



รายงานทบทวน

แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ของ ธพส.

ระยะยาว (พ.ศ. 2566-2570)

และ

แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ของ ธพส.

ประจำปี 2566

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บริบท ธพส.	1
1.1 กรอบนโยบาย และแผนที่เกี่ยวข้องภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ของ ธพส.	1
1.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ ธพส.	11
1.3 กรอบแนวคิดการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	12
1.4 วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด และขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	13
บทที่ 2 การวิเคราะห์สารสนเทศด้านลูกค้าและตลาด	15
2.1 สารสนเทศจากลูกค้า	15
2.2 สารสนเทศจากตลาด	20
2.3 สารสนเทศจากผลิตภัณฑ์และบริการ	36
2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน	37
2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์	43
2.6 การวิเคราะห์ SWOT ด้านลูกค้าและตลาด	48
2.7 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ (Core Competency)	51
บทที่ 3 การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด และกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย	53
บทที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566-2570	62
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	63
- ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	65
บทที่ 5 แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	71

บทที่ 1 บริบท ธพส.

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2547 อนุมัติตามมติคณะกรรมการอำนวยการจัดระบบศูนย์ราชการ ครั้งที่ กคร. 2/2547 (วันที่ 5 เมษายน 2547) ให้กระทรวงการคลังจัดตั้ง บริษัท ธารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ซึ่งมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ และให้กรมธารักษ์เป็นหน่วยงานกำกับดูแล ธพส. ต่อมาได้จัดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2547 โดยกระทรวงการคลังถือหุ้นร้อยละ 99.99 ธพส. มีหน้าที่ลงทุนก่อสร้างอาคารและบริหารโครงการศูนย์ราชการ ถ.แจ้งวัฒนะ และบริหารจัดการทรัพย์สินอื่นตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งภารกิจของ ธพส. มุ่งเน้นให้เกิดการใช้ที่ดินราชพัสดุให้คุ้มค่าเต็มศักยภาพที่มีอยู่ ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินทรัพย์ของรัฐ สร้างรายได้ให้รัฐบาล และกระตุ้นให้เกิดการยกระดับคุณภาพชีวิตข้าราชการ ตลอดจนการให้บริการประชาชนอันเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างมั่นคงและยั่งยืน

1.1 กรอบนโยบาย และแผนที่เกี่ยวข้องภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ของ ธพส.

วิสัยทัศน์ : องค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

- พันธกิจ :**
1. พัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล
 2. พัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมด้วยหลักธรรมาภิบาล
 3. พัฒนารูปรูปใหม่ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางการหารายได้ที่หลากหลาย และสร้างประโยชน์แก่รัฐ
 4. พัฒนาองค์กรด้วยนวัตกรรมและการบริหารจัดการสมัยใหม่

ค่านิยม : Customer Relation ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Unity ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว

Professionalism & Innovation ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม

Integrity ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น

Dedication ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา

สมรรถนะหลักขององค์กร (CC)



สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบัน

CC1

ความรู้ความชำนาญในการบริหารศูนย์ราชการ และมีความน่าเชื่อถือ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ ทำให้ได้รับโอกาสในการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่

CC2

การพัฒนาโครงการลงทุนให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ รวมทั้ง ธพส. มีการบริหารจัดการทางการเงิน งบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพ

สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต

CC3

ความสามารถในการขยายธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องตาม Business Model ของ ธพส.

CC4

ความสามารถในการนำนวัตกรรม ดิจิทัล เทคโนโลยี มาสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม



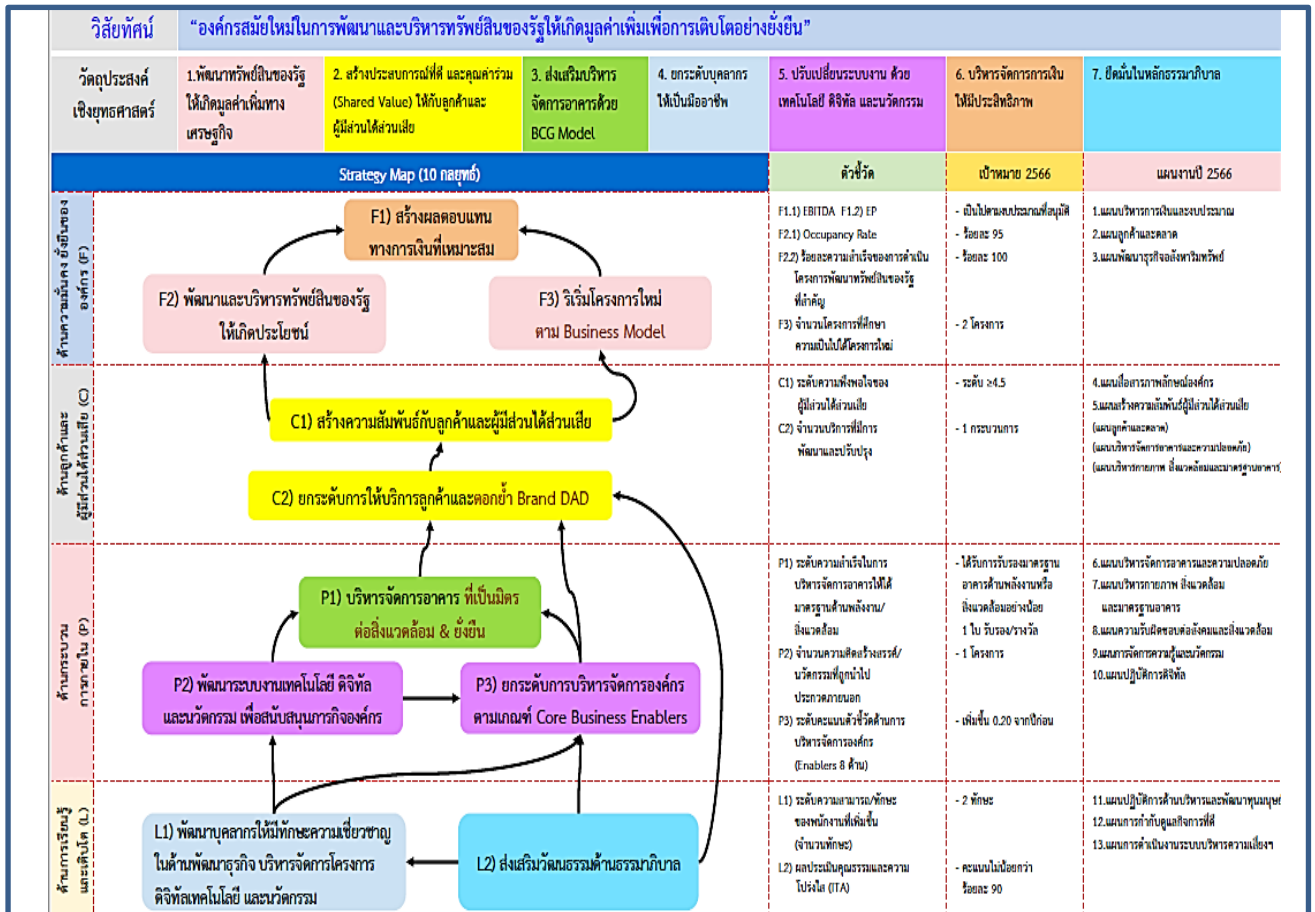
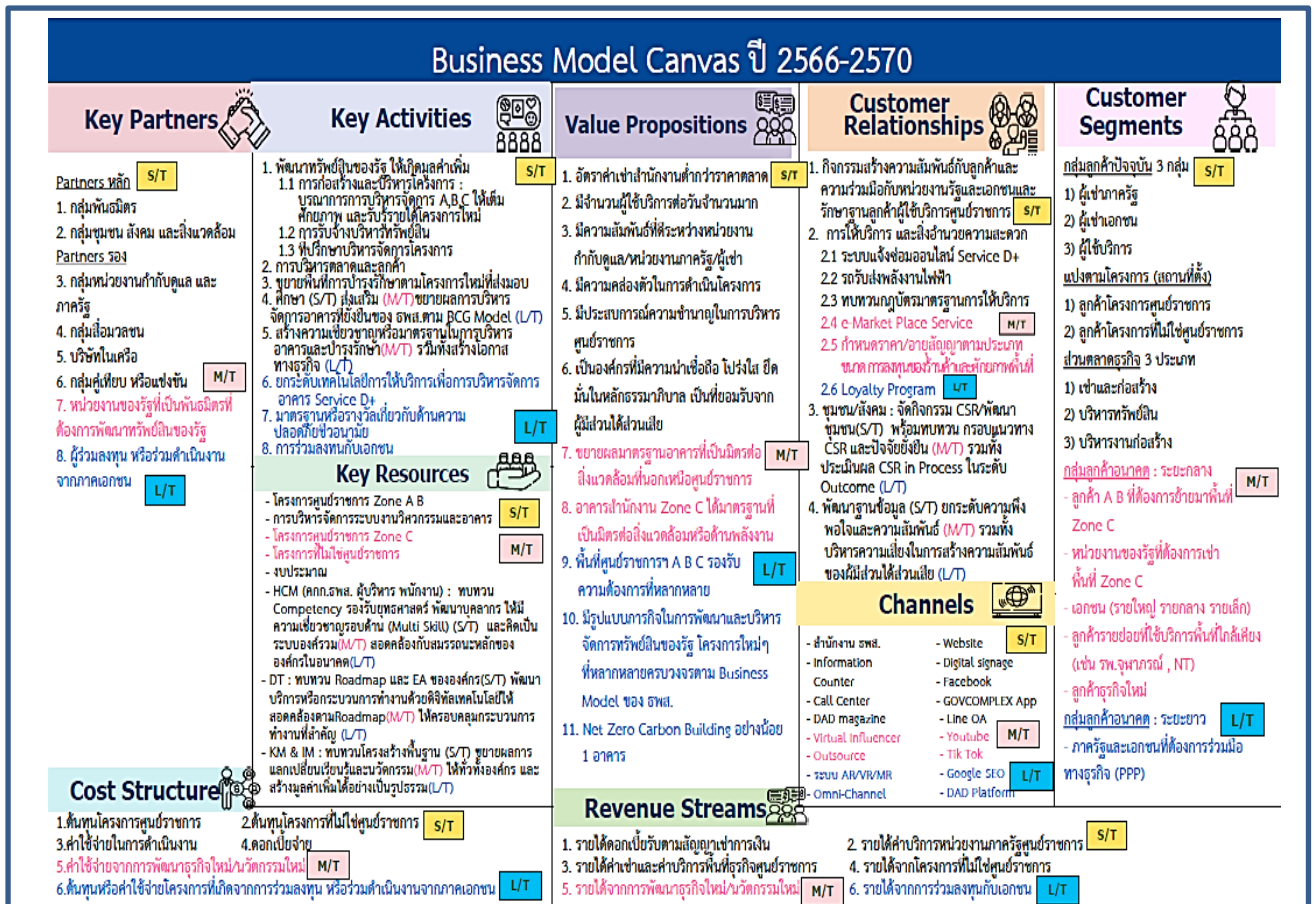
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)			
	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว
	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
	Speed & Grow	Completion of new iconic & intelligent Government Complex	Innovative & Sustainable Organization
	เร่งรัดโครงการ Zone C และขยายธุรกิจตาม Business Model ที่ออกแบบไว้	ส่งมอบโครงการ Zone C พร้อมเติบโตอย่างต่อเนื่อง	มุ่งสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม และยั่งยืน
1. Project development & management			
1.1 โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ (พื้นที่ Zone A B และพื้นที่ส่วนขยาย Zone C)	เร่งรัดโครงการ Zone C ให้ได้ตามแผน	ปี 2567 : ส่งมอบโครงการ Zone C และเริ่มรับรายได้ และปรับปรุง Zone A B	บูรณาการการบริหารจัดการ Zone A,B,C ให้เต็มศักยภาพ และเพิ่มรายได้โครงการศูนย์ราชการฯ
1.2 โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	1) ส่งมอบพื้นที่และรับรายได้โครงการอาคารสำนักงานกรมสรรพสามิต (สัญญาเช่า+บริหาร) 2) ส่งมอบและรับรายได้โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ (4 แปลง) 3) ก่อสร้างโครงการบ้านพักผู้สูงอายุ รามวา-ธนารักษ์ จังหวัดสมุทรปราการ 4) ก่อสร้างโครงการสวัสดิการที่พักอาศัยของข้าราชการในไร่ราชพฤกษ์ 4.1 ก่อสร้างอาคาร 7 ชั้น 4 แปลง 4.2 ก่อสร้างอาคาร 28 ชั้น 1 แปลง 5) ศึกษาความเป็นไปได้โครงการลงทุนใหม่	Q4/2567 - ปี 2568 ส่งมอบและรับรายได้โครงการบ้านพักผู้สูงอายุ รามวา-ธนารักษ์ ปี 2567 ส่งมอบและรับรายได้ อาคาร 7 ชั้น 4 แปลง ปี 2568 ส่งมอบและรับรายได้ อาคาร 28 ชั้น 1 แปลง ศึกษาความเป็นไปได้ในการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน	รับรายได้โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ จัดทำแผนงานโครงการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน
1.3 การบริหารจัดการระบบงานวิศวกรรม และอาคาร	- ปรับปรุงรักษาเชิงแก้ไขและเชิงปรับปรุงระบบวิศวกรรมประกอบอาคารและสถาปัตยกรรมเน้นศูนย์ราชการ A B - การออกแบบ Zone C ให้สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า - ขยายพื้นที่การบำรุงรักษาตามโครงการใหม่ ที่ส่งมอบ	- ขยายพื้นที่การบำรุงรักษาตามโครงการใหม่ที่ส่งมอบ - ขยายผลมาตรฐานอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่นอกเหนือศูนย์ราชการ และการยกระดับบุคลากรให้เป็นวิทยากรอาคารเขียวหรือด้านพลังงานหรือด้านการบำรุงรักษา - จัดทำแผนงานหรือแนวทางลดก๊าซเรือนกระจกจากการบริหารจัดการอาคารเป้าหมาย พร้อมดำเนินการตามแผน	- ยกระดับเทคโนโลยีการให้บริการเพื่อการบริหารจัดการอาคาร Service D+ - ผลักดันอาคารสำนักงาน Zone C ให้ได้มาตรฐานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือด้านพลังงาน - บริหารก๊าซเรือนกระจกได้ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา - Net Zero Carbon Building อย่างน้อย 1 อาคาร - ปรับเปลี่ยนบทบาท ๓๗.๕. เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการอาคาร อาคารเขียว หรือด้านพลังงาน - มาตรฐานหรือรางวัลเกี่ยวกับด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย
	- ขยายผลมาตรฐานอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่นอกเหนือศูนย์ราชการ และการยกระดับบุคลากรให้เป็นวิทยากรอาคารเขียวหรือด้านพลังงานหรือด้านการบำรุงรักษา - เริ่มจัดเก็บค่า Factor ที่ได้จากการบริหารจัดการอาคารเป้าหมาย	- ขยายผลมาตรฐานอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่นอกเหนือศูนย์ราชการ และการยกระดับบุคลากรให้เป็นวิทยากรอาคารเขียวหรือด้านพลังงานหรือด้านการบำรุงรักษา - จัดทำแผนงานหรือแนวทางลดก๊าซเรือนกระจกจากการบริหารจัดการอาคารเป้าหมาย พร้อมดำเนินการตามแผน	- ผลักดันอาคารสำนักงาน Zone C ให้ได้มาตรฐานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือด้านพลังงาน - บริหารก๊าซเรือนกระจกได้ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา - Net Zero Carbon Building อย่างน้อย 1 อาคาร - ปรับเปลี่ยนบทบาท ๓๗.๕. เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการอาคาร อาคารเขียว หรือด้านพลังงาน - มาตรฐานหรือรางวัลเกี่ยวกับด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย
	- การบริหารจัดการอาคารโดยใช้เครื่องมือใหม่ เพื่อยกระดับการให้บริการลูกค้าและผู้ใช้อาคาร	- การบริหารจัดการอาคารโดยใช้นวัตกรรมใหม่ เพื่อยกระดับการให้บริการลูกค้าและผู้ใช้อาคาร	- มาตรฐานหรือรางวัลเกี่ยวกับด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย

