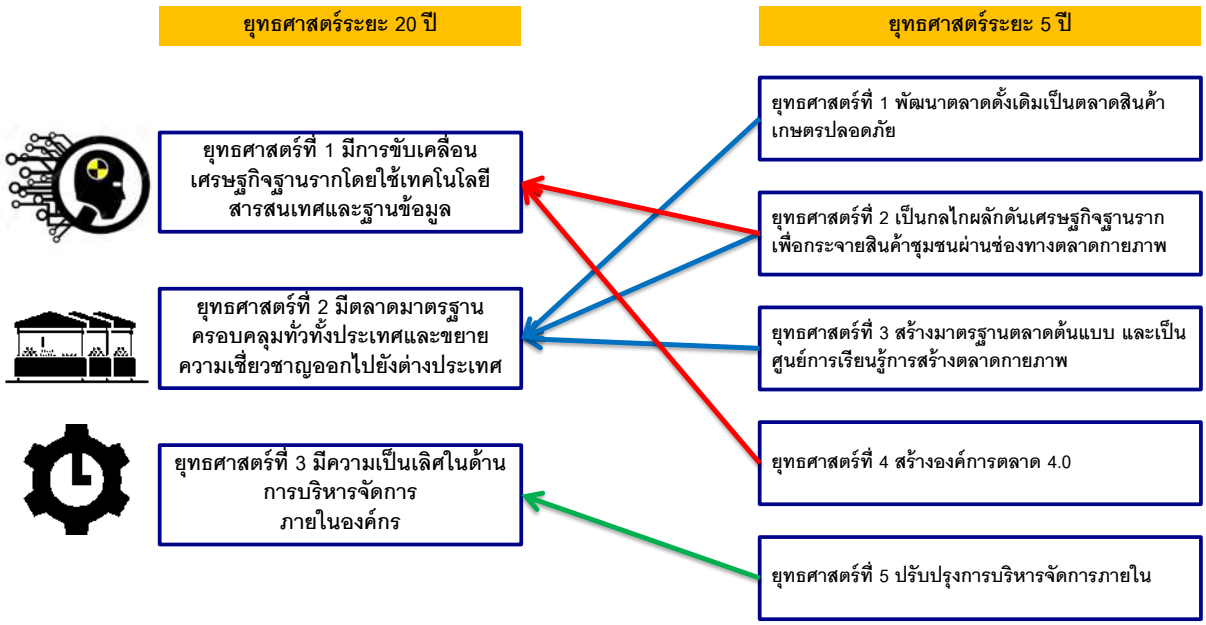
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					แผนขับเคลื่อนกลยุทธ์
		2561	2562	2563	2564	2565	
			ตามแผน			ตลาดคือ พึงพอใจ	
C2: ส่งเสริมการค้าให้กับชุมชนท้องถิ่น	6. จำนวนครั้งในการช่วยเกษตรกรระบายสินค้าล้นตลาด (ครั้ง)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	▪ พัฒนาแผนช่วยเหลือสินค้าล้นตลาด อาทิ พันธมิตรที่เข้าร่วมในแต่ละขั้นตอน ▪ พัฒนาแผนการนำสินค้า OTOP เข้า Modern Trade อาทิ พันธมิตรด้านผู้ประกอบการ (อาทิ Tesco Lotus, Big C, Makro, ฯลฯ) ▪ พัฒนาแผนกำลังบุคลากรที่ปฏิบัติการโครงการ และรายชื่อ Organizer
	7. รายได้จากการช่วยเหลือเกษตรกรระบายสินค้า (บาท)	0.5	0.7	0.9	1.1	1.3	
	8. ยอดขายสินค้า OTOP ที่องค์การตลาดนำไปวางขายตาม Modern Trade	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	
	9. รายได้จาก Event Marketing เช่น คาราวานสินค้าที่องค์การตลาดบริหารจัดการเอง และ/หรือ โดยการจ้างหน่วยงานอื่นช่วยจัดการ โดยองค์การตลาดรับค่าเช่าแผงเอง (บาท)	> 5 แสนบาท	> 1 ล้านบาท	> 1.1 ล้านบาท	> 1.2 ล้านบาท	> 1.3 ล้านบาท	
C3: เสริมสร้างความรู้ชุมชน	10. จำนวนตลาดชุมชน ตลาดเอกชน ตลาดของ พช. หรือ สถ. องค์การตลาดฯ ที่เข้าไปให้คำปรึกษาด้าน	5	10	15	20	25	▪ พัฒนาแผนการให้คำปรึกษาแก่ตลาด พช. และ/หรือ สถ.

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					แผนขับเคลื่อนกลยุทธ์
		2561	2562	2563	2564	2565	
	การบริหารจัดการตลาด (ตลาด)						
C4: สร้างมาตรฐานตลาดกายภาพต้นแบบ	11. มีการสร้างเกณฑ์ในการประเมินตลาดชุมชน (มี/ไม่มี)	มี	-	-	-	-	▪ พัฒนาเกณฑ์ในการประเมินตลาดชุมชน
	12. จำนวนตลาดในการบริหารจัดการขององค์การตลาดฯ ผ่านเกณฑ์ที่ตั้ง (ตลาด)	1	2	3	4	5	▪ พัฒนาแผนปรับปรุงตลาดทั้ง 3 แห่ง และปฏิบัติเพื่อให้ได้ตามเกณฑ์
C5: สร้างตลาด 4.0	13. จำนวนสินค้าที่ขายออนไลน์ การขายบนช่องทางออนไลน์ โดยอาศัยช่องทางที่มีอยู่แล้ว (SKU)	15	30	60	120	150	▪ ประสานงานกับผู้ให้บริการออนไลน์และพันธมิตรในด้านโลจิสติกส์
I1: บริหารสัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ	14. จำนวนครั้งที่คู่สัญญาไม่ทำตามสัญญาและไม่มีการปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด (ครั้ง)	<3	<3	<3	<3	<3	▪ กำหนดเวลาแก้ไขในกรณีที่มีการละเมิดสัญญา
I2: พัฒนาศูนย์ข้อมูล	15. ร้อยละของความสำเร็จตามแผนการโครงการพัฒนาศูนย์จัดเก็บข้อมูล (ร้อยละ)	80	80	80	80	80	▪ พัฒนาแผนโครงการพัฒนาศูนย์จัดเก็บข้อมูลพร้อมกรอบเวลาและกำหนดร้อยละของความสำเร็จของโครงการในแต่ละขั้นตอน
I3: เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายใน	16. สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายพนักงาน (ร้อยละ)	>=115	>=115	>=140	>=140	>=140	▪ จัดทำรายงานความคลาดเคลื่อนทางการเงินจากเป้าหมาย (Variance Analysis)