Vision
องค์กรสมัยใหม่
ในการพัฒนา
และบริหาร
ทรัพย์สินของรัฐ
ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม
เพื่อการเติบโต
อย่างยั่งยืน

(ต่อ)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)			
	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว
	ปี 2566	ปี 2567 - 2568	ปี 2569 - 2570
	Speed & Grow	Completion of new iconic & intelligent Government Complex	Innovative & Sustainable Organization
	เร่งรัดโครงการ Zone C และขยายธุรกิจตาม Business Model ที่ออกแบบไว้	เร่งรัดโครงการ Zone C พร้อมเติบโตอย่างต่อเนื่อง	มุ่งสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม และยั่งยืน
2. Key Enablers			
2.1 Customer	- ทบทวนการบริหารพื้นที่ A, B และออกแบบการใช้พื้นที่ C ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม - ทบทวนกฎบัตรหรือมาตรฐานการให้บริการให้ครอบคลุม Touch Point	- ปรับปรุงพื้นที่ A, B ให้ตอบสนองลูกค้ามากขึ้น - บริหาร Zone C ในเชิงพาณิชย์ - ให้บริการตามมาตรฐาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	- สร้างประสบการณ์ในการใช้บริการที่แตกต่าง - บริหาร Zone A, B, C ตาม Segment ของลูกค้าที่แตกต่างกัน และเชื่อมโยงกัน
2.2 Stakeholders	พัฒนาระบบงานเชื่อมโยงโครงสร้างข้อมูลทุกกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อม Data Analytic	ยกระดับความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรและระดับฝ่ายงาน	บริหารความเชื่อมโยงในการสร้างความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2.3 HR	ทบทวนโครงสร้างองค์กรและ Competency รองรับทิศทางในอนาคต พัฒนาศักยภาพ ให้ความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบของรวม	ขยายผลการพัฒนาศักยภาพ ให้ความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบของรวม	บุคลากรมีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบของรวม สอดคล้องกับแผนระยะยาวขององค์กร
2.4 Digital Technology	ทบทวน Roadmap และ EA ขององค์กร	พัฒนาบริการหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัล เทคโนโลยี ให้สอดคล้องตาม Roadmap	พัฒนาบริการหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัล เทคโนโลยี ให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานที่สำคัญ
2.5 KM & Innovation	ทบทวนโครงสร้างพื้นฐาน KM & Innovation	ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรม ครอบคลุมกระบวนการหลัก	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร และสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม
2.6 Corporate Governance	รักษาระดับผลงานด้าน ITA และพัฒนา CG ตามมาตรฐานในเกณฑ์ Enablers	ประเมินผลกระบวนการ CG และพัฒนาปรับปรุงต่อเนื่อง จนเป็น Good Practice	CG เป็นวัฒนธรรมองค์กร และรางวัล CG
2.7 CSR	ทบทวนกรอบแนวทาง CSR ให้ได้มาตรฐาน	ขยายผล CSR in Process ให้ครอบคลุมกระบวนการหลัก	ประเมินผล CSR in Process ในระดับ Outcome และรางวัล CSR
2.8 การพัฒนาที่ยั่งยืน	ทบทวนนโยบาย ปัจจัยยั่งยืน คู่มือ แผนระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี และรายงานความยั่งยืน	บูรณาการปัจจัยยั่งยืนกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี	รายงานความยั่งยืนขององค์กรได้ตามมาตรฐาน GRI
3. Financial	สร้างการเติบโตของรายได้จากโครงการลงทุนใหม่	รับรู้รายได้โครงการ Zone C และสร้างการเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง	รายได้จากการบริหารพื้นที่ศูนย์ราชการได้เพิ่มศักยภาพ และรายได้จาก Business Model ที่กำหนด เพื่อกระจายความเสี่ยง

Vision
องค์กรสมัยใหม่
ในการพัฒนา
และบริหาร
ทรัพยากรของรัฐ
ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม
เพื่อการเติบโต
อย่างยั่งยืน



ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566 - 2570

ตัวชี้วัด (* เป็นตัวชี้วัด สสร.)	หน่วย วัด	เป้าหมาย				
		2566	2567	2568	2569	2570
1. จำนวนโครงการที่ศึกษาความเป็นไปได้โครงการใหม่	โครงการ	2	2	2	2	2
2. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐที่สำคัญ* (New)	ร้อยละ	≥90	≥90	≥90	≥90	≥90
3. Occupancy Rate	ร้อยละ	95	95	95	95	95
4. ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	≥4.5	≥4.5	≥4.5	≥4.5	≥4.5
5. จำนวนบริการที่มีการพัฒนาและปรับปรุง	เรื่อง	1	1	1	1	1
6. ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการอาคารให้ได้มาตรฐานด้านพลังงาน/สิ่งแวดล้อม*	ระดับ	อย่างน้อย 1 ใบรับรอง	อย่างน้อย 1 ใบรับรอง	อย่างน้อย 1 ใบรับรอง	อย่างน้อย 1 ใบรับรอง	อย่างน้อย 1 ใบรับรอง
7. ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (จำนวนทักษะ)	จำนวน	2	2	2	2	2
8. จำนวนความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรมที่ถูกส่งไปประกวดภายนอก	โครงการ	1	1	1	1	1
9. ระดับคะแนนด้านกระบวนการปฏิบัติงานและจัดการ* (Enablers)	ระดับ คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.20 จากปีก่อน	เพิ่มขึ้น 0.20 จากปีก่อน	เพิ่มขึ้น 0.20 จากปีก่อน	เพิ่มขึ้น 0.20 จากปีก่อน	เพิ่มขึ้น 0.20 จากปีก่อน
10. EBITDA*	ล้านบาท	ตามประมาณการ	ตามประมาณการ	ตามประมาณการ	ตามประมาณการ	ตามประมาณการ
11. EP*	ล้านบาท	ตามประมาณการ	ตามประมาณการ	ตามประมาณการ	ตามประมาณการ	ตามประมาณการ
12. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	ร้อยละ	≥90	≥90	≥90	≥90	≥90

แผนปฏิบัติการประจำปี 2566

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ	จำนวนโครงการ
SO1 พัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน	แผน 1 แผนพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	ฟวค. ผกค.	10
	แผน 2 แผนลูกค้าและตลาด	ผกค. ผพอ. ฟวค. ฟบอ. ผทบ. ผสอ.	8
SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผน 3 แผนสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร	ผสอ.	3
	แผน 4 แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผสอ.	1
SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model	แผน 5 แผนบริหารจัดการอาคารและความปลอดภัย	ฟบอ.	4
	แผน 6 แผนบริหารภาพภาพ สิ่งแวดล้อมและมาตรฐานอาคาร	ฟวค. คณท. Eco-efficiency	3
	แผน 7 แผนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	ผสอ.	1
SO4 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ	แผน 8 แผนปฏิบัติการด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	ผทบ.	3
SO5 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม	แผน 9 แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม	ผทบ.	3
	แผน 10 แผนปฏิบัติการดิจิทัล	ฝ่ายดิจิทัล	16
SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ	แผน 11 แผนบริหารการเงินและงบประมาณ	ผบช. ผกง.	3
SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล	แผน 12 แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ผอ. Compliance Unit ผกม.	5
	แผน 13 แผนการดำเนินงานระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ผสส.	1
รวม	13 แผนงาน		61 โครงการ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารูขี้อยู่สักรหรมทรัพย์ (ตามการกักรหลัก)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO1 พัฒนารูขี้อยู่สักรหรมทรัพย์ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
เป้าประสงค์	- เพื่อให้ อพส. มีการดำเนินโครงการพัฒนารูขี้อยู่สักรหรมทรัพย์ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ - เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ ตาม Business Model ของ อพส.
ยุทธศาสตร์	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพย์สินภาครัฐ และสร้างโอกาสในการพัฒนาโครงการลงทุนใหม่
กลยุทธ์	F2) พัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐให้เกิดประโยชน์ F3) ริเริ่มโครงการใหม่ ตาม Business Model
ตัวชี้วัด	KPI-F2.1) Occupancy Rate เป้าหมาย ร้อยละ 95 KPI-F2.2) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนิน โครงการพัฒนารูขี้อยู่สักรหรมทรัพย์ที่สำคัญ เป้าหมาย ร้อยละ 100 KPI-F3) จำนวนโครงการที่ศึกษาความเป็นไปได้โครงการใหม่ เป้าหมาย จำนวน 2 โครงการ
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	<u>ระยะสั้น (ปี 2566) :</u> 1. Project Development & management 1.1 โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ (พื้นที่ Zone A B และพื้นที่ส่วนขยาย Zone C) - เร่งรัดโครงการ Zone C ให้ได้ตามแผน 1.2 โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ 1) ส่งมอบพื้นที่และรับรู้อยู่สักรหรมทรัพย์โครงการอาคารสำนักงานกรมสรรพสามิต (สัญญาเช่า+บริหาร) 2) ส่งมอบและรับรู้อยู่สักรหรมทรัพย์โครงการสวัสดิการที่พักรักษาตัวกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ (4 แปลง) 3) ก่อสร้างโครงการบ้านพักผู้สูงอายุ รามา-อนารักษ์ จังหวัดสมุทรปราการ 4) ก่อสร้างโครงการสวัสดิการที่พักรักษาตัวของข้าราชการในราชพัสดุ 4.1 ก่อสร้างอาคาร 7 ชั้น 4 แปลง 4.2 ก่อสร้างอาคาร 28 ชั้น 1 แปลง 5) ศึกษาความเป็นไปได้โครงการลงทุนใหม่
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	<u>ระยะกลาง (ปี 2567 - 2568) :</u> 1. Project Development & management 1.1 โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ (พื้นที่ Zone A B และพื้นที่ส่วนขยาย Zone C) - ปี 2567 : ส่งมอบโครงการ Zone C และเริ่มรับรู้อยู่สักรหรมทรัพย์ และปรับปรุง Zone A B 1.2 โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ - Q4/2567 - ปี 2568 ส่งมอบและรับรู้อยู่สักรหรมทรัพย์โครงการบ้านพักผู้สูงอายุ รามา-อนารักษ์ - ปี 2567 ส่งมอบและรับรู้อยู่สักรหรมทรัพย์ อาคาร 7 ชั้น 4 แปลง - ปี 2568 ส่งมอบและรับรู้อยู่สักรหรมทรัพย์ อาคาร 28 ชั้น 1 แปลง - ศึกษาความเป็นไปได้ในการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน <u>ระยะยาว (ปี 2569- 2570) :</u> 1. Project Development & management 1.1 โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ (พื้นที่ Zone A B และพื้นที่ส่วนขยาย Zone C) - บูรณาการการบริหารจัดการ Zone A,B,C ให้เต็มศักยภาพ และเพิ่มรายได้โครงการศูนย์ราชการ 1.2 โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ - รับรู้อยู่สักรหรมทรัพย์โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ - จัดทำแผนงาน/โครงการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน

แผน 1 แผนพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	2565	2566				2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ แต่ละขั้นตอน
		มค-มีค	เมย-มิย	กค-กย	ตค-ธค					
1. โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการ โซน C										ผวค.
2. งานก่อสร้างโครงการอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต										ผวค.
3. งานก่อสร้างโครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร										ผวค.
4. งานก่อสร้างโครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร										ผวค.
5. งานก่อสร้างโครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร										ผวค.
6. โครงการบ้านพักผู้สูงอายุ รามา-ธนรักษ์ จังหวัดสมุทรปราการ										ผวค.
7. โครงการสวัสดิการที่พักอาศัยของข้าราชการในราชพัสดุ										ผวค.
8. โครงการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยของบุคลากรทางการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข										ผวค.
9. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการและสนามกีฬาของกรมพลศึกษา										ผวค.
10. โครงการศึกษาความเป็นไปได้โครงการลงทุนใหม่										ผวค.

แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
เป้าประสงค์	- เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ามีความประทับใจในการใช้บริการของ อพส. - เพื่อให้ อพส. มีบริการที่ดีและได้มาตรฐาน สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
ยุทธศาสตร์	ยกระดับการให้บริการลูกค้าและสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงรุก
กลยุทธ์	C1) สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย C2) ยกระดับการให้บริการลูกค้าและต่อยอด Brand DAD
ตัวชี้วัด	C1) ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป้าหมาย ระดับ ≥ 4.5 C2) จำนวนบริการที่มีการพัฒนาและปรับปรุง เป้าหมาย 1 กระบวนการ

แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM) (ต่อ)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	ระยะสั้น (ปี 2566) :
	- พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อม Data Analytic
	ระยะกลาง (ปี 2567 - 2568) :
	- ยกระดับความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายงาน
	ระยะยาว (ปี 2569- 2570) :
	- บริหารความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การระบุและจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปี 2566



การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อฟส ปี ๒๕๖๖

ชื่อหรือชื่อของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/หน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง	ค			๑) กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ ๒) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน
	ข		กลุ่มคณะกรรมการ	กลุ่มพันธมิตร
	บ	กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ		กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ)
	ด	๑) กลุ่มสื่อมวลชน ๒) บริษัทในเครือ ๓) กลุ่มผู้ถือหุ้น หรือคู่แข่ง		
		๑	๒	๓ ๔

ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อฟส. ตามลำดับความสำคัญ ปี ๒๕๖๖

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง
๑) กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ ๒) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน ๓) กลุ่มพันธมิตร ๔) กลุ่มคณะกรรมการ ๕) กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ)	๑) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ ๒) กลุ่มสื่อมวลชน ๓) บริษัทในเครือ ๔) กลุ่มผู้ถือหุ้น หรือคู่แข่ง

แผนปฏิบัติการดิจิทัล (DT)	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO5 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
เป้าประสงค์	- เพื่อให้ อพส. มีระบบงานกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และทันสมัย - เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรได้มาตรฐานตามเกณฑ์ Enablers
ยุทธศาสตร์	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์และเกณฑ์ Enablers
กลยุทธ์	P2) พัฒนาระบบงานเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร P3) ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ Core Business Enablers
ตัวชี้วัด	KPI-P3) ระดับคะแนนตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการองค์กร (Enablers 8 ด้าน) เป้าหมาย เพิ่มขึ้น 0.20 จากปีก่อน
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	<u>ระยะสั้น (ปี 2566) :</u> - ทบทวน Roadmap และ EA ขององค์กร <u>ระยะกลาง (ปี 2567 - 2568) :</u> - พัฒนาศักยภาพหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี ให้สอดคล้องตาม Roadmap <u>ระยะยาว (ปี 2569- 2570) :</u> - พัฒนาศักยภาพหรือกระบวนการทำงานด้วยดิจิทัลเทคโนโลยีให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานที่สำคัญ

แผน 10 แผนปฏิบัติการดิจิทัล

ฝ่ายงาน : ฝ่ายดิจิทัล

ผู้รับผิดชอบ : นางสาวชวลา เสนีวงศ์ ณ อยุธยา

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อจัดเตรียมระบบโครงสร้างพื้นฐาน เครื่องมือ และกระบวนการ เพื่อยกระดับหน่วยงานไปเป็นองค์กรดิจิทัล
2. เพื่อพัฒนาและบูรณาการแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อยกระดับการบริหารและการให้บริการ
3. เพื่อพัฒนาการเปิดเผยข้อมูล และการใช้ข้อมูลดิจิทัลภาครัฐ
4. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของบุคลากร และเครื่องมือ เพื่อยกระดับไปเป็นองค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ :

1. พัฒนาระบบงานเทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร
2. ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ Core Business Enablers

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1.กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 2.กลุ่มคณะกรรมการ

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☒ งบลงทุน 186.0 ล้านบาท ☒ งบทำการ 14.2 ล้านบาท

วิธีรูปแบบการดำเนินงาน : ☐ ดำเนินการเอง ☒ จัดจ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ☐ SO1 พัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน
- ☐ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☐ SO4 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☒ SO5 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้เป็นประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลลัพธ์	ร้อยละความสำเร็จของงานดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์	- ระบบสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องตาม SLA - ผลการบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการอยู่ในระดับต่ำ	- มากกว่าร้อยละ 95 - ระดับค่าความเสี่ยง < 2

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2565	2566				2567	งบประมาณปี 2566 (ล้านบาท)
			ม.ค.-มี.ค.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.-ก.ย.	ต.ค.-ธ.ค.		
1. ระบบโครงสร้างพื้นฐาน เครื่องมือ และกระบวนการ เพื่อยกระดับหน่วยงานไปสู่องค์กรดิจิทัล	3.7%							(งบลงทุน 2.0 + งบทำการ 5.5)
2. ระบบการพัฒนาแพลตฟอร์ม เพื่อยกระดับการบริหาร และการให้บริการดิจิทัล	93.4%							(งบลงทุน 179.0 + งบทำการ 8.0)
3. ระบบการพัฒนาในรูปแบบนวัตกรรม การใช้ข้อมูลดิจิทัลภาครัฐ การให้บริการข้อมูลเปิด และความปลอดภัย	2.5%							(งบลงทุน 5.0 + งบทำการ 0.0)
4. ระบบการสร้างภาพลักษณ์ของบุคลากรและเครื่องมือ เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรดิจิทัล	0.4%							(งบลงทุน 0.0 + งบทำการ 0.7)
รวม	100%							(งบลงทุน 186.0 + งบทำการ 14.2)

แผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO4 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
เป้าประสงค์	เพื่อให้บุคลากรมีขีดสมรรถนะสูงและหลากหลาย
ยุทธศาสตร์	พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi - Skill)
กลยุทธ์	L1) พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความเชี่ยวชาญในด้านพัฒนาธุรกิจ บริหารจัดการโครงการ ดิจิทัลเทคโนโลยี และนวัตกรรม
ตัวชี้วัด	KPI-L1) ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (จำนวนทักษะ) เป้าหมาย 2 ทักษะ
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	<u>ระยะสั้น (ปี 2566) :</u> - ทบทวนโครงสร้างองค์กรและ Competency รองรับทิศทางในอนาคต พัฒนาบุคลากร ให้ความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์รวม <u>ระยะกลาง (ปี 2567 - 2568) :</u> - ขยายผลการพัฒนาบุคลากร ให้ความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์รวม <u>ระยะยาว (ปี 2569- 2570) :</u> - บุคลากรมีความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi-Skill) และคิดเป็นระบบองค์รวม สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร

แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม (IM)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO5 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
เป้าประสงค์	- เพื่อให้ ฝพส. มีระบบงานกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และทันสมัย - เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรได้มาตรฐานตามเกณฑ์ Enablers
ยุทธศาสตร์	ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์และเกณฑ์ Enablers
กลยุทธ์	P2) พัฒนาระบบงานเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร P3) ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ Core Business Enablers
ตัวชี้วัด	KPI-P2) จำนวนความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรมที่ถูกส่งไปประกวดภายนอก เป้าหมาย จำนวน 1 โครงการ KPI-P3) ระดับคะแนนตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการองค์กร (Enablers 8 ด้าน) เป้าหมาย เพิ่มขึ้น 0.20 จากปีก่อน
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	<u>ระยะสั้น (ปี 2566) :</u> - ทบทวนโครงสร้างพื้นฐาน KM & Innovation <u>ระยะกลาง (ปี 2567 - 2568) :</u> - ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมครอบคลุมกระบวนการหลัก <u>ระยะยาว (ปี 2569- 2570) :</u> - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร และสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างเป็นปรปรรม

1.2 ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ของ ธพส.

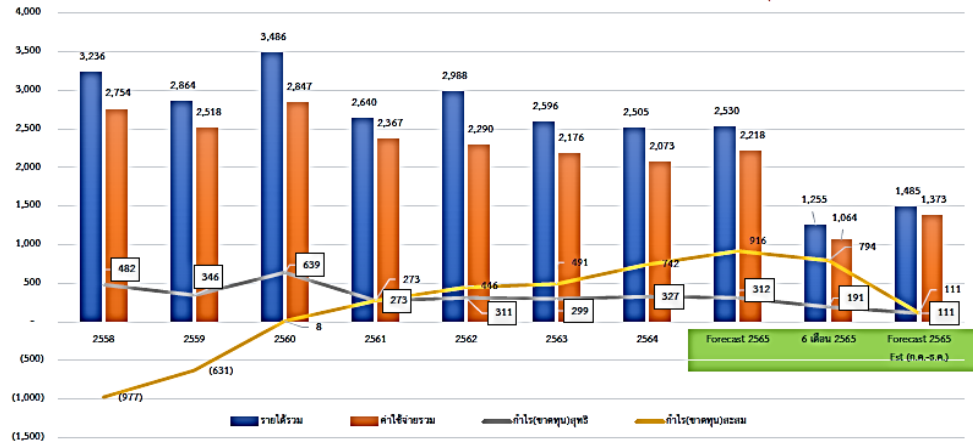
ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ปี 2564-2565e : ด้านการเงิน



ผลประกอบการ

กำไรสุทธิ	หน่วย : ล้านบาท	
	เป้าหมาย 2565	คาดการณ์ สิ้นปี 2565
	158*	312

หมายเหตุ : * เป็นเป้าหมายที่มีการทบทวนจากผลกระทบ COVID-19



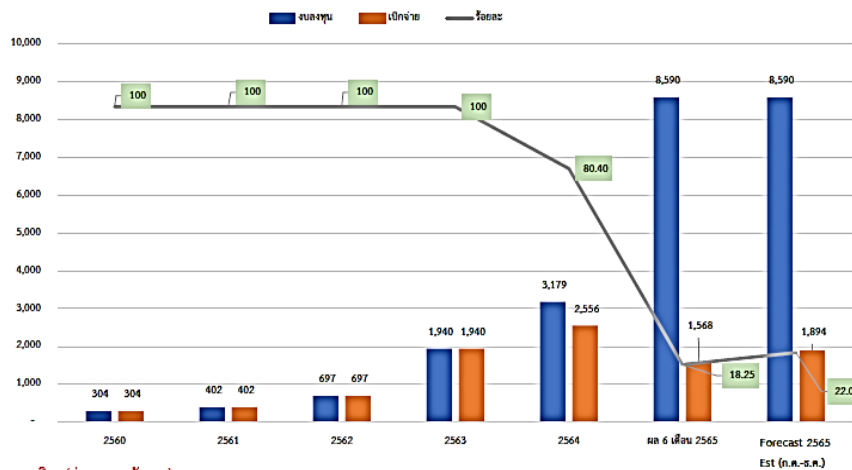
ปี 2565
6 เดือน
กำไร 191 ลบ.

- ข้อมูล ณ มิ.ย. (ก่อน สดง. รับรอง) -

ผลเบิกจ่ายงบลงทุน

ผลเบิกจ่าย	หน่วย : ล้านบาท	
	เป้าหมาย 2565	คาดการณ์ สิ้นปี 2565
	8,590	3,462

คิดเป็น 40.30 % ของวงเงิน 8,590 ลบ.
หมายเหตุ : * เป็นเป้าหมายที่มีการทบทวนจากผลกระทบ COVID-19

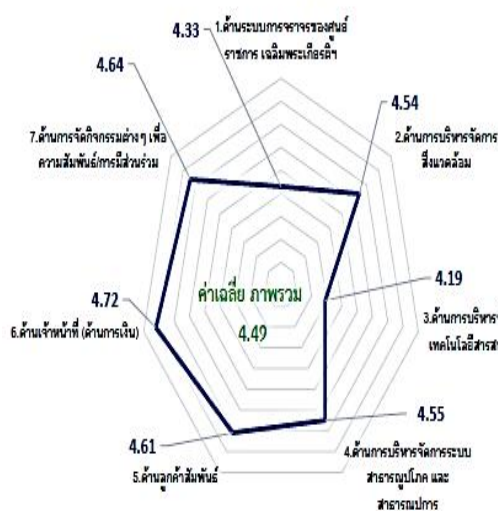


ผล 6 เดือน
1,568 ลบ.
ร้อยละ 18.25

- ข้อมูล ณ มิ.ย. (ก่อน สดง. รับรอง) -

ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ปี 2564 : ด้านไม่ใช้การเงิน

“ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ” (ประจำปี)



หัวข้อที่มีคะแนนพึงพอใจ > 4.5 คะแนน

1. ด้านเจ้าหน้าที่ (ด้านการเงิน)
2. ด้านการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม
3. ด้านลูกค้าสัมพันธ์
4. ด้านการบริหารจัดการระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ
5. ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม



หัวข้อที่มีคะแนนพึงพอใจ < 4.5 คะแนน

1. ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ด้านระบบการจราจรของศูนย์ราชการ เฉลิมพระเกียรติฯ

1.3 กรอบแนวคิดการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

กรอบแนวคิด เป้าหมาย ในการกำหนดทิศทางกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด และการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อตอบสนอง (1) นโยบายรัฐบาลในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย และด้านการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ (2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ด้านการสร้างเสริมความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (3) ยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย และยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ (4) แผนวิสาหกิจ ธพส พ.ศ. 2566-2570 (5) เชนท์ Enablers ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า Module 2 : การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ ธพส. ให้ความสำคัญกับการดำเนินกลยุทธ์ แบบ Blue Ocean ซึ่งเน้นการเติบโตของธุรกิจด้วยการสร้างความต้องการ หรือค้นหาตลาดใหม่ ความต้องการใหม่ บนฐานการพัฒนาสินค้าและบริการให้มีความนวัตกรรม และความแตกต่าง เพื่อสร้างความต้องการใหม่จากผู้ที่ยังไม่เป็นลูกค้าของ ธพส. โดยใช้การวิเคราะห์ Data Analytic เพื่อจัดทำ Customer Segment Profile เชิงลึก ที่จะทำให้สามารถพัฒนาบริการ/ผลิตภัณฑ์ แบบ Customized Marketing เพื่อตอบสนองส่วนตลาด และ Personalization marketing เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้า

1.4 วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

และขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

หลักการและเหตุผล

1. ตอบนโยบายรัฐบาล/ยุทธศาสตร์ชาติ : BCG Model
2. ตอบวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร พ.ศ. 2566-2570 : SO1 SO2 SO3 SO4 SO5 SO6
3. ตอบเกณฑ์ Enablers : ด้าน SCM

วัตถุประสงค์ของการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

1. เพื่อสนับสนุนการให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน
2. เพื่อยกระดับความพึงพอใจ สร้างความผูกพัน เชื่อมั่น และไว้วางใจต่อแบรนด์ ธพส. แก่ลูกค้าและตลาด
3. เพื่อเสริมสร้างรายได้จากการสร้างสรรค์คุณค่าร่วมกันกับลูกค้า

ขอบเขตของการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

.ครอบคลุมทุกขอบเขตการดำเนินธุรกิจของ ธพส. ประกอบด้วย

- 1.1 เช้าที่ดินและก่อสร้าง : โครงการศูนย์ราชการฯ แจ้งวัฒนะ โครงการก่อสร้างอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต โครงการอาคารสำนักงานซอยพลโยธิน 11
- 1.2 บริหารทรัพย์สิน : โครงการที่พักอาศัยผู้สูงอายุรามาศู-ธนารักษ์ จ. สมุทรปราการ/โครงการศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ จ.เชียงใหม่/โครงการบริหารสนามกอล์ฟบางพระ จ.ชลบุรี
- 1.3 บริหารงานก่อสร้าง : โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ 4 แปลง/ โครงการสวัสดิการที่พักอาศัยของข้าราชการในที่ราชพัสดุ

▶ แนวทางการดำเนินธุรกิจ (Business Model) :



สีฟ้า คือ โครงการใหม่ คกก. ธพส. เห็นชอบ FS อยู่ระหว่างเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความเห็นชอบ

สีเขียว คือ อยู่ระหว่างการแล้ว อยู่ระหว่างเริ่มกระบวนการก่อสร้าง

สีแดง คือ อยู่ระหว่างศึกษาโครงการ

ที่มา : ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Output)

1. รายได้จากการจัดสรรพื้นที่พาณิชย์ เป้าหมาย : เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ร้อยละ 2 ต่อปี
2. Occupancy Rate เป้าหมาย : ร้อยละ 95 ต่อปี
3. ความสำเร็จของกิจกรรม/โครงการตอบสนองประเด็น/ความต้องการของลูกค้า เป้าหมาย : ร้อยละ 100
4. พัฒนาระบบการบริการ. และกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เป้าหมาย: เป็นไปตามแผน

ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

1. ระดับความพึงพอใจลูกค้า. เป้าหมาย: ระดับ ≥ 4.5
2. คะแนน Enablers ด้านลูกค้าและตลาด เป้าหมาย: เพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 0.2

ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด

1. สัมภาษณ์ผู้บริหาร เพื่อรับทราบนโยบาย ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์พัฒนาธุรกิจและตลาด
2. กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด
3. จำแนกกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ตามเกณฑ์หลากหลาย
4. รวบรวม คัดเลือกข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการลูกค้าและตลาด รวมทั้งระบุความท้าทาย ความสำเร็จเปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษด้านลูกค้าและตลาด
5. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี (บนพื้นฐานการเชื่อมโยงบูรณาการกับแผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทสำคัญที่เกี่ยวข้อง)
6. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้กับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง
7. ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี
8. ทบทวน ปรับปรุง กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

บทที่ 2 การวิเคราะห์สารสนเทศด้านลูกค้าและตลาด

2.1 สารสนเทศจากลูกค้า

ธพส. ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมสารสนเทศจากลูกค้าผ่านการสำรวจหลักๆ 2 การสำรวจ เป็นประจำทุกปี เพื่อให้ได้ข้อมูลเสียงจากลูกค้า มาใช้ประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด โดยมีผลการสำรวจสำคัญๆ ดังนี้

- (1) รายงานการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธพส. ประจำปี 2564 มีข้อมูลผลสำรวจที่น่าสนใจ ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจกลุ่มตัวอย่างลูกค้า ในภาพรวม ปี 2563-2564 จำแนกตามประเด็นการประเมิน และลักษณะการสำรวจ

ประเด็นการประเมิน	ปี 2563	ปี 2564	ผลการเปรียบเทียบ	การสำรวจใหญ่ประจำปี	การสำรวจย่อย รายการกิจกรรม/โครงการ
1. ด้านระบบการจราจรของศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ	4.24	4.33	+0.09	4.08	4.70
2. ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	4.48	4.54	+0.06	4.43	4.70
3. ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.17	4.19	+0.02	3.89	4.64
4. ด้านการบริหารจัดการระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ	4.55	4.55	-	4.49	4.65
5. ด้านระบบรักษาความปลอดภัย	4.56	-	-	4.55	-
6. ด้านระบบรักษาความสะอาด	4.55	-	-	4.53	-
7. ด้านลูกค้าสัมพันธ์	4.65	4.61	-0.04	4.55	4.70
8. ด้านเจ้าหน้าที่ (ด้านการเงิน)	4.79	4.72	-0.07	-	4.72
9. ด้านการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม	4.62	4.64	+0.02	-	4.64
ภาพรวม	4.46	4.49	+0.03	4.36	4.68

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจกลุ่มตัวอย่างลูกค้าต่อการใช้บริการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ในแต่ละกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจใหญ่ ปี 2563-2564 จำแนกตามประเด็นการประเมิน