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					แผนขับเคลื่อนกลยุทธ์
		2561	2562	2563	2564	2565	
I4: สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	17. จำนวนบันทึกข้อตกลง (Synergy) หรือจำนวนโครงการทางธุรกิจที่ดำเนินการร่วมกัน (ครั้ง)	5	5	5	5	5	▪ พัฒนาแผนพันธมิตรทางธุรกิจกับภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน
I5: มีธรรมาภิบาลที่ดี	18. ร้อยละของความสำเร็จในการนำแผนธรรมาภิบาลที่วางไว้มาปฏิบัติ	80	80	80	80	80	▪ สร้างแผนพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี
L1: พัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมความยั่งยืน	19. ร้อยละของความสำเร็จในการนำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมความยั่งยืนที่วางไว้มาปฏิบัติ	80	80	80	80	80	▪ พัฒนาแผนบริหารบุคคล
L2: เสริมสร้างการพัฒนาองค์กร	20. ร้อยละของความสำเร็จในการนำแผนการเสริมสร้างการพัฒนาองค์กรที่วางไว้มาปฏิบัติ	80	80	80	80	80	▪ พัฒนาแผนพัฒนาองค์การตลาด
L3: สร้างความสามารถด้าน IT ในการสนับสนุนและส่งเสริมธุรกิจ	21. ร้อยละของความสำเร็จในการนำแผนการสร้างความสามารถด้าน IT ในการสนับสนุนและส่งเสริมธุรกิจที่วางไว้มาปฏิบัติ	80	80	80	80	80	▪ พัฒนาแผนระบบ IT

5.6 แผนที่ความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจระยะ 20 ปี และ ระยะ 5 ปี

แผนภาพที่ 41: แผนที่ความเชื่อมโยงแผนระยะ 20 ปี และระยะ 5 ปี ขององค์การตลาด



(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

5.7 การประมาณการทางการเงิน

5.7.1 การประมาณการผลการดำเนินงานรายสาขา

สำหรับรายได้ของสำนักงานใหญ่ขององค์การตลาด รายได้ในส่วนของค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ จะลดลงเป็นอย่างมากในปี พ.ศ. 2561 เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อข้าวสารอาหารดิบของเรือนจำต่างๆ ส่งผลให้กระทบกับผลกำไรของสำนักงานใหญ่รวมทั้งรายได้ขององค์การตลาดโดยรวม ทำให้องค์การตลาดประสบภาวะขาดทุน จึงจำเป็นต้องมีมาตรการในการลดค่าใช้จ่าย เช่น การย้ายสำนักงานไปยังสาขาตลิ่งชัน เพื่อลดค่าเช่าสำนักงาน รวมถึง การวางโครงการใหม่เพื่อชดเชยรายได้ในส่วนดังกล่าวที่หายไป

จากแผนวิสาหกิจขององค์การตลาดระยะ 5 ปี พ.ศ. 2561–2565 โครงการที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้ในระยะยาวให้แก่องค์การตลาด ซึ่งสามารถเริ่มดำเนินการได้ทันที ตามแผน ประกอบด้วย

- โครงการนำสินค้า OTOP เข้าไปจำหน่ายใน Modern Trade
- โครงการแผนการกระจายผลผลิตทางการเกษตร (สินค้าล้นตลาด)
- โครงการตลาดออนไลน์ 4.0
- โครงการที่ปรึกษาตลาดต้นแบบ

การดำเนินงานตามโครงการต่างๆ ข้างต้น สามารถใช้บุคลากรขององค์การตลาดที่มีอยู่เดิมโดยไม่จำเป็นต้องจัดจ้างบุคลากรเพิ่มเติม เนื่องจากกิจกรรมจากการดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบมีแนวโน้มที่จะลดลงอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาในด้านการลงทุน โครงการทั้งหมดไม่จำเป็นต้องมีการลงทุนเพิ่มเติม ยกตัวอย่างเช่น โครงการตลาดออนไลน์ 4.0 สามารถใช้ Platform ตลาดออนไลน์ของภาคเอกชนที่มีอยู่แล้วในการดำเนินการ ในขณะที่โครงการแผนการกระจายผลผลิตทางการเกษตร (สินค้าล้นตลาด) หากมีการบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้ไม่จำเป็นต้องลงทุนสร้างคลังสินค้าหรือเก็บสินค้าคงเหลือใดๆ อีกทั้งสามารถใช้บริการพันธมิตรที่เป็นบริษัทเอกชนในการดำเนินงานขนส่ง โดยองค์การตลาดเป็นผู้บริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานในภาพรวม หรือถ้าหากมีความจำเป็นต้องใช้คลังสินค้าองค์การตลาดก็สามารถใช้พื้นที่ของตลาดตลิ่งชันที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อดำเนินการตามโครงการดังกล่าวได้

การประมาณการรายได้จากโครงการต่างๆ ดังกล่าว จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์จากการดำเนินงานโครงการที่มีลักษณะใกล้เคียงกันในอดีต และการผลักดันการดำเนินงานโดยของบุคลากรขององค์การ

ตลาดเป็นหลัก โครงการที่เป็นโครงการใหม่ โดยเฉพาะ โครงการตลาดออนไลน์ 4.0 และ โครงการที่ปรึกษาตลาดต้นแบบ คาดว่าจะมีรายได้เข้ามาตั้งแต่ในช่วงปี พ.ศ. 2561 และ พ.ศ. 2564 ตามลำดับ ดังที่แสดงรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 16: สมมติฐานรายได้จากโครงการใหม่ตามแผนยุทธศาสตร์

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

รายได้จากโครงการตามแผนยุทธศาสตร์

หน่วย : บาท

	2560	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
โครงการนำสินค้า OTOP เข้าไปจำหน่ายใน Modern Trade						
รายได้โครงการนำสินค้า OTOP จำหน่ายใน Modern Trade	2,000,000	2,500,000	2,750,000	3,025,000	3,176,250	3,335,063
ต้นทุนโครงการนำสินค้า OTOP จำหน่ายใน Modern Trade	1,966,000	2,425,000	2,667,500	2,934,250	3,080,963	3,235,011
รายได้สุทธิโครงการฯ	34,000	75,000	82,500	90,750	95,288	100,052
โครงการแผนการกระจายผลผลิตทางการเกษตร (สินค้าล้นตลาด)						
มูลค่าสินค้าที่ขายได้	500,000	550,000	605,000	665,500	732,050	805,255
ส่วนแบ่งรายได้ขององค์การตลาด (ร้อยละ 3)	15,000	16,500	18,150	19,965	21,962	24,158
ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานโครงการฯ	485,000	533,500	586,850	645,535	710,089	781,097
รายได้สุทธิโครงการฯ	15,000	16,500	18,150	19,965	21,962	24,158
โครงการตลาดออนไลน์ 4.0						
มูลค่าสินค้าที่ขายได้		200,000	500,000	550,000	632,500	727,375
ส่วนแบ่งรายได้ขององค์การตลาด (ร้อยละ 3)		6,000	15,000	16,500	18,975	21,821
ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานโครงการฯ		2,000	5,000	5,500	6,325	7,274
รายได้สุทธิโครงการฯ	-	4,000	10,000	11,000	12,650	14,548
โครงการที่ปรึกษาตลาดต้นแบบ						
รายได้จากค่าบริการที่ปรึกษา					500,000	600,000
รายได้สุทธิโครงการฯ			-	-	500,000	600,000
รายได้สุทธิจากโครงการตามแผนยุทธศาสตร์	49,000	95,500	110,650	121,715	629,899	738,757