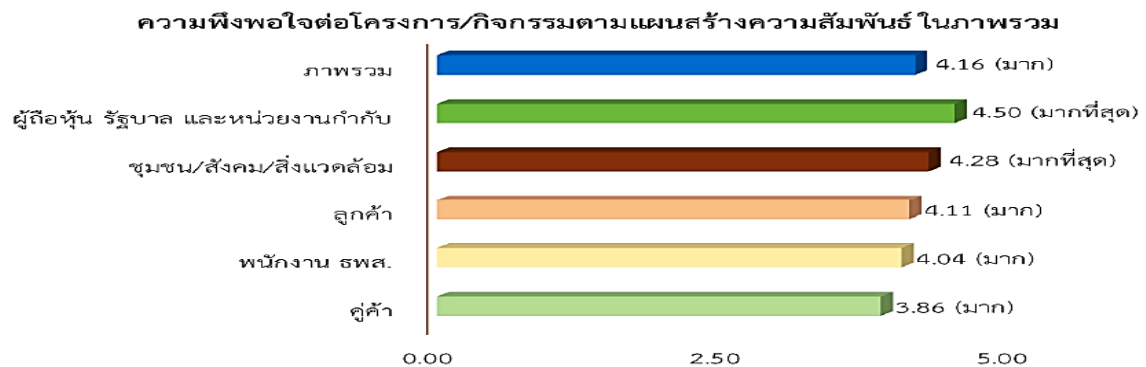
ประเด็นการประเมิน	ปี 2563	ปี 2564	ผลการเปรียบเทียบ	ผู้เช่าภาครัฐ	ผู้เช่าเอกชน	ผู้ใช้บริการ
1. ด้านระบบการจราจรของศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ	4.01	4.08	+0.07	3.99	4.12	4.14
2. ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	4.43	4.43	-	4.12	4.44	4.72
3. ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.92	3.89	-0.03	3.96	3.92	3.78
4. ด้านการบริหารจัดการระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ	4.47	4.49	+0.02	4.19	4.47	4.81
5. ด้านระบบรักษาความปลอดภัย	4.53	4.55	+0.02	4.20	4.69	4.77
6. ด้านระบบรักษาความสะอาด	4.50	4.53	+0.03	4.20	4.62	4.78
7. ด้านลูกค้าสัมพันธ์	4.51	4.55	+0.04	4.20	4.65	4.80
ภาพรวม	4.34	4.36	+0.02	4.12	4.42	4.54

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างลูกค้าต่อด้านลูกค้าสัมพันธ์ จำแนกตามประเด็นที่ประเมิน

ประเด็นการประเมิน	ภาพรวม		ผู้เช่าภาครัฐ		ผู้เช่าเอกชน		ผู้ใช้บริการ	
	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.
1. เป็นช่องทางในการติดต่อประสานงานได้ทุกเรื่อง	4.50	0.67	4.06	0.80	4.71	0.60	4.73	0.61
2. Call Center ใช้หมายเลข 22233 ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อ	4.51	0.66	4.05	0.79	4.70	0.63	4.79	0.56
3. การให้บริการของเจ้าหน้าที่ Call Center	4.57	0.66	4.27	0.80	4.62	0.66	4.82	0.52
1) ความกระตือรือร้นในการให้บริการ	4.60	0.61	4.23	0.82	4.68	0.58	4.88	0.44
2) มารยาทการให้บริการ/มนุษยสัมพันธ์	4.62	0.63	4.30	0.79	4.71	0.60	4.85	0.49
3) การให้ข้อเสนอแนะ/ข้อมูลข่าวสาร	4.53	0.70	4.27	0.80	4.56	0.73	4.76	0.58
4) การให้ข้อมูลถูกต้องครบถ้วน	4.53	0.70	4.28	0.79	4.54	0.75	4.78	0.57
4. ภาพรวมด้านลูกค้าสัมพันธ์	4.55	0.66	4.20	0.80	4.65	0.65	4.80	0.54

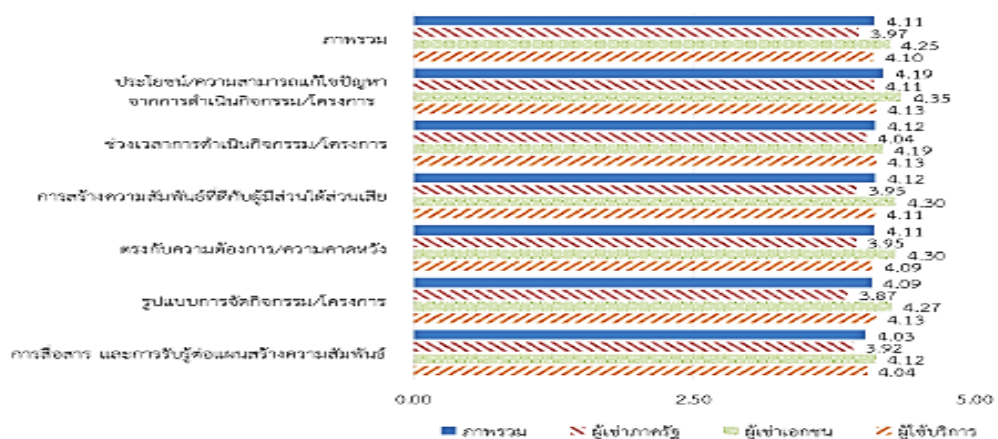
หมายเหตุ : SD. (Standard Deviation) หรือส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หมายถึง ค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ มีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด โดยที่ค่ายิ่งน้อย ความน่าเชื่อถือยิ่งมาก

แผนภูมิที่ 8 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อโครงการ/กิจกรรมตามแผนสร้างความสัมพันธ์ในภาพรวม

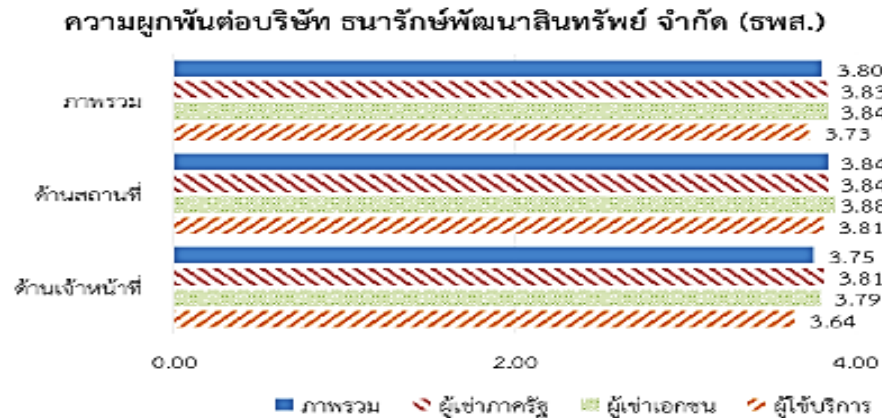


แผนภูมิที่ 4-44 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจกลุ่มตัวอย่างลูกค้าต่อกิจกรรม/โครงการตามแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกตามประเด็นการประเมิน

ความพึงพอใจต่อกิจกรรม/โครงการ ตามแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

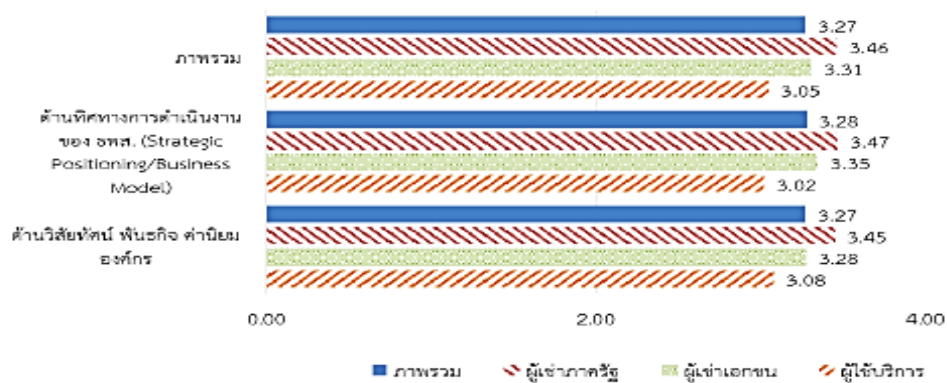


แผนภูมิที่ 4-42 ค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ของกลุ่มตัวอย่างลูกค้า จำแนกตามประเด็นการประเมิน

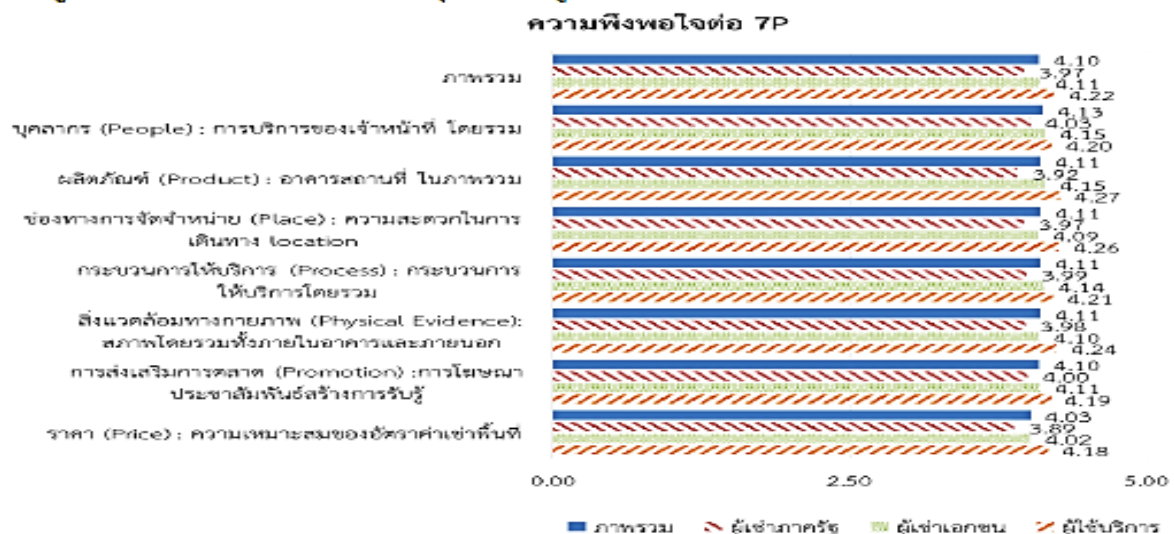


แผนภูมิที่ 4-43 ค่าเฉลี่ยการสร้างการรับรู้ และความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และทิศทางการดำเนินงานของ ธพส. (Strategic Positioning/Business Model) ของกลุ่มตัวอย่างลูกค้า จำแนกตามประเด็นการประเมิน

การสร้างการรับรู้ และความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และทิศทางการดำเนินงานของ ธพส. (Strategic Positioning/Business Model)



แผนภูมิที่ 4-45 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจกลุ่มตัวอย่างลูกค้าต่อ 7P จำแนกตามประเด็นการประเมิน



- (2) รายงานผลการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวล ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. ประจำปี 2565 มีข้อมูลผลสำรวจที่น่าสนใจ ดังนี้

กิจกรรม	น้ำหนัก	2565				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ลบ.)	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		Q1	Q2	Q3	Q4			
หัวข้อ : ด้านระบบการจราจร ประเด็นความต้องการ : - รถรับ - ส่งเพียงพอ ไม่ต้องรอคิวนานโดยเฉพาะชั่วโมงเร่งด่วน - จัดรถรับ - ส่งสำหรับผู้มาใช้บริการ รถโดยสารที่ประหยัดพลังงาน ระบบไฟฟ้า ประเด็นความคาดหวัง : - มีรถรับ - ส่งเพียงพอ ไม่ต้องรอนาน ประเด็นความกังวล : - รถรับ - ส่งมีน้อย ต้องรอนาน								ผู้เข้าภาครัฐ
กิจกรรมงานบริการรถรับ - ส่ง ภายในศูนย์ราชการ ภายใต้โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ								
1. ทบทวนการจัดเส้นทางเดินรถภายในศูนย์ราชการ จำนวนรถที่ให้บริการที่เหมาะสม	25					ผบอ.		
2. จัดซื้อรถโดยสารรับ - ส่งภายในศูนย์ราชการ เพิ่มเติม	25					ผบอ.		
3. ประชาสัมพันธ์กฎระเบียบในการเดินรถ	25					ผสอ.		
4. สำรวจความพึงพอใจ ผู้ใช้บริการ	25					ผสอ.		

กิจกรรม	น้ำหนัก	2565				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ลบ.)	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		Q1	Q2	Q3	Q4			
หัวข้อ : ด้านระบบการจราจร ประเด็นความต้องการ : - จัดให้มีทางข้าม (ทางม้าลาย) สำหรับคนเดินเท้าที่ปลอดภัย ประเด็นความคาดหวัง : - ลดอุบัติเหตุจากการข้ามถนน/ใช้ถนนในศูนย์ราชการฯ ประเด็นความกังวล : - เรื่องความปลอดภัยของการจราจรภายในศูนย์ราชการฯ								ผู้เข้าภาครัฐ
กิจกรรมปรับปรุงเส้นทางจราจร “ทางม้าลาย” ภายใต้โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน								
1. สำรวจเส้นทางจราจร “ทางม้าลาย” ภายในศูนย์ราชการฯ	25					ผบอ.		
2. ปรับปรุงเส้นทางจราจร “ทางม้าลาย”	50					ผบอ.		
3. สำรวจความพึงพอใจ ผู้ใช้บริการ	25					ผสอ.		

กิจกรรม	น้ำหนัก	2565				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ลบ.)	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		Q1	Q2	Q3	Q4			
หัวข้อ : ด้านระบบการจราจร ประเด็นความต้องการ : - มีการติดป้ายควบคุมความเร็ว/จำกัดความเร็วในเส้นทางที่มีคนข้ามถนนหรือทางเดิน								ผู้ให้บริการ
กิจกรรมปรับปรุงเส้นทางจราจร “ป้ายควบคุมความเร็ว” ภายใต้โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน								
1. สำรวจเส้นทางจราจร “ป้ายควบคุมความเร็ว”	25					ผบอ.		
2. ปรับปรุงเส้นทางจราจร “ป้ายควบคุมความเร็ว”	50					ผบอ.		
3. สำรวจความพึงพอใจ ผู้ใช้บริการ	25					ผสอ.		

กิจกรรม	น้ำหนัก	2565				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ลบ.)	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		Q1	Q2	Q3	Q4			
หัวข้อ : ด้านระบบการจราจร ประเด็นความต้องการ : - เพิ่มรถรับ - ส่ง สำหรับผู้มาใช้บริการ รถโดยสารที่ประหยัดพลังงาน ระบบไฟฟ้า								ผู้ให้บริการ
กิจกรรมบริการรถรับ - ส่ง ภายในศูนย์ราชการ ภายใต้โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ								
1. ทบทวนการจัดเส้นทางเดินรถภายในศูนย์ราชการฯ	25					ผบอ.		
2. จัดซื้อรถโดยสารรับ - ส่งภายในศูนย์ราชการฯ เพิ่มเติม	25					ผบอ.		
3. ประชาสัมพันธ์กฎระเบียบในการเดินรถ	25					ผสอ.		
4. สำรวจความพึงพอใจ ผู้ใช้บริการรถรับ - ส่ง	25					ผสอ.		

กิจกรรม	น้ำหนัก	2565				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ลบ.)	กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		Q1	Q2	Q3	Q4			
หัวข้อ : ด้านระบบรักษาความสะอาด ประเด็นความต้องการ : - มีถังขยะตามจุดต่าง ๆ อย่างเพียงพอ/มีถังขยะแบบแยกขยะ ประเด็นความคาดหวัง : - ไม่มีเศษขยะเรี่ยราดภายในและบริเวณรอบๆ อาคาร								ผู้ให้บริการ
กิจกรรมบริการถังขยะรอบนอกอาคาร ภายใต้โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ								
1. สำรวจจำนวนถังขยะรอบนอกอาคาร	25					ผบอ.		
2. ทบทวนจุดติดตั้งถังขยะรอบนอกอาคาร	25					ผบอ.		
3. จัดซื้อถังขยะรอบอาคาร	25					ผบอ.		
4. สำรวจความพึงพอใจ ผู้ใช้บริการ	25					ผสอ.		

2.2 สารสนเทศจากตลาด

นอกเหนือจากอสังหาริมทรัพย์ประเภทคอนโดมิเนียมในพื้นที่กรุงเทพมหานครที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 จนมี Supply ที่ลดลงต่ำที่สุดในรอบ 10 ปีแล้ว อสังหาริมทรัพย์อีกประเภทที่ได้รับผลกระทบ คือ อสังหาริมทรัพย์เพื่อการพาณิชย์ ซึ่งมีทั้ง อาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า โรงงาน และโกดังสินค้าที่ได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน

1) ตลาดอาคารสำนักงานในกรุงเทพฯ

การแบ่งทำเลของอาคารสำนักงานในพื้นที่กรุงเทพฯ จะแบ่งออกเป็น 5 โซน ได้แก่

- พื้นที่ CBD ได้แก่ เพลินจิต พระราม 1 วิทยุทธศาสตร์ สยาม และพระราม 4
- พื้นที่ NBD ได้แก่ รัชดา พระราม 9 เพชรบุรี ประตูนํ้า พญาไท พหลโยธิน รัชโยธิน และจตุจักร
- พื้นที่ EBD ได้แก่ อโศก ยาวไปจนถึงพระโขนง
- พื้นที่ SBD ได้แก่ พระราม 3 และนราธิวาส
- พื้นที่ SED ได้แก่ พระโขนง อ่อนนุช บางนา บางนาตราด ที่เชื่อมกับบริเวณ Eastern Seaboard

อาคารสำนักงานให้เข้าในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล (Bangkok Metropolitan Region: BMR) คิดเป็นสัดส่วนมากกว่า 80% ของพื้นที่ก่อสร้างสำนักงานทั่วประเทศ การลงทุนพัฒนาอาคารสำนักงานให้เข้าส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะอาคารสูง หรืออาคารขนาดใหญ่ รูปแบบการให้เข้าพื้นที่มีการเข้าพื้นที่ขนาดใหญ่ทั้งชั้นสำหรับผู้เช่ารายเดียว และการเข้าพื้นที่ขนาดเล็กซึ่งจะมีผู้เช่าหลายรายอยู่ร่วมกัน ในชั้นเดียวกัน โดยเจ้าของอาคารจะจัดเตรียมสาธารณูปโภคต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้เช่า เช่น ไฟฟ้า ระบบปรับอากาศ ลิฟต์ และที่จอดรถ เป็นต้น การลงทุนอาคารสำนักงานให้เข้าในพื้นที่ CBD เป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนสูง ตลาดส่วนใหญ่จึงเป็นของผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีความมั่นคงทางการเงิน โดยเฉพาะกลุ่มที่มีที่ดินสะสมในมือจำนวนมาก ทำให้โอกาสที่อุปทานใหม่จะเข้าสู่ตลาดในแต่ละปีจึงมีจำกัด นอกจากนี้ กฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2556 กำหนดให้ก่อสร้างอาคารสำนักงานได้เฉพาะในพื้นที่พาณิชยกรรม ซึ่งปัจจุบันเหลือแต่พื้นที่ขนาดเล็กเกินกว่าจะพัฒนาโครงการอาคารสำนักงานขนาดใหญ่ (อาคารพื้นที่ตั้งแต่ 10,000 ตารางเมตรขึ้นไป) สำหรับการลงทุนอาคารสำนักงานย่านรอบนอก CBD ในกรุงเทพฯ และเขตปริมณฑลส่วนใหญ่เป็นกลุ่มทุนขนาดกลาง-ใหญ่ ซึ่งมีขนาดการลงทุนและรูปแบบที่แตกต่างกัน โดยมากเป็นอาคารสำนักงานขนาดเล็กเพื่อใช้เป็นที่ตั้งดำเนินกิจการของตนเองและแบ่งพื้นที่บางส่วนให้เช่า และอาคารพาณิชย์ให้เช่า การบริหารจัดการอาคารสำนักงานในกรุงเทพฯ และปริมณฑล แบ่งเป็น 2 แบบ ได้แก่

1. แบบมีเจ้าของรายเดียว (Single Ownership): รูปแบบการพัฒนามักเป็นอาคารสูง มีการบริหารอาคารโดยเจ้าของอาคารเองหรือว่าจ้างบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่จะให้เช่าเพียงอย่างเดียว
2. แบบมีเจ้าของหลายราย (Multiple Ownership): รูปแบบการพัฒนาคอนโดมิเนียม โดยแบ่งพื้นที่ขายให้ลูกค้าแต่ละราย ทำให้มีเจ้าของพื้นที่สำนักงานในอาคารเดียวกันหลายรายและมีสิทธิในพื้นที่ส่วนกลางร่วมกัน รวมทั้งมีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมเพื่อดูแลการบริหารจัดการทรัพย์สิน

ผู้เช่าพื้นที่สำนักงานมีทั้งบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาตั้งสำนักงานในไทย โดยเฉพาะบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการบริการและอุตสาหกรรมการผลิตต่างๆ และด้วยโครงสร้างธุรกิจไทยที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็น SME ซึ่งมีข้อจำกัดด้านเงินทุน จึงจำเป็นต้องเช่าสำนักงานเพื่อประกอบธุรกิจ ที่ผ่านมา ความต้องการเช่าพื้นที่จะกระจุกตัวในพื้นที่ CBD ของกรุงเทพฯ ซึ่งมีอุปทานพื้นที่สำนักงานจำกัด ทำให้อัตราการ

เช่าพื้นที่ (Occupancy rate) ใน CBD ของกรุงเทพฯ เฉลี่ยที่ระดับ 90.7% สูงเป็นอันดับที่ 12 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ขณะที่ผู้ประกอบการมีอำนาจต่อรองในการกำหนดอัตราค่าเช่า ส่งผลให้ค่าเช่าพื้นที่ในแถบนี้เพิ่มขึ้นได้ต่อเนื่อง

ปี 2565 ตัวชี้วัดตลาดชี้ให้เห็นว่าตลาดเป็นของฝั่งผู้เช่า โดยพบว่าพื้นที่ที่มีการเช่าครองลดลงมากที่สุดนั้นสัมพันธ์กับการปรับตัวขึ้นของราคาเช่าที่สูงที่สุด กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เมื่อต้องเผชิญกับราคาเช่าที่ปรับสูงขึ้น ผู้เช่าเลือกที่จะย้ายที่ตั้งสำนักงาน แม้ว่าในอดีตสิ่งนี้แทบไม่เคยเกิดขึ้นเลย เพราะหนึ่งในหลายปัจจัยหลักก็คือ ค่าใช้จ่ายในการตกแต่งสำนักงานแห่งใหม่ อย่างไรก็ตาม บริษัทที่นำเอารูปแบบการทำงานแบบไฮบริดมาประยุกต์ใช้นั้น มักต้องการพื้นที่น้อย และค่าเช่าพื้นที่ที่ลดลงนั้นสามารถชดเชยค่าใช้จ่ายในการย้ายไปยังสำนักงานที่มีขนาดเล็กลง แต่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ ยังพบอีกว่าในขณะที่อัตราการครอบครองปรับลดลงทั่วทั้งตลาด แต่อาคารสีเขียวหรือ Green Building (เช่น อาคาร LEED, TREES หรือมาตรฐานอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน) พบว่าเป็นภาคส่วนตลาดที่มีความคล่องตัวสูงที่สุด โดยมีอัตราการครอบครองพื้นที่ลดลงเพียง 4.1% ในปีที่ผ่านมา หากเทียบกับการลดลง 6.2% ในอาคารเกรด B และ 4.6% ในอาคารเกรด A ในช่วงเวลาเดียวกัน

อุปทานในปัจจุบัน (ไตรมาส 1 ปี 2565)

เนื่องจากไม่มีพื้นที่สำนักงานใหม่เพิ่มเข้ามาในตลาดในไตรมาสนี้ ส่งผลให้อุปทานพื้นที่สำนักงานรวมอยู่ที่ 5.66 ล้านตร.ม. อย่างไรก็ตาม การเติบโตของอุปทานยังคงตัวอยู่ที่ 4.7% ปีต่อปี เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยที่ 2% ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา โดยจากปริมาณอุปทานทั้งหมด พื้นที่ให้เช่าสุทธิของอาคารสีเขียวมีจำนวนรวมอยู่ที่ 905,000 ตร.ม. เพิ่มขึ้น 8.4% ปีต่อปี ด้วยอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ 13.4% ต่อปี

ตารางที่ 1

การเปลี่ยนแปลงอุปทานของพื้นที่สำนักงานในกรุงเทพ



	ไตรมาส 1 ปี 2565 (ตร.ม.)	การเปลี่ยนแปลงทางอุปทาน		อัตราการเติบโต โดยเฉลี่ยจากในช่วง 10 ปี
		(Q-o-Q)	(Y-o-Y)	
ตลาดสำนักงาน	5,660,000	0.0%	▲ 4.7%	▲ 2.0
อาคารสีเขียว	905,000	0.0%	▲ 8.4%	▲ 13.4%

ที่มา: บริษัท ไก่แฟรงค์ ชาร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด – Occupier Strategy & Solutions

กราฟที่ 2

การเปลี่ยนแปลงอุปทานสุทธิของพื้นที่สำนักงานในกรุงเทพ

ตร.ม.



■ อุปทานที่เพิ่มขึ้น ■ คัดพื้นที่ — การเปลี่ยนแปลง



ที่มา: บริษัท ไก่แฟรงค์ ชาร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด – Occupier Strategy & Solutions

อุปทานในอนาคต

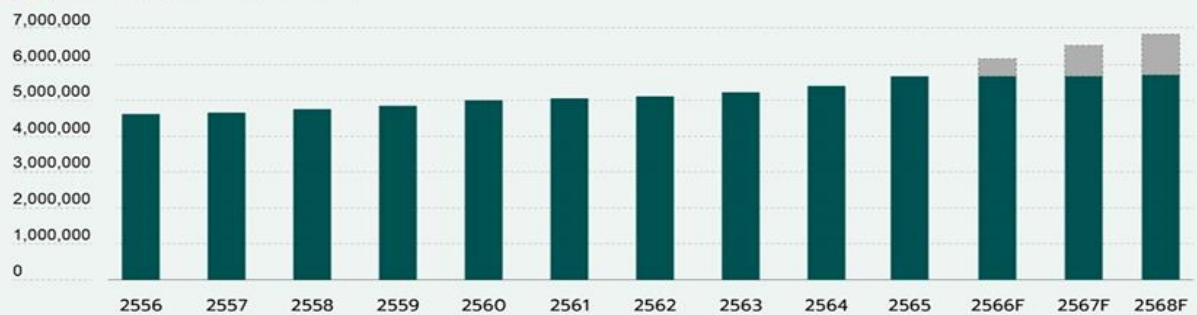
จากการวิจัยของไนท์แฟรงค์ประเทศไทย คาดว่าอุปทานในอนาคตจะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากการประมาณการครั้งก่อน โดยนับตั้งแต่ปี 2565 - 2567 อุปทานใหม่ในช่วงห้าปีในแต่ละปีคาดว่าจะอยู่ที่ 440,000, 410,000 และ 280,000 ตร.ม. ตามลำดับ ทั้งนี้ปริมาณรวมของพื้นที่ให้เช่าในอนาคตอยู่ระหว่างการพัฒนา มีพื้นที่รวมประมาณ 1.80 ล้านตร.ม. คิดเป็นเกือบ 1 ใน 3 ของอุปทานในปัจจุบัน โดยมากกว่า 60% ตั้งอยู่ในย่านศูนย์กลางธุรกิจ (CBD)

กราฟที่ 3

อุปทานสะสมในอนาคตของพื้นที่สำนักงานในกรุงเทพฯ

ตร.ม.

■ อุปทาน ■ อุปทานสะสม (ประมาณการ)



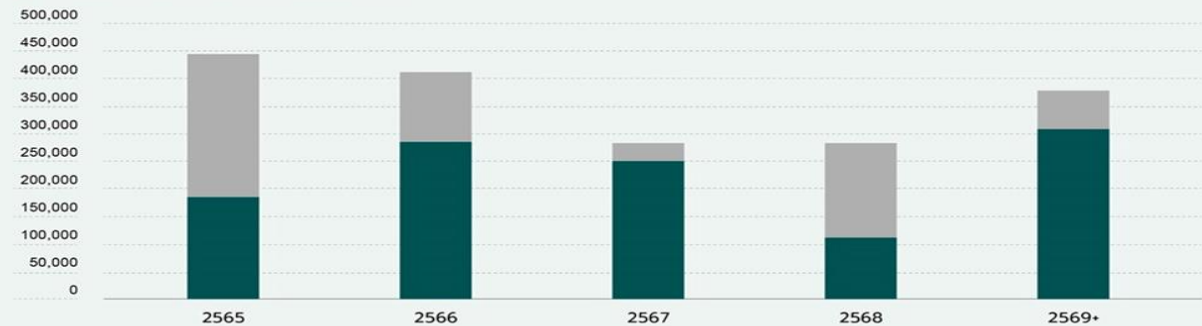
ที่มา: บริษัท ไทท์แฟรงค์ ชาร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด - Occupier Strategy & Solutions

กราฟที่ 4

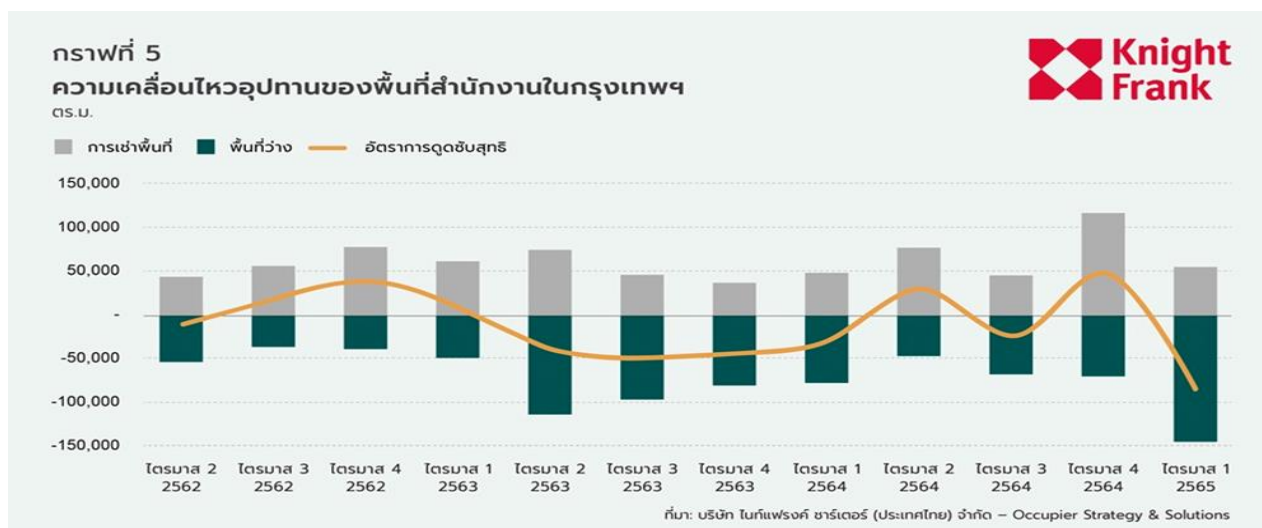
อุปทานในอนาคตในกรุงเทพฯ เปรียบเทียบระหว่างพื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจ (CBD) และนอกพื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจ (Non-CBD)

ตร.ม.