(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา ประกอบกับการหารือกับคณะทำงานขององค์การตลาด)

ในส่วนของสาขาต่างๆ ที่อยู่ภายใต้การบริหารงานขององค์การตลาด ซึ่งประกอบด้วย สาขาตลิ่งชัน สาขาบางคล้า และสาขาลำพูน ทางองค์การตลาด จะได้รับงบประมาณจากรัฐบาลมาเพื่อปรับปรุง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 17: รายละเอียดงบประมาณสำหรับแต่ละโครงการ

โครงการ	ปีที่ลงทุน	มูลค่า
โครงการศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยภาคตะวันออก		
งานระบบสุขาภิบาล ระบบน้ำไฟและเสียงตามสาย	2561	3,682,800
งานระบบบำบัดน้ำเสียของตลาด	2561	3,818,500
ระบบงานห้องเย็น 2 ห้อง ขนาด 4x6 เมตร	2561	642,000
ปรับพื้นที่และงานโครงสร้าง กลุ่มธุรกิจผู้ประกอบการแพปลา	2561	8,652,100
ปรับปรุงภูมิทัศน์อาคารทรงไทยหน้าตลาดและลานจอดรถ	2561	4,210,400
ปรับปรุงโครงสร้างศูนย์จำหน่ายสินค้าเกษตรปลอดภัย	2561	20,038,700
รวมมูลค่า		**41,044,500**
โครงการศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยกรุงเทพมหานคร		
อาคารริมน้ำ คสล. สูง 2 ชั้น	2561	13,040,000
ปรับปรุงอาคาร 6 ชั้น	2561	22,345,000
ปรับปรุงศาลเจ้าและซุ้มศาลเจ้า	2561	1,468,000
ปรับปรุงประตูทางเข้าและศาลพระพรหม	2561	2,448,000
ปรับปรุงห้องน้ำสาธารณะ	2561	2,896,000
สร้างอาคารชั้นเดียวอเนกประสงค์สำหรับกิจกรรมตลาด	2561	4,279,000
ปรับปรุงภูมิทัศน์	2561	4,395,000
รวมมูลค่า		**50,871,000**
โครงการพัฒนาปรับปรุงตลาดสาขาลำพูนให้เป็นศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก		
งานปรับปรุงอาคารศาลาและภูมิทัศน์	2561	964,057
งานป้ายและปรังปรุงภูมิทัศน์โดยรอบ	2561	1,724,353
งานปรับปรุงอาคารตลาดมหาดไทย	2561	9,759,104
งานปรังปรุงภูมิทัศน์โดยรอบตลาดมหาดไทย	2561	7,321,160
งานปรับปรุงอาคารปฏิบัติการตกแต่งผัก	2561	3,629,830
งานระบบน้ำดีและระบบบำบัดน้ำเสีย	2561	3,009,578
งานครุภัณฑ์อาคาร	2561	1,667,328
รวมมูลค่า		**28,075,410**

(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

การลงทุนภายใต้กรอบงบประมาณดังกล่าว จะเป็นการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก และปรับปรุงให้สภาพแวดล้อมของทั้งสามตลาดดีขึ้น โดยเฉพาะสาขาตลิ่งชัน ซึ่งในปัจจุบัน ยังไม่มีรายได้จากค่าเช่าแผง โดยอาจใช้นโยบายเปิดให้ใช้แผงการค้าดังกล่าวโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเป็นเวลา 1 และ 2 ปี สำหรับพื้นที่ในส่วนของตลาดนัด และพื้นที่ตลาดชั้นล่าง ตามลำดับ เพื่อให้ผู้ค้าเข้ามาจับจองจนเต็มพื้นที่ และสร้างบรรยากาศการค้าที่คึกคัก

ในขณะที่ ตลาดลำพูน และตลาดบางคล้า การปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก จะส่งผลให้องค์การตลาด สามารถขึ้นค่าเช่าแผงได้ในระยะยาว โดยเมื่อพิจารณา กำไรก่อน ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) ของแต่ละสาขา เป็นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 18: กำไรก่อน ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) ของแต่ละสาขา

	2559	2560E	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
สำนักงานใหญ่	62,111,650	40,765,567	(35,059,215)	(35,919,053)	(31,325,472)	(31,775,616)	(32,565,773)
สาขาตลิ่งชัน	(22,074)	(3,010,727)	(3,112,563)	(1,147,262)	(2,275,889)	1,352,148	1,056,166
สาขาบางคล้า	2,624,229	2,275,330	2,631,521	4,791,635	5,492,041	5,407,259	5,306,656
สาขาลำพูน	(1,279,730)	(1,749,615)	(1,612,637)	(1,306,808)	(1,122,873)	(1,273,009)	(1,437,269)
สาขาหนองม่วง	620,976	535,692	1,031,937	1,031,238	1,031,238	1,031,238	1,031,238
สาขาปากคลองตลาด	11,907,828	13,614,765	14,429,619	14,387,192	14,341,583	14,292,553	14,239,847
EBITDA **ภาพรวมทั้งองค์กร**	75,753,278	52,431,013	(21,691,339)	(18,163,058)	(13,859,372)	(10,965,427)	(12,369,135)

(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า กำไรก่อน ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) ขององค์การตลาดมีแนวโน้มดีขึ้นตามลำดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเพื่อเข้าสู่ธุรกิจใหม่ๆ และปรับปรุงทรัพย์สินโดยเฉพาะตลาดสาขาที่มีอยู่ เพื่อให้สามารถสร้างรายได้มากขึ้นในระยะยาว ทดแทนรายได้สุทธิจากค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ ที่จะหายไปในปี พ.ศ. 2561 โดยรายละเอียดของงบกำไรขาดทุนของแต่ละสาขา เป็นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 19: การประมาณการงบกำไรขาดทุนของตลาดแต่ละสาขาในอนาคต

งบกำไรขาดทุน สำนักงานใหญ่	2559E	2560E	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
รายได้							
รายได้สุทธิค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	97,476,188.79	94,370,929.80	9,804,120.17	10,697,644.12	11,680,520.46	12,761,684.44	13,950,964.81
รายได้จากโครงการต่างๆ	-	49,000.00	95,500.00	110,650.00	121,715.00	629,899.00	738,757.03
รายได้ค่าจัดงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน	1,660,000.00	220,000.00	500,000.00	1,000,000.00	1,100,000.00	1,210,000.00	1,331,000.00
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	4,736,037.69	4,178,561.75	4,178,561.75	4,178,561.75	4,178,561.75	4,178,561.75	4,178,561.75
รายได้ค่าเช่าและผลประโยชน์	9,328.00	13,682.46	14,084.61	14,024.50	14,024.50	14,024.50	14,024.50
อื่นๆ	25,533.00	69,539.20	72,489.07	72,489.07	72,489.07	72,489.07	72,489.07
รวมรายได้	103,907,087.48	98,901,713.21	14,664,755.60	16,073,369.44	17,167,310.78	18,866,658.76	20,285,797.16
ค่าใช้จ่าย							
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	2,812,938.73	6,058,690.00	6,455,800.00	6,635,980.00	6,834,178.00	7,052,195.80	7,103,242.60
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	24,611,242.22	28,109,417.89	30,680,227.84	32,734,936.56	29,037,099.77	30,968,573.88	33,044,908.55
ค่าเสื่อมราคาเครื่องมือเครื่องใช้	2,910,813.66	2,899,847.01	2,899,847.01	4,747,847.01	4,747,847.01	1,848,000.00	1,848,000.00
ค่าเสื่อมราคายานพาหนะ	512,294.07	480,000.00	460,000.00	460,000.00	460,000.00	460,000.00	460,000.00
ค่าตัดจำหน่าย	2,171,805.29	2,173,608.60	2,173,840.98	605,617.18	-	-	-
ค่าไฟฟ้า	561,638.67	576,979.00	576,979.00	576,979.00	576,979.00	576,979.00	576,979.00
ค่าโทรศัพท์ ไปรษณีย์ โทรเลข	266,125.45	266,266.56	292,893.22	322,182.54	322,182.54	322,182.54	322,182.54
ค่าเช่าสำนักงาน	6,219,180.00	6,200,000.00	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายรถยนต์	433,127.53	417,079.50	420,271.31	429,473.05	429,473.05	429,473.05	429,473.05
อื่นๆ	6,891,184.65	16,507,713.08	11,297,799.18	11,292,870.84	11,292,870.84	11,292,870.84	11,374,784.40
รวมค่าใช้จ่าย	47,390,350.27	63,689,601.65	55,257,658.54	57,805,886.19	53,700,630.21	52,950,275.11	55,159,570.15
กำไรสุทธิ	56,516,737.21	35,212,111.56	(40,592,902.94)	(41,732,516.75)	(36,533,319.43)	(34,083,616.35)	(34,873,772.99)

งบกำไรขาดทุน สาขาตลิ่งชัน	2559E	2560E	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
รายได้							
รายได้ค่าเช่าแผง	-	-	-	-	960,000.00	4,860,000.00	4,860,000.00
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	2,389,200.00	2,389,200.00	2,389,200.00	2,389,200.00	2,389,200.00	2,389,200.00	2,389,200.00
รายได้ค่าเช่าแฟลต	3,070,230.00	3,070,230.00	3,070,230.00	3,070,230.00	3,070,230.00	3,070,230.00	3,070,230.00
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	7,153.95	6,311.86	6,311.86	6,311.86	6,311.86	6,311.86	6,311.86
รายได้ค่าเช่าและผลประโยชน์	770,251.56	1,129,817.36	1,163,024.77	1,158,061.36	1,158,061.36	1,158,061.36	1,158,061.36
รายได้ค่าธรรมเนียม	434,136.34	442,096.43	442,096.43	442,096.43	442,096.43	442,096.43	442,096.43
อื่นๆ	26.17	71.27	74.30	74.30	74.30	74.30	74.30
รวมรายได้	6,670,998.02	7,037,726.92	7,070,937.36	7,065,973.95	8,025,973.95	11,925,973.95	11,925,973.95
ค่าใช้จ่าย							
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	3,465,410.30	3,957,974.38	4,319,959.82	4,609,275.12	4,088,597.55	4,360,560.67	4,652,921.03
ค่าเสื่อมราคาอาคารและสิ่งก่อสร้าง	396,940.09	395,730.31	395,730.31	5,482,830.31	5,482,830.31	5,482,830.31	5,482,830.31
ค่าเสื่อมราคาเครื่องมือเครื่องใช้	671,356.66	668,827.29	668,827.29	668,827.29	668,827.29	-	-
ค่าเสื่อมราคาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	566,711.55	566,843.52	510,049.65	510,049.65	510,049.65	140,469.62	-
ค่าตัดจำหน่าย	445,121.80	445,491.40	445,539.02	124,124.12	-	-	-
ค่าเช่าที่ดิน	2,945,460.00	2,945,463.34	2,945,463.34	336,158.97	2,945,463.34	2,945,463.34	2,945,463.34
ค่าไฟฟ้า	52,238.53	53,665.35	53,665.35	303,665.35	303,665.35	303,665.35	303,665.35
ค่าน้ำประปา		-	-	96,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00
ค่าโทรศัพท์ ไปรษณีย์ โทรเลข	32,791.13	32,808.52	36,089.37	39,698.31	39,698.31	39,698.31	39,698.31
ค่าภาษีโรงเรือน	1,176,620.19	3,701,404.46	3,701,404.46	3,701,404.46	3,701,404.46	3,701,404.46	3,701,404.46
หนี้สงสัยจะสูญ	(1,299,823.78)	(1,387,812.18)	(1,387,812.18)	(1,387,812.18)	(1,387,812.18)	(1,387,812.18)	(1,387,812.18)
ค่าใช้จ่ายรถยนต์	15,710.11	15,128.03	15,243.80	15,577.56	15,577.56	15,577.56	15,577.56
อื่นๆ	304,665.96	729,822.01	499,486.66	499,268.78	499,268.78	499,268.78	502,890.26
รวมค่าใช้จ่าย	8,773,202.54	12,125,346.42	12,203,646.89	14,999,067.72	16,963,570.40	16,197,126.21	16,352,638.42
กำไรสุทธิ	(2,102,204.52)	(5,087,619.50)	(5,132,709.53)	(7,933,093.77)	(8,937,596.45)	(4,271,152.26)	(4,426,664.47)