■ พื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจ ■ นอกพื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจ

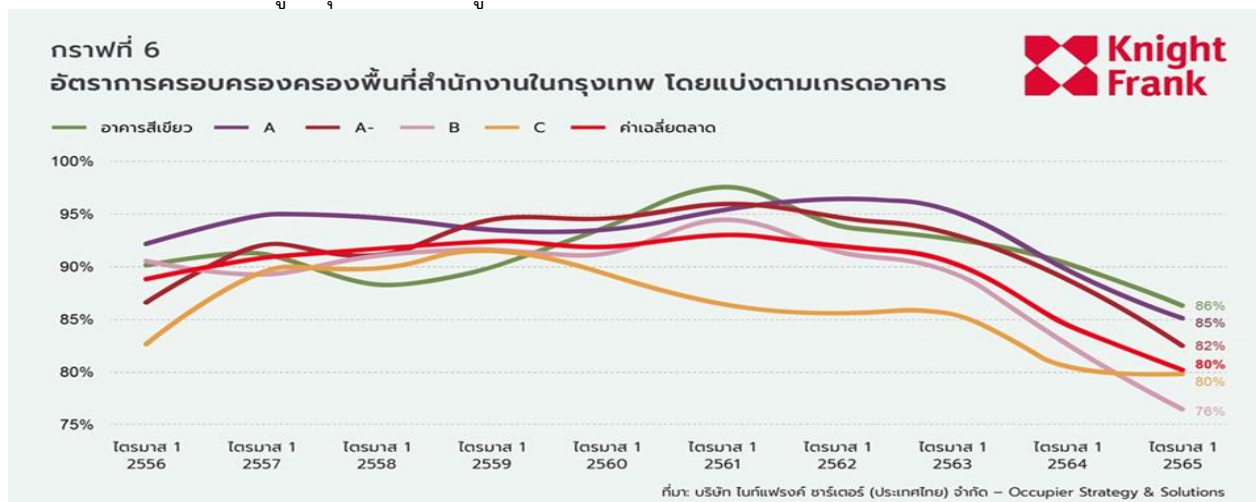


ที่มา: บริษัท ไทท์แฟรงค์ ชาร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด - Occupier Strategy & Solutions

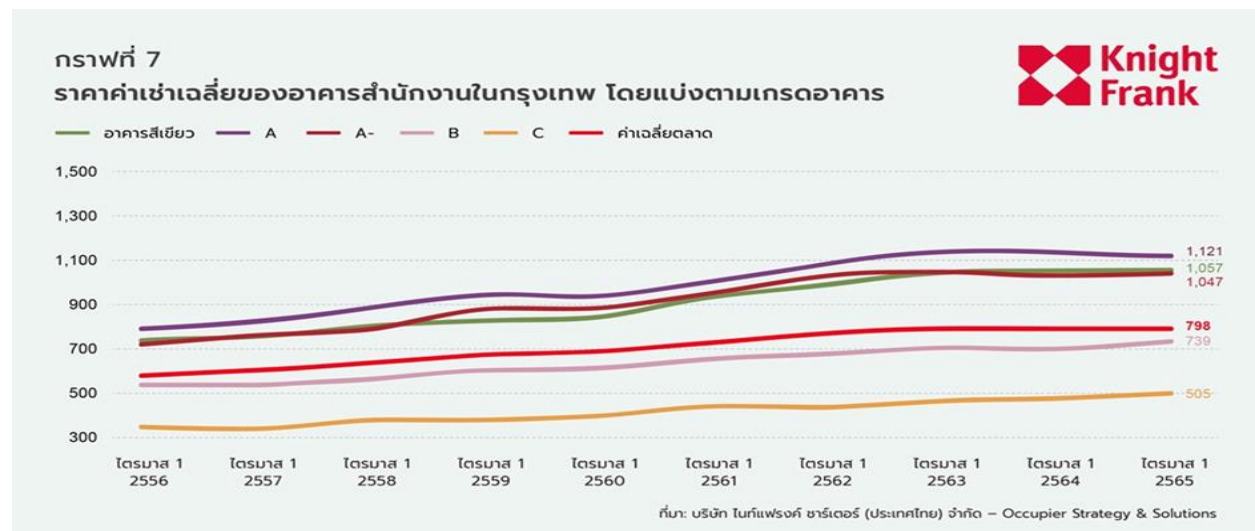


ความเคลื่อนไหวของตลาด โดยแบ่งตามกลุ่มอาคาร

อาคารเกรด C มีอัตราการครอบครองลดลงน้อยที่สุด ในขณะที่อาคารสีเขียว อยู่อันดับสองในช่วงภาวะตลาดซาลง ปริมาณพื้นที่ให้เช่าทั้งหมดลดลงจาก 4.62 ล้านตร.ม. ในไตรมาสที่ 4 ปี 2564 เป็น 4.53 ล้านตร.ม. ในไตรมาสที่ 1 ปี 2565 ส่งผลให้อัตราการครอบครองในตลาดลดลงเหลือ 80.1% โดยลดลงไป 1.6% ไตรมาสต่อไตรมาส และ 4.5% ปีต่อปี โดยอาคารทุกเกรดมีอัตราการครอบครองลดลง อาคารเกรด C กลายเป็นกลุ่มที่มีอัตราการครอบครองดีที่สุด ซึ่งลดลงเพียง 1.4% ไตรมาสต่อไตรมาส และ 0.7% ปีต่อปี ในขณะที่อาคารเกรด A เป็นกลุ่มที่ลดลงมากที่สุดในไตรมาสนี้ โดยลดลงมากกว่า 3% ไตรมาสต่อไตรมาส สำหรับรายปี อาคารเกรด A- และเกรด B ปรับลดลงมากที่สุด โดยมีอัตราการครอบครองลดลงมากกว่า 6% ปีต่อปี กลุ่มอาคารนี้มีแนวโน้มที่จะประสบกับความผันผวนมากขึ้นในช่วงที่ตลาดตกต่ำมาเป็นเวลานาน เนื่องจากต้นทุนการเข้าคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 1 ใน 5 ของรายได้ทั้งหมด และหลายๆ ธุรกิจต่างก็ใช้ความระมัดระวังในการตัดสินใจด้านอสังหาริมทรัพย์มากขึ้น ในทางตรงกันข้าม อาคารสีเขียวมีอัตราการครอบครองลดลงไป 1.2% ไตรมาสต่อไตรมาส และ 4.1% ปีต่อปี ซึ่งต่ำกว่าอาคารเกรด A, A- และ B ที่ไม่มีใบรับรองมาตรฐานการประหยัดพลังงานอาคารเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามอาคารสีเขียวที่เน้นความยั่งยืนเหล่านี้ยังคงมีอัตราการครอบครองที่สูงที่สุดในตลาด อยู่ที่ 86%



ก่อนปี 2563 อัตราการเติบโตของค่าเช่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.7% ต่อปี แต่ตั้งแต่เกิดการระบาดของโควิด-19 เราพบว่าอัตราการเติบโตของค่าเช่าเฉลี่ยลดลงเหลือเพียง 0.4% ต่อปี ในช่วงสามเดือนแรกของปี 2565 ราคาเช่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 0.5% ไตรมาสต่อไตรมาส หรือ 0.7% ปีต่อปี เป็น 798 บาท/ ตร.ม./ เดือน อัตราการเติบโตของค่าเช่าต่อไตรมาสเพิ่มขึ้นจาก 0.1% เป็น 1% ในอาคารทุกเกรด ส่วนค่าเช่าอาคารเกรด A ลดลง 1.3% ปีต่อปี จากการแข่งขันที่ดุเดือดขึ้นและอัตราที่สูงก่อนเกิดการระบาดของโควิด อาคารสีเขียวแสดงอัตราค่าเช่าลดลงเล็กน้อยที่ 0.2% ปีต่อปี ในขณะที่อัตราการเติบโตของค่าเช่าในอาคารเกรด A เพิ่มขึ้น 1.4% ปีต่อปี ในทางตรงกันข้าม ราคาเช่าสำหรับอาคารเกรด B และเกรด C กลับมาเป็นปกติจากเดิมที่เพิ่มขึ้นกว่า 5% ปีต่อปี ซึ่งสอดคล้องกับอัตราการเติบโตของในช่วง 10 ปีหลังจากทรวงตัวในปีก่อนหน้า



ตารางที่ 2
อัตราการครอบครองของพื้นที่สำนักงานในกรุงเทพ โดยแบ่งตามเกรดอาคาร

	ไตรมาสที่ 1	การเปลี่ยนแปลงทางอัตราการครอบครอง		อัตราการครอบครองจากในช่วง 10 ปี
		(Q-o-Q)	(Y-o-Y)	
ตลาดสำนักงาน	80.1%	▼ 1.6% pts	▼ 4.5% pts	89.8%
อาคารสีเขียว	86.2%	▼ 1.2% pts	▼ 4.1% pts	90.2%
เกรด A	85.0%	▼ 3.1% pts	▼ 4.6% pts	93.2%
เกรด A-	82.4%	▼ 2.2% pts	▼ 6.4% pts	90.8%
เกรด B	76.4%	▼ 0.5% pts	▼ 6.2% pts	89.3%
เกรด C	79.8%	▼ 1.4% pts	▼ 0.7% pts	86.0%

ที่มา: บริษัท ไทท์แฟรงค์ ชาร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด – Occupier Strategy & Solutions

ตารางที่ 3

ค่าเช่าเฉลี่ยของพื้นที่สำนักงานในกรุงเทพฯ โดยแบ่งตามเกรดอาคาร

บาท / ตร.ม. / เดือน



	ไตรมาสที่ 1	การเปลี่ยนแปลงทางอัตราค่าเช่า		อัตราการเติบโตรายปี จากในช่วง 10 ปี
		(Q-o-Q)	(Y-o-Y)	
ตลาดสำนักงาน	798	▲ 0.5%	▲ 0.7%	▲ 3.7%
อาคารสีเขียว	1,057	▼ 0.2%	▼ 0.2%	▲ 4.0%
เกรด A	1,121	▲ 0.9%	▼ 1.3%	▲ 4.3%
เกรด A-	1,047	▲ 0.1%	▲ 1.4%	▲ 4.4%
เกรด B	739	▲ 1.0%	▲ 5.0%	▲ 3.9%
เกรด C	505	▲ 0.4%	▲ 5.5%	▲ 4.5%

ที่มา: บริษัท ไนท์แฟรงค์ ชาร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด – Occupier Strategy & Solutions

ความเคลื่อนไหวของตลาด โดยแบ่งตามเขตพื้นที่

การเพิ่มขึ้นของราคาเช่าในพื้นที่ที่สำคัญสอดคล้องกับอัตราการครอบครองที่ลดลงเป็นอย่างมาก หากสังเกตในย่านศูนย์กลางธุรกิจ (CBD) อัตราการเติบโตของค่าเช่ายังคงไม่เปลี่ยนแปลง โดยคงอยู่ที่ 902 บาท/ตร.ม./ เดือน อัตราการครอบครองเฉลี่ยสำหรับพื้นที่สำนักงานในย่านศูนย์กลางธุรกิจลดลงไป 3.8% ปีต่อปี เป็น 82.7% โดยรวมแล้ว อัตราการเติบโตของราคาเช่ายังคงอยู่ในเชิงบวก ยกเว้นในเขตเพลินจิต – ซิดลม – วิทญ์ ในขณะที่อัตราการครอบครองลดลงทั่วทุกพื้นที่ เขตเพลินจิต – ซิดลม – วิทญ์แสดงผลงานดีที่สุดในการรักษาอัตราการครอบครองลดลงไปเพียง 2.2% ปีต่อปี ทั้งนี้อาจเกิดจากการลดลงทางราคาเช่า โดยลดลงไปมากถึง 4.5%

สำหรับสำนักงานนอกย่านศูนย์กลางธุรกิจ (non-CBD) ราคาเช่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้น 1.5% ในขณะที่อัตราการครอบครองลดลง 5.4% เป็น 76.6% จากข้อมูลเผยว่าตลาดในพื้นที่บางแห่ง เช่น เขตเพชรบุรี – พระราม 9 – รัชดา และ เขตบางนา – ศรีนครินทร์ สามารถคงราคาเช่าไว้ได้มากกว่า 3.5% ปีต่อปี ส่งผลให้อัตราการครอบครองลดลงเป็นอย่างมากถึง 7.6% และ 6.5% ปีต่อปี ตามลำดับ

สำหรับเขตพหลโยธิน – วัฒนา ยังมีความต้องการที่แข็งแกร่งเมื่อเทียบกับพื้นที่บริเวณอื่น แม้ว่าอัตราการเติบโตของราคาเช่าจะชะลอตัวลงในไตรมาสนี้ แต่ก็สามารถปรับเพิ่มขึ้นไปอีก 1.9% ปีต่อปี นอกจากนี้พื้นที่นี้เป็นเพียงแห่งเดียวที่มีการเปลี่ยนแปลงทางอัตราการครอบครองเชิงบวกทุกปี โดยเพิ่มขึ้น 2.2%

ตารางที่ 4

ตัวชี้วัดตลาดของพื้นที่สำนักงานในกรุงเทพฯ



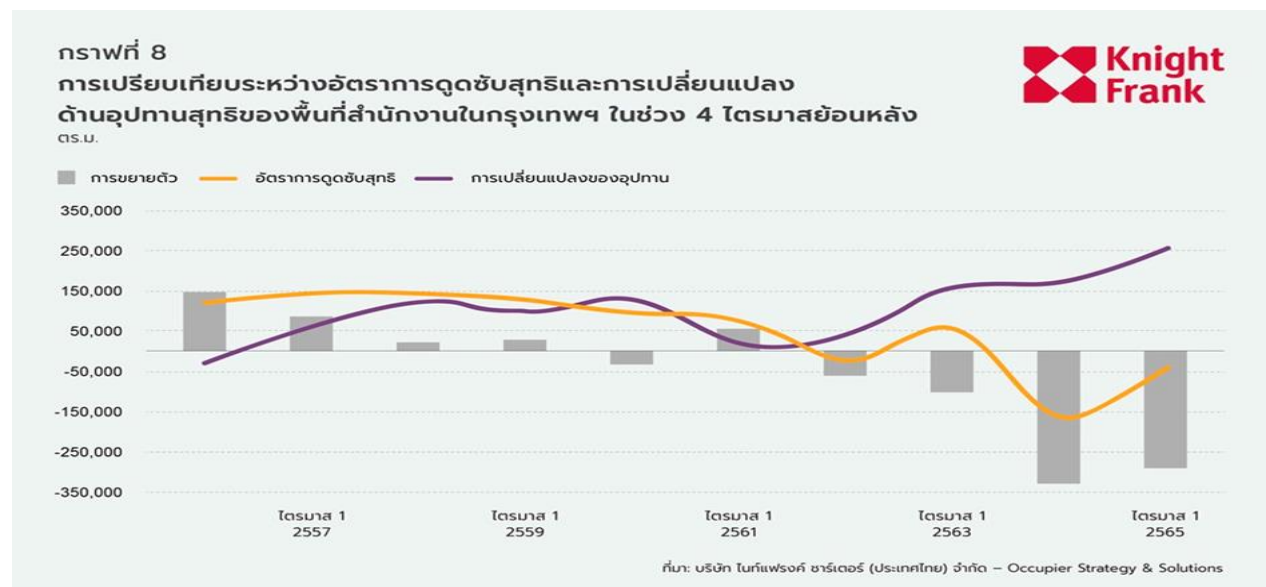
พื้นที่	ราคาเช่าเฉลี่ย	การเปลี่ยนแปลงของค่าเช่า		อัตราครอบครอง	การเปลี่ยนแปลงของอัตราครอบครอง	
		(Q-o-Q)	(Y-o-Y)		(Q-o-Q)	(Y-o-Y)
พื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจ	902	▲ 0.5%	▲ 0.0%	83%	▼ 1.8%	▼ 3.8%
เพลินจิต - ซิดลม - วิทญ์	1,022	▼ 0.9%	▼ 4.5%	87%	▼ 0.2%	▼ 2.2%
บางนา - อโศก - พรอมพงษ์	914	▲ 1.0%	▲ 3.6%	84%	▼ 3.2%	▼ 3.2%
สีลม - สาร - พระราม 4	860	▲ 1.4%	▲ 0.8%	81%	▼ 2.3%	▼ 4.3%
นอกพื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจ	657	▲ 0.6%	▲ 1.5%	77%	▼ 1.4%	▼ 5.4%
เพชรบุรี - พระราม 9 - รัชดา	714	▲ 1.5%	▲ 3.7%	79%	▼ 1.6%	▼ 7.6%
พหลโยธิน - วัฒนา	664	▼ 0.1%	▲ 1.9%	79%	▲ 0.2%	▲ 2.2%
บางนา - ศรีนครินทร์	599	▲ 0.1%	▲ 3.6%	69%	▲ 0.5%	▼ 6.5%

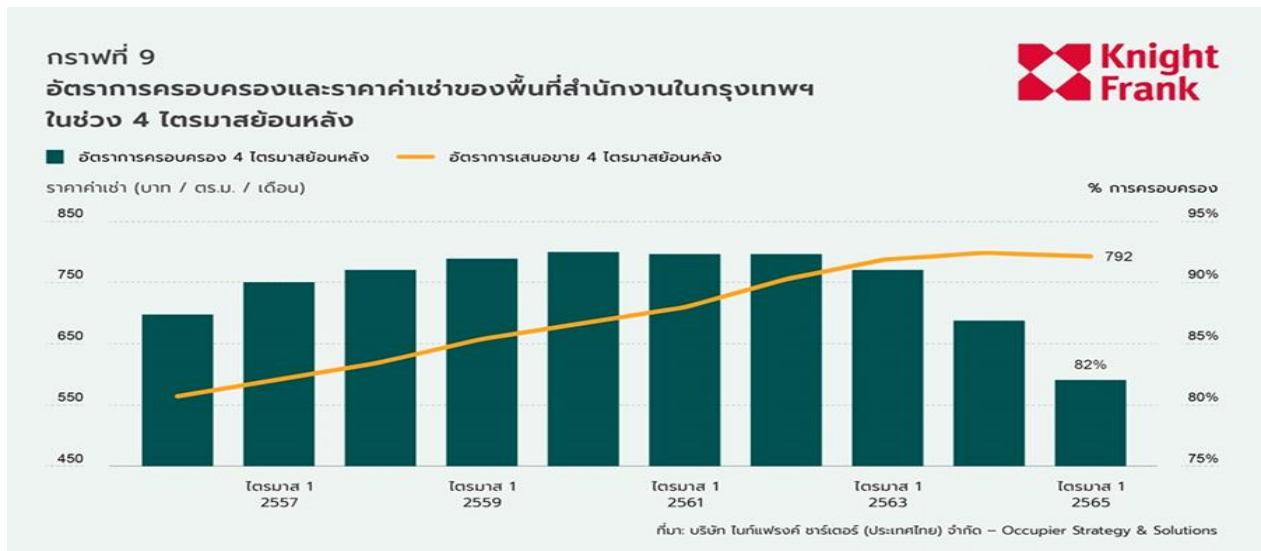
ที่มา: บริษัท ไนท์แฟรงค์ ชาร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด – Occupier Strategy & Solutions

ทิศทางของตลาด

จากกราฟที่ 8 แสดงอัตราการดูดซับสุทธิสะสมและการเปลี่ยนแปลงทางอุปทานสุทธิสำหรับใน 4 ไตรมาสล่าสุด โดยสิ้นสุดในไตรมาสที่ 1 ของแต่ละปีจากในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา การปรับแก้เพิ่มขึ้นเพื่อจับโมเมนตัมของตลาดระยะยาวและหลีกเลี่ยงความผันผวนระยะสั้น รวมถึงผลกระทบตามฤดูกาล จากปี 2556 – 2561 เราสังเกตเห็นส่วนต่างเชิงบวกสุทธิระหว่างอัตราการดูดซับสุทธิและการเปลี่ยนแปลงทางอุปทานสุทธิในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ส่วนต่างเชิงบวกนั้นสอดคล้องกับอัตราการครอบครองที่เพิ่มขึ้น จาก 87% ในปี 2556 เป็น 92% ในปี 2561 นอกจากนี้ ราคาเช่ายังเป็นการยืนยันแนวโน้มการขยายตัวของตลาดเฉลี่ยที่ 4.6% เนื่องจากตลาดขาขึ้นของตลาดอาคารสำนักงานมีมายาวนาน นักพัฒนาหลายรายมองว่าอาคารสำนักงานเป็นสินทรัพย์ที่ปลอดภัยและวางแผนที่จะพัฒนาพื้นที่สำนักงานของตน การเปลี่ยนแปลงด้านอุปทานสุทธิต่อปีสูงกว่าค่าเฉลี่ยในช่วง 10 ปี และระดับที่ 250,000 ตร.ม.ในปี 2565 สำหรับอัตราการดูดซับสุทธิ ซึ่งแสดงถึงความต้องการด้านพื้นที่สำนักงาน เริ่มเห็นการลดลงในปี 2562 และตกลงไปที่ -160,000 ตร.ม.ในช่วงเกิดโรคระบาด ส่วนต่างระหว่างการดูดซับสุทธิและการเปลี่ยนแปลงด้านอุปทานสุทธิขยายตัวขึ้นเป็นวงกว้างที่ -330,000 ตร.ม. โดยอัตราการครอบครองลดลงจาก 91% เป็น 87% สำหรับในปี 2565 อัตราการครอบครองยังคงลดลงอย่างต่อเนื่องไปอยู่ที่ 82% แต่อัตราการดูดซับสุทธิปรับตัวขึ้นที่ -38,000 ตร.ม. ซึ่งลดส่วนต่างลงเหลือ -292,000 ตร.ม. เมื่อมาตราการจำกัดการระบาดของโรคในประเทศผ่อนคลายลง

ตามอัตราการดูดซับสุทธิเฉลี่ยรายปีต่ออุปทานที่ว่างอยู่ในไตรมาสที่ 1 ปี 2565 ข้อมูลจากในช่วง 10 ปี แสดงอัตราการดูดซับสุทธิเชิงบวกต่อปีของอาคารทุกเกรด ยกเว้นอาคารเกรด B ส่วนอาคารสีเขียวพบว่าอัตราการดูดซับสุทธิต่อปีสูงสุดต่ออุปทานที่ว่าง อยู่ที่ 48.7% ซึ่งจะใช้เวลาเพียง 2.1 ปีในการดูดซับพื้นที่ว่างที่เหลือในปัจจุบัน ทั้งนี้ผลลัพธ์แสดงให้เห็นถึงความต้องการที่แข็งแกร่งจากฝั่งผู้เช่าที่ให้ความสำคัญด้านความยั่งยืน ในขณะที่อุปทานของอาคารสีเขียวยังคงมีจำกัด





ตารางที่ 5
อัตราการดูดซับสุทธิต่อปีต่ออุปทานที่ว่างอยู่ของพื้นที่สำนักงานในกรุงเทพฯ โดยแบ่งตามเกรดอาคาร

อาคารสีเขียว	เฉลี่ยจากช่วง 10 ปี (ต่อปี)	ระยะเวลาในการดูดซับของอุปทานที่ว่างอยู่ (ปี)
เกรด A	▲ 48.7%	2.1
เกรด A-	▲ 11.7%	8.5
เกรด B	▼ 14.0%	NA
เกรด C	▲ 20.2%	5.0

ที่มา: บริษัท ไทท์แฟรงค์ ชาร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด – Occupier Strategy & Solutions

การพัฒนาสู่อาคารสำนักงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

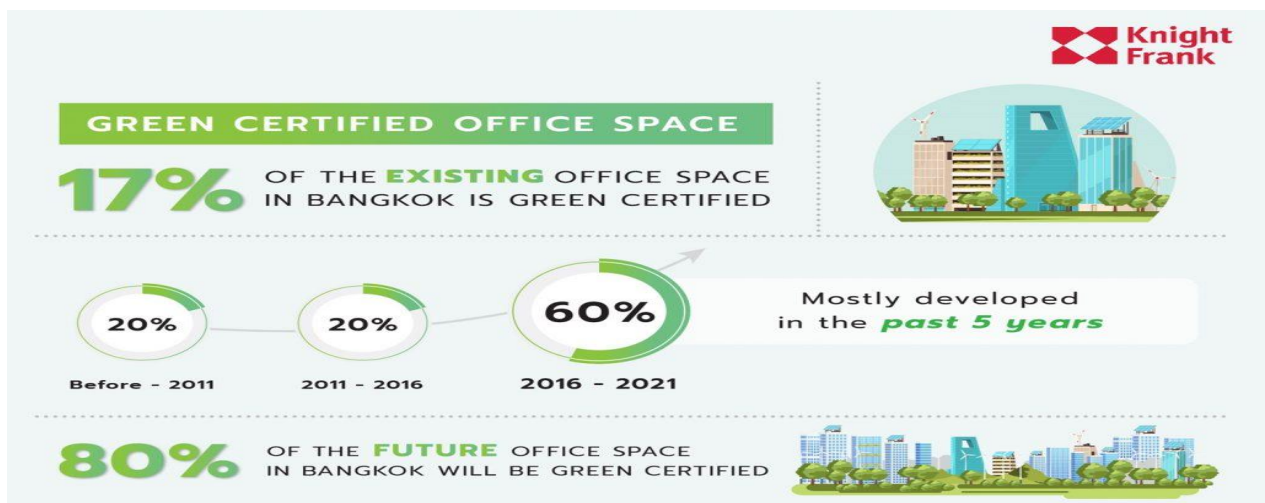
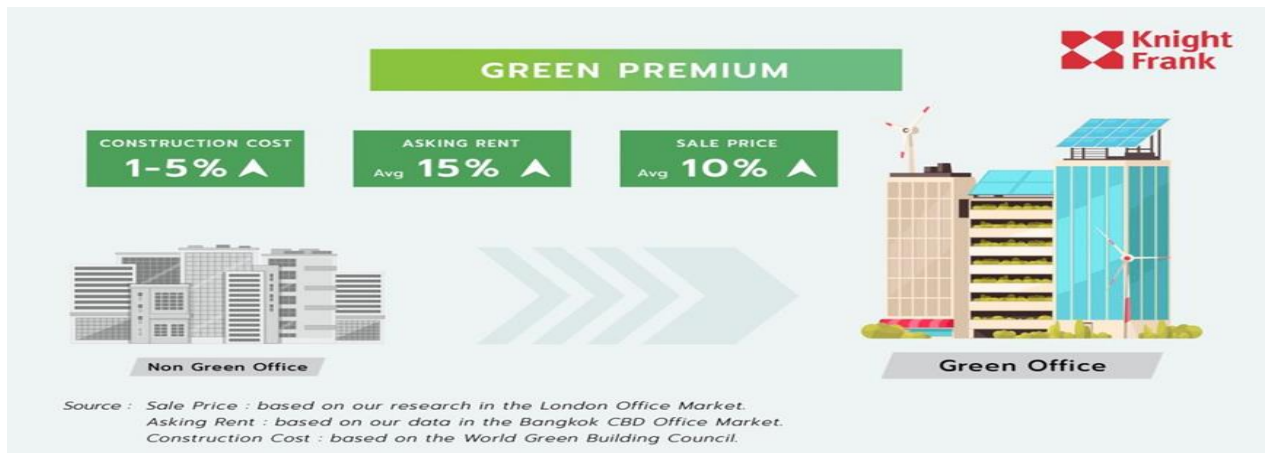
บริษัท ไทท์แฟรงค์ ประเทศไทย จำกัด แสดงการวิเคราะห์ว่า ความยั่งยืนมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในตลาดอสังหาริมทรัพย์ทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดอาคารสำนักงาน ผู้เช่าในตลาดส่วนใหญ่เข้าใจว่าอาคารสำนักงานที่ยั่งยืนมีประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม แต่ก็ยังมีสงสัยว่าความยั่งยืนจะเพิ่มมูลค่าได้อย่างไร



มีข้อดีหลายอย่างในการครอบครองอาคารสำนักงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในฝั่งของผู้เช่า (Green-Certified Office Building) เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพพลังงานซึ่งจะช่วยเป็นการประหยัดค่าน้ำและค่าไฟฟ้า ปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ และส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร บริษัทที่นำความยั่งยืนมาปรับใช้เพิ่มมูลค่าก็จะได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้า และในบางกรณีก็มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด เช่น การลดภาษี เราจะสังเกตได้ว่าผู้ครอบครองเริ่มเต็มใจที่จะจ่ายเบี้ยประกันภัยค่าเช่าสำหรับอาคารที่สะท้อนถึงคุณค่าของพวกเขาได้ดีขึ้นและ ช่วยให้บรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ที่มีความต้องการมากขึ้นในปัจจุบัน จากผลวิจัยล่าสุด คาดว่าความต้องการจะเพิ่มขึ้นเนื่องจากมี 8% จากผู้ครอบครองพื้นที่ทั่วโลกเกือบ 400 ราย ที่เชื่อว่าอสังหาริมทรัพย์สนับสนุนกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม (ESG) ของตน ในขณะที่ 40% มีเป้าหมายลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน



แม้ว่าความต้องการอาคารสำนักงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมจะเพิ่มขึ้น แต่ผลประโยชน์ทางการเงินของนักพัฒนา นักลงทุน และเจ้าของทรัพย์สินเป็นเรื่องยากที่จะคำนวณได้ โดยค่าก่อสร้างของอาคารสำนักงานดังกล่าวส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1% ถึง 5% ของต้นทุนโครงการทั้งหมด อย่างไรก็ตามการปรับปรุงเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการครอบครองหรือค่าเช่านั้นก็คำนวณได้ยากเช่นกัน เนื่องจากตัวอาคารไม่เพียงแต่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงลักษณะทางกายภาพด้วย (ขนาดอาคารและจำนวนชั้น) คุณภาพ (เกรดและอายุ) ที่ตั้ง (ทำเลและระยะห่างถึงสถานีรถไฟฟ้า) สภาพแวดล้อมหรือเทคโนโลยี แม้ว่าจะมีตัวแปรหลายอย่างที่ส่งผลกระทบต่อค่าเช่าสำนักงานควบคู่ไปกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จากการวิจัยในตลาดสำนักงานในลอนดอน อาคารเขียวช่วยเพิ่มค่าเช่าในใจกลางลอนดอนได้ถึง 13% ขณะที่อาคารสำนักงานในย่านศูนย์กลางธุรกิจกรุงเทพฯ เพิ่มขึ้นถึง 15% ด้วยผลตอบแทนที่ได้ การพัฒนาอาคารสำนักงานแบบยั่งยืนจึงมีมูลค่าสูงกว่าเนื่องจากค่าเช่าที่เพิ่มสูงขึ้น ผลวิจัยระบุว่าอาคารสำนักงานชั้นนำใจกลางลอนดอนที่มีการจัดระดับอาคารเขียว (Green Ratings) มีราคาขายสูงขึ้นกว่า 10% เมื่อเทียบกับอาคารที่ไม่มีการจัดอันดับ อย่างไรก็ตามตลาดอาคารสำนักงานในกรุงเทพฯ ยังไม่มีข้อมูลการซื้อขายเพียงพอที่จะประเมินได้อย่างถูกต้อง แม้ว่าจะมีความแตกต่างในด้านของทำเลที่ตั้งอยู่บ้าง แต่ผลการวิจัยของอาคารสำนักงานทั่วโลกชี้ให้เห็นว่าอาจมีการนำไปใช้กับตลาดสำนักงานในประเทศต่างๆ ซึ่งคาดว่าจะเห็นมูลค่าของอาคารเขียวเพิ่มขึ้นเนื่องจากการพัฒนาตามแนวคิด ESG ที่เริ่มเพิ่มสูงขึ้นของผู้ครอบครองและนักลงทุน ซึ่งส่งผลให้สภาพคล่องของการขายสินทรัพย์และมูลค่าสินทรัพย์เพิ่มสูงขึ้น นั่นคือเหตุผลที่นักลงทุนสนใจการพัฒนาอาคารสำนักงานแบบยั่งยืน



นอกจากนี้ จากผลสำรวจของ Gartner เกี่ยวกับการรับมือกับโควิด-19 ของ CFO (CFO Actions in Response to COVID-19) จากผู้บริหารมากกว่า 15,000 บริษัททั่วโลก รวมถึงไทย พบว่า ภายหลังจากสถานการณ์โควิด-19 คลี่คลาย บริษัททั่วโลกราว 74% ยังคงมีนโยบายให้อย่างน้อย 5% ของพนักงานทั้งหมดสามารถที่จะทำงานจากที่บ้านได้ต่อไป ส่งผลให้ความต้องการพื้นที่สำนักงานมีแนวโน้มชะลอลง พื้นที่ออฟฟิศยังจำเป็น แต่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบ แม้ความต้องการออฟฟิศให้เช่าจะหดตัวลง แต่ผลสำรวจ พบว่า พื้นที่สำนักงานยังจำเป็นต่อการทำงาน แต่รูปแบบอาจจะปรับเปลี่ยนไปเป็นรูปแบบ flexible space เพื่อตอบสนองเทรนด์การทำงานในอนาคต ที่ต้องการพื้นที่ใช้งานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนฟังก์ชันการใช้งานได้หลากหลายตามความต้องการ โดยอาจมีทั้งพื้นที่ส่วนกลางสำหรับการทำงานเป็นทีม หรือพื้นที่ส่วนตัวสำหรับผู้ที่ต้องการสมาธิ