งบกำไรขาดทุน สาขาบางคล้า	2559E	2560E	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
รายได้							
รายได้ค่าเช่าแผง	2,072,320.00	2,383,168.00	2,383,168.00	3,583,168.00	4,000,643.20	4,063,643.20	4,129,793.20
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	1,126,700.00	1,126,700.00	1,126,700.00	1,126,700.00	1,126,700.00	1,126,700.00	1,126,700.00
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	8,686.88	7,664.35	7,664.35	7,664.35	7,664.35	7,664.35	7,664.35
รายได้ค่าเช่าและผลประโยชน์	2,223,605.00	2,223,605.00	2,223,605.00	3,343,155.88	3,343,155.88	3,343,155.88	3,343,155.88
อื่นๆ	462,216.42	1,258,847.85	1,312,248.40	1,312,248.40	1,312,248.40	1,312,248.40	1,312,248.40
รวมรายได้	5,893,528.30	6,999,985.20	7,053,385.75	9,372,936.63	9,790,411.83	9,853,411.83	9,919,561.83
ค่าใช้จ่าย							
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	1,883,066.59	2,150,720.60	2,347,419.59	2,504,630.40	2,221,699.82	2,369,481.65	2,528,347.12
ค่าเสื่อมราคาอาคารและสิ่งก่อสร้าง	885,346.99	882,648.66	882,648.66	4,987,098.66	4,987,098.66	4,987,098.66	4,987,098.66
ค่าเสื่อมราคาเครื่องมือเครื่องใช้	196,069.57	195,330.87	195,330.87	195,330.87	195,330.87	-	-
ค่าเสื่อมราคาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	2,681,853.35	2,682,477.88	2,413,711.81	2,413,711.81	2,413,711.81	664,745.44	-
ค่าไฟฟ้า	217,043.45	222,971.67	222,971.67	222,971.67	222,971.67	222,971.67	222,971.67
ค่าน้ำประปา	209,486.80	220,461.72	220,461.72	220,461.72	220,461.72	220,461.72	220,461.72
ค่าโทรศัพท์ ไปรษณีย์ โทรเลข	20,350.19	20,360.98	22,397.08	24,636.79	24,636.79	24,636.79	24,636.79
ค่าภาษีโรงเรือน	109,895.95	345,709.99	345,709.99	345,709.99	345,709.99	345,709.99	345,709.99
หนี้สงสัยจะสูญ	144,175.09	153,934.67	153,934.67	153,934.67	153,934.67	153,934.67	153,934.67
ค่าใช้จ่ายรถยนต์	21,698.33	20,894.37	21,054.27	21,515.25	21,515.25	21,515.25	21,515.25
อื่นๆ	663,582.92	1,589,601.35	1,087,915.50	1,087,440.92	1,087,440.92	1,087,440.92	1,095,328.75
รวมค่าใช้จ่าย	7,032,569.23	8,485,112.77	7,913,555.83	12,177,442.75	11,894,512.17	10,097,996.76	9,600,004.61
กำไรสุทธิ	(1,139,040.93)	(1,485,127.57)	(860,170.08)	(2,804,506.12)	(2,104,100.35)	(244,584.93)	319,557.21

งบกำไรขาดทุน สาขาลำพูน	2559E	2560E	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
รายได้							
รายได้สุทธิค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	125,570.45	121,570.20	12,629.83	13,780.88	15,047.04	16,439.81	17,971.87
รายได้ค่าเช่าแผง	668,250.00	668,250.00	911,250.00	1,275,750.00	1,275,750.00	1,275,750.00	1,275,750.00
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	1,253.52	1,105.97	1,105.97	1,105.97	1,105.97	1,105.97	1,105.97
รายได้ค่าเช่าและผลประโยชน์	455,447.47	668,057.66	687,693.11	684,758.26	684,758.26	684,758.26	684,758.26
รายได้ค่าธรรมเนียม	111,754.50	113,803.57	113,803.57	113,803.57	113,803.57	113,803.57	113,803.57
อื่นๆ	26,883.00	73,215.93	76,321.77	76,321.77	76,321.77	76,321.77	76,321.77
รวมรายได้	1,389,158.94	1,646,003.34	1,802,804.24	2,165,520.45	2,166,786.60	2,168,179.38	2,169,711.43
ค่าใช้จ่าย							
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	1,930,814.06	2,205,254.77	2,406,941.30	2,568,138.38	2,278,033.75	2,429,562.77	2,592,456.47
ค่าเสื่อมราคาอาคารและสิ่งก่อสร้าง	13,362.20	13,321.48	13,321.48	2,820,862.51	2,820,862.51	2,820,862.51	2,820,862.51
ค่าเสื่อมราคาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	289,791.01	289,858.49	260,816.64	260,816.64	260,816.64	71,829.90	-
ค่าเช่าที่ดิน	121,276.52	121,276.66	121,276.66	13,841.03	121,276.66	121,276.66	121,276.66
ค่าไฟฟ้า	192,434.09	197,690.14	197,690.14	197,690.14	197,690.14	197,690.14	197,690.14
ค่าน้ำประปา	26,655.42	28,051.89	28,051.89	28,051.89	28,051.89	28,051.89	28,051.89
ค่าโทรศัพท์ ไปรษณีย์ โทรเลข	21,529.18	21,540.60	23,694.66	26,064.12	26,064.12	26,064.12	26,064.12
ค่าภาษีโรงเรือน	48,599.99	152,885.55	152,885.55	152,885.55	152,885.55	152,885.55	152,885.55
หนี้สงสัยจะสูญ	39,949.00	42,653.25	42,653.25	42,653.25	42,653.25	42,653.25	42,653.25
ค่าใช้จ่ายรถยนต์	43,803.73	42,180.74	42,503.53	43,434.14	43,434.14	43,434.14	43,434.14
อื่นๆ	243,827.41	584,084.32	399,744.49	399,570.12	399,570.12	399,570.12	402,468.42
รวมค่าใช้จ่าย	2,972,042.61	3,698,797.87	3,689,579.58	6,554,007.76	6,371,338.76	6,333,881.04	6,427,843.14
กำไรสุทธิ	(1,582,883.67)	(2,052,794.54)	(1,886,775.34)	(4,388,487.31)	(4,204,552.16)	(4,165,701.66)	(4,258,131.71)

งบกำไรขาดทุน สาขาหนองม่วง	2559E	2560E	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
รายได้							
รายได้ค่าเช่าแผง	1,059,200.00	1,059,200.00	1,059,200.00	1,059,200.00	1,059,200.00	1,059,200.00	1,059,200.00
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	1,061.56	936.60	936.60	936.60	936.60	936.60	936.60
รวมรายได้	1,060,261.56	1,060,136.60	1,060,136.60	1,060,136.60	1,060,136.60	1,060,136.60	1,060,136.60
ค่าใช้จ่าย							
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	383,487.36	437,995.22					
ค่าเสื่อมราคาอาคารและสิ่งก่อสร้าง	46,236.08	46,095.16	46,095.16	46,095.16	46,095.16	46,095.16	46,095.16
ค่าเสื่อมราคาเครื่องมือเครื่องใช้	7,705.10	7,676.07	7,676.07	7,676.07	7,676.07	-	-
ค่าเสื่อมราคาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	62,732.53	62,747.14	56,460.30	56,460.30	56,460.30	15,549.38	-
ค่าไฟฟ้า	7,368.38	7,569.64					
ค่าน้ำประปา	1,412.40	1,486.40					
ค่าโทรศัพท์ ไปรษณีย์ โทรเลข	6,345.14	6,348.50	6,983.35	7,681.69	7,681.69	7,681.69	7,681.69
หนี้สงสัยจะสูญ	19,871.29	21,216.43	21,216.43	21,216.43	21,216.43	21,216.43	21,216.43
อื่นๆ	20,801.00	49,828.43					
รวมค่าใช้จ่าย	555,959.28	640,962.99	138,431.32	139,129.65	139,129.65	90,542.66	74,993.28
กำไรสุทธิ	504,302.28	419,173.61	921,705.29	921,006.95	921,006.95	969,593.94	985,143.32

งบกำไรขาดทุน สาขาปากคลองตลาด	2559E	2560E	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
รายได้							
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	6,142.49	5,419.46	5,419.46	5,419.46	5,419.46	5,419.46	5,419.46
รายได้ค่าเช่าที่ดินตลาดสาขาปากคลองตลาด	13,603,824.00	13,603,824.00	13,603,824.00	13,603,824.00	13,603,824.00	13,603,824.00	13,603,824.00
อื่นๆ	1,081,875.92	2,946,492.41	3,071,483.14	3,071,483.14	3,071,483.14	3,071,483.14	3,071,483.14
รวมรายได้	14,691,842.41	16,555,735.87	16,680,726.60	16,680,726.60	16,680,726.60	16,680,726.60	16,680,726.60
ค่าใช้จ่าย							
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	1,051,946.32	1,201,467.14	565,692.00	608,118.90	653,727.82	702,757.40	755,464.21
ค่าเสื่อมราคาอาคารและสิ่งก่อสร้าง	62,394.56	62,204.40	62,204.40	62,204.40	62,204.40	62,204.40	62,204.40
ค่าเสื่อมราคาเครื่องมือเครื่องใช้	28,425.86	28,318.76	28,318.76	28,318.76	28,318.76	-	-
ค่าเสื่อมราคาอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	21,068.06	21,072.97	18,961.60	18,961.60	18,961.60	5,222.10	-
ค่าไฟฟ้า	137,372.09						
ค่าโทรศัพท์ ไปรษณีย์ โทรเลข	2,673.42	2,674.84	15,408.00	15,408.00	15,408.00	15,408.00	15,408.00
หนี้สงสัยจะสูญ	1,564,128.00	1,670,007.83	1,670,007.83	1,670,007.83	1,670,007.83	1,670,007.83	1,670,007.83
อื่นๆ	27,894.50	66,820.79					
รวมค่าใช้จ่าย	2,895,902.81	3,052,566.72	2,360,592.59	2,403,019.49	2,448,628.41	2,455,599.73	2,503,084.44
กำไรสุทธิ	11,795,939.60	13,503,169.15	14,320,134.01	14,277,707.11	14,232,098.19	14,225,126.87	14,177,642.16

(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

5.7.2 การประมาณการงบการเงิน

จากการประมาณการงบกำไรขาดทุนข้างต้นของแต่ละตลาด การประมาณการงบการเงินเป็นรายปีงบประมาณ โดยมีการประมาณการใน 3 ส่วนหลักคือ งบกำไรขาดทุน งบดุล และงบกระแสเงินสด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 20: การประมาณการงบการเงินองค์การตลาด

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

งบกำไรขาดทุน

หน่วย : บาท

	2559	2560	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
รายได้							
รายได้สุทธิค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	97,601,759	94,492,500	9,816,750	10,711,425	11,695,568	12,778,124	13,968,937
รายได้ค่าเช่าแผง	3,590,170	4,110,618	4,353,618	5,918,118	7,295,593	11,258,593	11,324,743
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	3,515,900	3,515,900	3,515,900	3,515,900	3,515,900	3,515,900	3,515,900
รายได้ค่าเช่าแฟลต	3,070,230	3,070,230	3,070,230	3,070,230	3,070,230	3,070,230	3,070,230
รายได้จากโครงการต่างๆ	-	49,000	95,500	110,650	121,715	629,899	738,757
รายได้ค่าจัดงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน	1,660,000	220,000	500,000	1,000,000	1,100,000	1,210,000	1,331,000
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	4,760,336	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000
รายได้ค่าเช่าและผลประโยชน์	3,458,632	4,035,162	4,088,407	5,200,000	5,200,000	5,200,000	5,200,000
รายได้ค่าธรรมเนียม	545,891	555,900	555,900	555,900	555,900	555,900	555,900
รายได้ค่าเช่าที่ดินตลาดสาขาปากคลองตลาด	13,603,824	13,603,824	13,603,824	13,603,824	13,603,824	13,603,824	13,603,824
รายได้อื่น	1,596,535	4,348,167	4,532,617	4,532,617	4,532,617	4,532,617	4,532,617
รายได้จากงบประมาณ			120,277,469				
รวมรายได้	133,403,277	132,201,301	168,610,215	52,418,664	54,891,346	60,555,087	62,041,908

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

งบกำไรขาดทุน

หน่วย : บาท

	2559	2560	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
ค่าใช้จ่าย							
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	2,812,939	6,058,690	6,455,800	6,635,980	6,834,178	7,052,196	7,103,243
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	33,325,967	38,062,830	40,320,241	43,025,099	38,279,159	40,830,936	43,574,097
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	11,970,028	11,922,100	11,539,380	23,496,832	22,767,091	16,604,907	15,707,091
ค่าเช่าที่ดิน	3,066,737	3,066,740	3,066,740	350,000	3,066,740	3,066,740	3,066,740
ค่าสาธารณูปโภค	1,755,464	1,658,876	1,697,285	2,081,491	2,081,491	2,081,491	2,081,491
ค่าภาษีโรงเรือน	1,335,116	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000	4,200,000
ค่าใช้จ่ายอื่น	15,353,776	26,723,153	14,284,019	14,289,151	14,289,151	14,289,151	14,385,472
รวมค่าใช้จ่าย	69,620,027	91,692,388	81,563,465	94,078,554	91,517,810	88,125,422	90,118,134
กำไรสำหรับปี	**63,783,250**	**40,508,913**	**87,046,750**	**(41,659,890)**	**(36,626,463)**	**(27,570,334)**	**(28,076,226)**
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการประมาณการตามหลัก							
คณิตศาสตร์ประกันภัยโครงการผลประโยชน์พนักงาน	(1,753,454)	(1,750,000)	(1,750,000)	(1,750,000)	(1,750,000)	(1,750,000)	(1,750,000)
กำไรเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	62,029,796	38,758,913	85,296,750	(43,409,890)	(38,376,463)	(29,320,334)	(29,826,226)

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

งบดุล

หน่วย : บาท

	2559	2560	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
สินทรัพย์							
สินทรัพย์หมุนเวียน							
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	99,668,120	50,462,810	273,598,809	221,961,204	153,785,677	141,562,429	127,916,358
เงินลงทุนชั่วคราว	-	-	-	-	-	-	-
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	1,309,423,584	1,278,116,433	131,882,270	143,901,703	157,123,080	171,666,594	187,664,459
รายได้ค้างรับ	7,342,424	7,166,873	739,513	806,910	881,047	962,598	1,052,304
เงินให้กู้ยืมระยะสั้น	-	-	-	-	-	-	-
สินค้าคงเหลือ	-	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	803,585	803,585	803,585	803,585	803,585	803,585	803,585
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	1,417,237,714	1,336,549,701	407,024,177	367,473,403	312,593,389	314,995,207	317,436,707
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน							
เงินลงทุนระยะยาว	232,571,049	232,571,049	-	-	-	-	-
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	48,953,459	45,330,459	42,070,459	38,810,459	35,550,459	34,652,642	34,652,642
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	27,622,862	21,942,862	16,282,862	10,622,862	4,962,862	3,102,862	1,242,862
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	5,968,221	3,349,121	729,741	-	-	-	-
สินทรัพย์ที่ได้มาตามงบลงทุน	-	-	138,470,910	124,623,819	110,776,728	96,929,637	83,082,546
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	3,263,869	3,263,869	3,263,869	3,263,869	3,263,869	3,263,869	3,263,869
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	318,379,460	306,457,360	200,817,841	177,321,009	154,553,918	137,949,010	122,241,919
รวมสินทรัพย์	1,735,617,174	1,643,007,061	607,842,018	544,794,412	467,147,307	452,944,217	439,678,627

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

งบดุล

หน่วย : บาท

	2559	2560	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
หนี้สินและส่วนของทุน							
หนี้สินหมุนเวียน							
เจ้าหนี้การค้า	1,272,667,611	1,192,885,233.17	119,288,523	131,217,376	144,339,113	158,773,025	174,650,327
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	28,868,016	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	91,459,730	76,489,632	88,777,504	61,347,602	8,271,890	8,271,890	8,271,890
เงินประกันสัญญา	31,589,273	31,589,273	31,589,273	31,589,273	31,589,273	31,589,273	31,589,273
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	1,831,666	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
รวมหนี้สินหมุนเวียน	**1,426,416,296**	**1,332,464,138**	**271,155,301**	**255,654,251**	**215,700,276**	**230,134,188**	**246,011,490**
หนี้สินไม่หมุนเวียน							
ค่าชดใช้ผิดสัญญา SME BANK	14,460,000	9,640,000	4,820,000	-	-	-	-
เจ้าหนี้ภาษีโรงเรือนและที่ดิน	7,762,308	1,940,577	-	-	-	-	-
ค่าข้าวสารอาหารดิบรอการจ่าย	27,157,711	27,157,711	27,157,711	27,157,711	27,157,711	27,157,711	27,157,711
รายได้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้างรอการรับรู้	26,073,404	25,006,737	23,940,071	22,873,404	21,806,737	20,740,071	19,673,404
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	6,228,568	6,200,000	6,200,000	6,200,000	6,200,000	6,200,000	6,200,000
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	**81,681,991**	**69,945,025**	**62,117,782**	**56,231,115**	**55,164,448**	**54,097,782**	**53,031,115**
รวมหนี้สิน	**1,508,098,287**	**1,402,409,163**	**333,273,083**	**311,885,366**	**270,864,724**	**284,231,969**	**299,042,605**

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

งบดุล

หน่วย : บาท

	2559	2560	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
ส่วนของทุน							
ทุนประเดิม	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	18,463,973	18,463,973
สำรองเพื่อการขยายงาน	4,328,552	4,328,552	4,328,552	4,328,552	4,328,552	4,328,552	4,328,552
ยังไม่ได้จัดสรร	202,726,362	215,805,373	249,776,411	208,116,521	171,490,058	143,919,723	115,843,497
รวมส่วนของทุน	227,518,887	240,597,898	274,568,936	232,909,046	196,282,583	168,712,248	140,636,022
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	1,735,617,174	1,643,007,061	607,842,018	544,794,412	467,147,307	452,944,217	439,678,627

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

งบกระแสเงินสด

หน่วย : บาท

	2559	2560	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน							
กำไร (ขาดทุน) สำหรับงวด	63,783,250	40,508,913	87,046,750	(41,659,890)	(36,626,463)	(27,570,334)	(28,076,226)
รายการปรับกระทบกำไร (ขาดทุน) สำหรับงวดเป็นเงินสดรับ							
(จ่าย) จากกิจกรรมดำเนินงาน							
ค่าเสื่อมราคา	9,353,101	9,303,000	8,920,000	22,767,091	22,767,091	16,604,907	15,707,091
ค่าตัดจำหน่าย	2,616,927	2,619,100	2,619,380	729,741	-	-	-
สิทธิการใช้ที่ราชพัสดุตัดจ่าย	106,529						
หนี้สงสัยจะสูญ	468,300						
กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สิน	-	-	-	-	-	-	-
ดอกเบี้ยรับ	(4,760,336)	-	-	-	-	-	-
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์							
และหนี้สินดำเนินงาน	71,567,771	52,431,013	98,586,130	(18,163,058)	(13,859,372)	(10,965,427)	(12,369,135)

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

งบกระแสเงินสด

หน่วย : บาท

	2559	2560	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน							
สินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง							
ลูกหนี้การค้า	126,874,440	31,307,151	1,146,234,163	(12,019,433)	(13,221,376)	(14,543,514)	(15,997,865)
รายได้ค้างรับ	5,027,531	175,551	6,427,360	(67,397)	(74,137)	(81,551)	(89,706)
สินค้าคงเหลือ	-	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	78,336	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	-						
หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)							
เจ้าหนี้การค้า	(129,285,172)	(79,782,378)	(1,073,596,710)	11,928,852	13,121,738	14,433,911	15,877,302
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	(4,856,550)	1,131,984	-	-	-	-	-
เงินประกันสัญญา	794,165	-	-	-	-	-	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	452,335	(331,666)	-	-	-	-	-
ค่าชดใช้ผิดสัญญา SME BANK	(4,820,000)	(4,820,000)	(4,820,000)	(4,820,000)	-	-	-
เจ้าหนี้ภาษีโรงเรือนและที่ดิน	(8,880,692)	(5,821,731)	(1,940,577)	-	-	-	-
รายได้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้างรอการรับรู้	(137,372)	(1,066,667)	(1,066,667)	(1,066,667)	(1,066,667)	(1,066,667)	(1,066,667)
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	68,620	(28,568)	-	-	-	-	-
จ่ายโบนัสพนักงานและกรรมการปีก่อน	300,235						
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมดำเนินงาน	57,183,647	(6,805,310)	169,823,700	(24,207,702)	(15,099,815)	(12,223,247)	(13,646,071)

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

งบกระแสเงินสด

หน่วย : บาท

	2559	2560	2561F	2562F	2563F	2564F	2565F
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน							
เงินสดจ่ายจากการซื้อเงินลงทุนชั่วคราว	210,732,194	-	-	-	-	-	-
เงินสดจ่ายจากการซื้อเงินลงทุนระยะยาว	(227,571,049)	-	232,571,049	-	-	-	-
เงินสดจ่ายจากการซื้อเงินลงทุนทั่วไป	-	-	-	-	-	-	-
เงินสดจ่ายในการซื้อที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	(5,021,866)						
ดอกเบี้ยรับ	1,419,977						
เงินสดจ่ายตามงบลงทุน	-	-	(138,470,910)	-	-	-	-
เงินสดรับจากการจำหน่ายสินทรัพย์	-						
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	(20,440,744)	-	94,100,139	-	-	-	-
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน							
เงินนำส่งคลัง	(38,100,000)	(42,400,000)	(40,787,840)	(27,429,902)	(53,075,713)	-	-
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงิน	(38,100,000)	(42,400,000)	(40,787,840)	(27,429,902)	(53,075,713)	-	-
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดสุทธิเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	(1,357,097)	(49,205,310)	223,135,999	(51,637,604)	(68,175,528)	(12,223,247)	(13,646,071)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นงวด	101,025,216	99,668,120	50,462,810	273,598,809	221,961,204	153,785,677	141,562,429
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายงวด	99,668,120	50,462,810	273,598,809	221,961,204	153,785,677	141,562,429	127,916,358

(ที่มา: การวิเคราะห์โดยคณะที่ปรึกษา)

บรรณานุกรม

Manser, B. (2016). The World Bank. *Thailand Economic Monitor – June 2016: Aging Society and Economy.* Retrieved June 27, 2017, from http://www.worldbank.org/th/country/thailand/publication/thailand-economic-monitor-june-2016-aging-society-and-economy

Reuben, A. (2015). *Gap between rich and poor keeps 'growing'.* Retrieved June 29, 2017, from http://www.bbc.com/news/business-32824770

Tassanee Raktuam. (2560). สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. *ปี '60-61 เร่งเปิด "ค้าปลีก" สปีด พท. ใหม่ 7 แสน ตร.ม..* สืบค้น 3 กรกฎาคม 2560, จาก http://www.thaitextile.org/index.php/blog/2016/11/thti0711201602

กระทรวงพาณิชย์. (2560). *อัตราการเปลี่ยนแปลงดัชนีราคาผู้บริโภค ชุดทั่วไป.* สืบค้น 29 มิถุนายน 2560, จาก http://www.indexpr.moc.go.th/price_present/cpi/stat/others/report_core1.asp?tb_index=cpig_index_country&code=93&table_name=

คงศักดิ์ บุญอาชาทอง. (2559). โพสต์ทูเดย์. *แนวโน้มเศรษฐกิจโลก และอาเซียน ปี 2560.* สืบค้น 26 มิถุนายน 2560, จาก http://www.posttoday.com/biz/aec/column/474840

ดร. วิรไท สันติประภพ. (2559). ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย. *"บทบาทธนาคารแห่งประเทศไทยในสภาวะปกติใหม่".* สืบค้น 28 มิถุนายน 2560, จาก https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Speeches/Gov/speechGov_%20%202Sep2016.pdf

ไทยพับลิก้า. (2559). *ผู้ว่าแบงก์ชาติชี้เศรษฐกิจโลก-ไทย-อาเซียน อยู่ในภาวะ "สามต่ำสองสูง" ภูมิคุ้มกันที่ดีเป็นหน้าที่ของทุกคน.* สืบค้น 26 มิถุนายน 2560, จาก http://thaipublica.org/2016/11/veerathai-thailand4-0/

ไทยพับลิก้า. (2560). *"วิรไท สันติประภพ" ผู้ว่าแบงก์ชาติ ปลุกพลัง "Good Corporate Citizen" หยุดซื้อเวลา หวั่นต้นทุนแฝงฉุดอนาคตประเทศไทย*. สืบค้น 26 มิถุนายน 2560, จาก https://thaipublica.org/2017/05/veerathai-iod-29-5-2560/

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2560). *รายงานนโยบายการเงิน ฉบับเดือน มีนาคม 2560.* สืบค้น 26 มิถุนายน 2560, จาก https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Press/News2560/n1460t.pdf

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2560). *รายงานภาวะเศรษฐกิจไทย ปี 2559.* สืบค้น 27 มิถุนายน 2560, จาก https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AnnualReport/AnnualReport/Annual_Y59_T.pdf

ปัทมา ว่าพัฒนวงศ์ & ปราโมทย์ ประสาทกุล. (2559). *ประชากรไทยในอนาคต.* สืบค้น 27 มิถุนายน 2560, จาก http://www.ipsr.mahidol.ac.th/IPSR/AnnualConference/ConferenceII/Article/Article02.htm

พูลสุข นิลกิจศรานนท์ & ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี. (2560). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560 – 62. *ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่.* สืบค้น 26 มิถุนายน 2560, จาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/f1e844b6-74af-44df-9ba4-23dc9d0f7427/IO_Modern_Trade_2017_TH.aspx

ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจ และเศรษฐกิจฐานราก. (2559). ธนาคารออมสิน. *รายงานสถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ประจำไตรมาส 4 ปี 2559 และแนวโน้มปี 2560.* สืบค้น 28 มิถุนายน 2560, จาก https://tinyurl.com/y7euwnxl

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ข่าวเศรษฐกิจและสังคม*. สืบค้น 28 มิถุนายน 2560, จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=5164

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *รายงานภาวะเศรษฐกิจในประเทศ*. สืบค้น 27 มิถุนายน 2560, จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=4526

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *เศรษฐกิจไทยไตรมาสแรกของปี 2560 และแนวโน้มปี 2560.* สืบค้น 28 มิถุนายน 2560, จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=6670&filename=index

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสแรก ปี 2560 และ แนวโน้มปี 2560.* สืบค้น 26 มิถุนายน 2560, จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=6665&filename=index

สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2560). *แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560-2564.* สืบค้นเมื่อ 11 กรกฎาคม 2560, จาก http://www.ppb.moi.go.th/midev02/upload/MOI%20Strategy%202017%20-%202021.pdf

สำนักนโยบายและแผน. (2560). สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. *แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560 – 2564*. สืบค้น 27 มิถุนายน 2560, จาก http://www.ppb.moi.go.th/midev02/upload/MOI%20Strategy%202017%20-%202021.pdf

สุดใจ ชาญชาตรีรัตน์. (2560). *ผู้ว่า ธปท. "3 ต่ำ 2 สูง" เส้นขนานโลก 4.0". สืบค้น 26 มิถุนายน 2560, จาก* http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1487655070

หน่วยงานในกรมชลประทาน ส่วนกลาง. (2560). *กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579).* สืบค้น 27 มิถุนายน 2560, จาก http://kromchol.rid.go.th/person/main/images/2560_ConfirmForm/strategy60_79/gov_strategy_2560-2579.pdf

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (2560). ผลการดำเนินงาน. *รายงานงบทางการเงินประจำปี.* สืบค้น 26 มิถุนายน 2560, จาก http://www.market-organization.or.th/report.php

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย. (2560). *รายงานการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions: SODs) ที่มีต่อองค์การตลาด (อต.).* สืบค้น 28 มิถุนายน 2560, จาก https://tinyurl.com/ya6u862y

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย. (2560). *รายงานประจำปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย.* สืบค้น 29 มิถุนายน 2560, จาก https://drive.google.com/file/d/0B2CiXSi12ynRSG9OeXBnWUhMcVk/view