จากผลสำรวจของ CBRE เกี่ยวกับรูปแบบสำนักงานในอนาคต (The Future of the Office Survey) จากพนักงานออฟฟิศ 10,000 คน จากหลายประเทศทั่วโลก ทั้งสหรัฐอเมริกา ยุโรป อินเดีย และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมถึงไทยด้วย พบว่า ภายหลังจากเหตุการณ์โควิด-19 คลี่คลาย 28% ของพนักงานออฟฟิศต้องการทำงานจากที่บ้านแบบเต็มเวลา ขณะที่ 67% ของพนักงานออฟฟิศต้องการใช้เวลาทำงานจากทั้งออฟฟิศและบ้าน ส่งผลให้พื้นที่สำนักงานยังมีความจำเป็นอยู่บางส่วน แต่รูปแบบของพื้นที่สำนักงานจะต้องมีการปรับเปลี่ยนไป เพื่อตอบสนองต่อรูปแบบการทำงานในอนาคต โดยบริษัทส่วนใหญ่ยังคงให้ความสำคัญกับพื้นที่สำนักงานเพื่อตอบโจทย์องค์กร 3 ด้านคือ 1.การสร้างความร่วมมือ นวัตกรรม และประสิทธิภาพในการทำงาน 2.ความสามารถในการสะท้อนภาพลักษณ์และวัฒนธรรมขององค์กร 3.สถานที่สำหรับพบปะและ

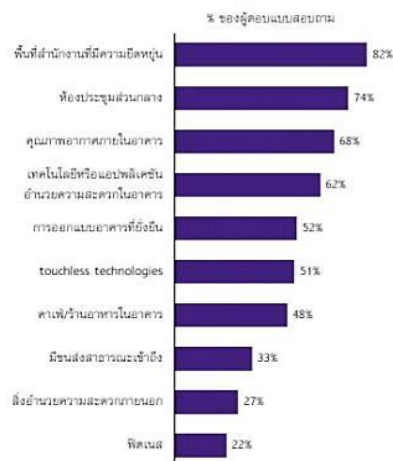
แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพราะฉะนั้น รูปแบบการใช้งานของพื้นที่สำนักงานอาจเปลี่ยนไป พนักงานทุกคน อาจไม่ต้องการโต๊ะทำงานประจำอีกต่อไป อาจต้องการเพียงพื้นที่นั่งทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือมุมทำงานส่วนตัว ห้องประชุมอาจต้องมีเทคโนโลยีที่สามารถรองรับได้ทั้งพนักงานที่เข้าประชุมที่สำนักงานและผ่านทางช่องทางออนไลน์

จากผลสำรวจของ CBRE เกี่ยวกับลักษณะของพื้นที่สำนักงานในอนาคตที่พนักงานองค์กรต้องการจากหลายประเทศทั่วโลก รวมถึงไทย พบว่า ปัจจัยสำคัญที่พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการใช้งานพื้นที่สำนักงาน 3 อันดับแรกคือ 1.พื้นที่สำนักงานที่มีความยืดหยุ่นในการใช้งาน 2.การมีห้องประชุมส่วนกลาง (shared meeting space) 3.คุณภาพของอากาศภายในอาคาร ผลสำรวจยังพบอีกว่า ในอนาคตสัดส่วนของสำนักงานที่มีที่นั่งประจำเป็นหลักมีแนวโน้มลดลงเหลือเพียง 10% เท่านั้น (จาก 57% ก่อนเกิดโควิด-19) ส่วนอีก 90% ที่เหลือมีการใช้พื้นที่แบบยืดหยุ่นอย่างน้อย 1 ใน 4 ของพื้นที่สำนักงาน สะท้อนถึงความต้องการพื้นที่สำนักงานในรูปแบบ flexible space มากขึ้น

นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ภายในพื้นที่เพื่ออำนวยความสะดวกในอาคารยังเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญ ตัวอย่างของเทคโนโลยีหรือแอปพลิเคชัน ที่มีการนำมาใช้ในพื้นที่สำนักงานมากขึ้น ได้แก่ แอปพลิเคชันสำหรับยืนยันตัวตนผู้ใช้บริการ เทคโนโลยี touchless ต่างๆ ตั้งแต่การเข้า-ออกอาคารไปจนถึงภายในสำนักงาน การจองห้องประชุมผ่านมือถือ การสั่งงานอุปกรณ์ด้วยเสียง ตลอดจนอุปกรณ์ทำความสะอาดอัตโนมัติ หรือเครื่องมือช่วยในการติดต่อทางไกล

รูปที่ 6 : พนักงานส่วนมากต้องการพื้นที่ในการทำงานที่มีความยืดหยุ่นของการใช้งาน

ลักษณะของสำนักงานที่พนักงานบริษัทต้องการในอนาคต



หมายเหตุ: ผลสำรวจของ CBRE เกี่ยวกับรูปแบบสำนักงานในอนาคต (The Future of the Office Survey) จากพนักงานออฟฟิศ 10,000 คนทั่วโลก

ที่มา : CBRE

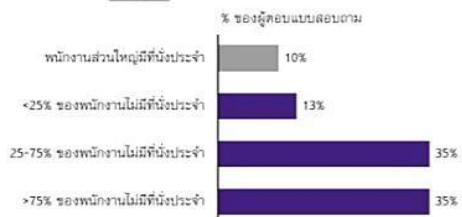
รูปที่ 7 : ในระยะข้างหน้า มีแนวโน้มที่พื้นที่สำนักงานจะลดสัดส่วนของที่นั่งประจำลง

ลักษณะพื้นที่สำนักงานก่อนและหลัง COVID-19

ช่วงก่อน COVID-19 พื้นที่สำนักงานของท่านเป็นแบบใด?



ในอนาคต พื้นที่สำนักงานของท่านจะเป็นแบบใด?



ที่มา : CBRE

รูปที่ 8 : เทคโนโลยี touchless ต่าง ๆ จะมีแนวโน้มเป็นที่ต้องการมากขึ้นในพื้นที่สำนักงาน

ตัวอย่างเทคโนโลยีที่น่าสนใจสำหรับนำมาใช้ในพื้นที่สำนักงาน



ที่มา : CBINSIGHTS

แม้ว่าการระบาดของ COVID-19 ในระยะต่อไปจะปรับตัวดีขึ้นจนเข้าสู่ภาวะปกติ แต่รูปแบบการทำงานที่จะรักษาระยะห่างระหว่างบุคคลยังน่าจะเป็นเทรนด์ที่ภาคธุรกิจต่างๆ ให้ความสำคัญมากขึ้น ส่งผลให้ในระยะข้างหน้าการวางแผนผัง (layout) ของออฟฟิศจะต้องมีการออกแบบและปรับปรุงเพื่อลดความหนาแน่นของพนักงาน รวมถึงจุดที่มีโอกาสหนาแน่นสูง อาทิ ล็อบบี้ ลิฟต์ ห้องน้ำ นอกจากนี้ อาจปรับปรุงพื้นที่สำนักงานในโครงการเพื่อรองรับการให้บริการ flexible space ไม่ว่าจะเป็น serviced office หรือ co-working space ซึ่งพื้นที่ดังกล่าวสามารถตอบสนองรูปแบบการทำงานในอนาคตที่พนักงานบริษัทเริ่มใช้เวลาที่สำนักงานน้อยลงได้ดี อีกทั้ง การออกแบบพื้นที่ใช้ประโยชน์ภายในโครงการจะต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงาน นอกเหนือจากการออกแบบพื้นที่สำหรับการทำงานที่ตอบโจทย์เทรนด์การทำงานรูปแบบใหม่ โดยอาจเน้นเพิ่มพื้นที่สนับสนุนต่าง ๆ อย่างครบวงจร อาทิ การเพิ่มพื้นที่สำหรับออกกำลังกาย หรือการจัดหาร้านอาหารเพื่อสุขภาพไว้ในโครงการนับเป็นอีกปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้เช่ามีความต้องการเช่าพื้นที่มากขึ้น

ตลาดอาคารสำนักงานให้เช่าในประเทศไทยจัดว่ายังมีความน่าสนใจเมื่อเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคอาเซียน เนื่องจาก (1) ประเทศไทยอยู่ในทำเลที่เป็นศูนย์กลางภูมิภาคซึ่งสามารถเชื่อมโยงการค้าและการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้านได้สะดวก (2) อัตราค่าเช่าสำนักงานยังไม่สูงมากเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เช่น สิงคโปร์ (3) ภาครัฐออกมาตรการที่เอื้อประโยชน์แก่ธุรกิจสำนักงานให้เช่า เช่น การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีสำหรับการจัดตั้งสำนักงานปฏิบัติการภูมิภาค (Regional Operating Headquarters: ROH) ปัจจัยข้างต้นจะช่วยให้ตลาดอาคารสำนักงานของไทยมีโอกาสเติบโตได้ต่อเนื่องในระยะข้างหน้า

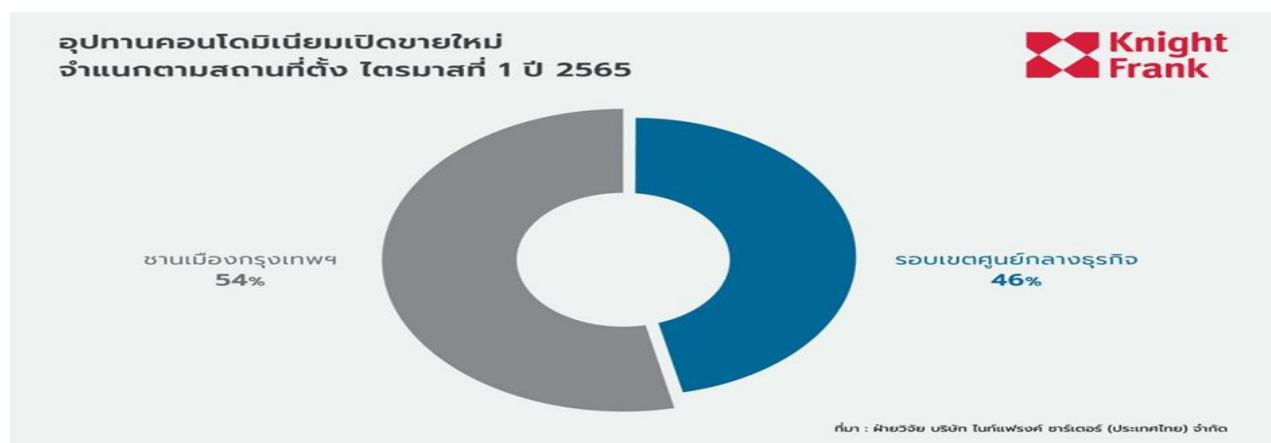
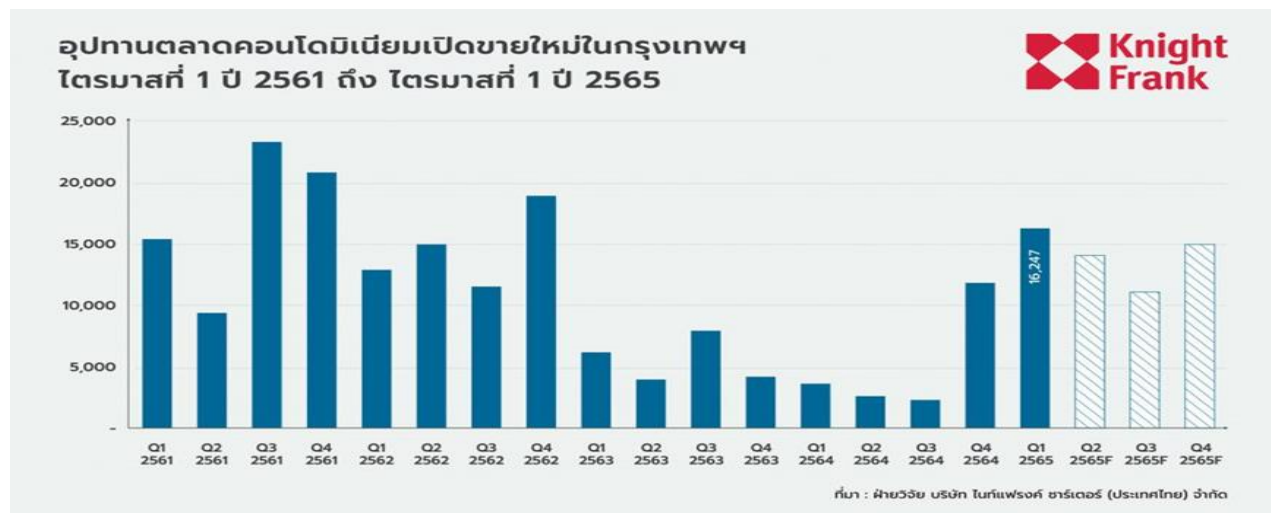
2) ตลาดคอนโดมิเนียม

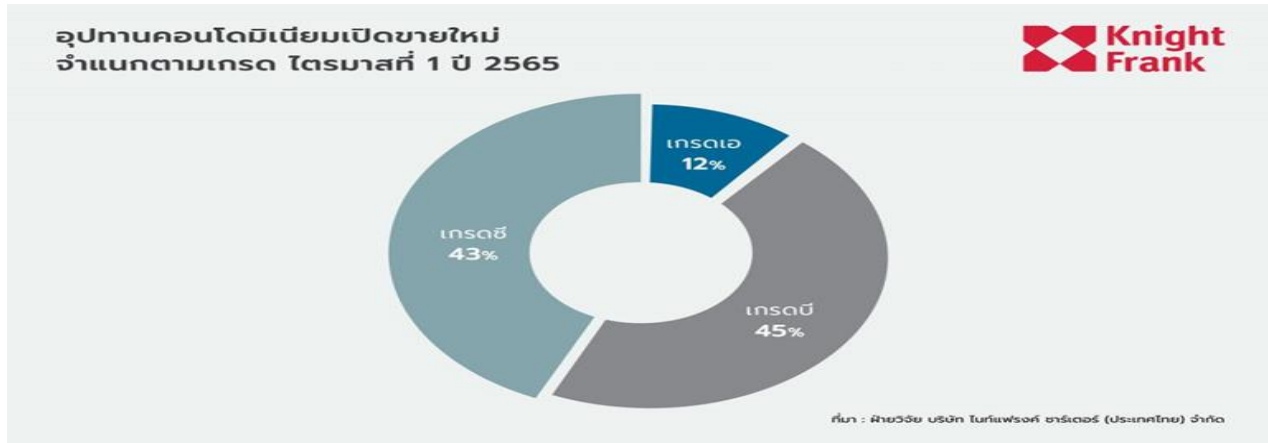
บริษัท ไนท์แฟรงค์ ประเทศไทย จำกัด กล่าวว่า ปี 2565 เป็นปีที่เห็นการกลับมาของตลาดคอนโดมิเนียมจากอุปทานที่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดของตลาดคอนโดมิเนียมในไตรมาสแรกของปี สะท้อนถึงสัญญาณของผู้ประกอบการที่มีการเปิดตัวโครงการใหม่มากขึ้น จากเดิมที่มีการชะลอตัวในปีที่แล้ว ซึ่งถือว่าอุปทานในตลาดเป็นตัวเลือกและรองรับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคได้เพียงพอ แม้สถานการณ์ของโควิดที่ยังคงดำเนินต่อไป หากแต่กลายเป็นโรคประจำถิ่นที่สามารถปรับตัวในการดำเนินชีวิตได้อย่างปกติ ส่งผลให้การแพร่ระบาดกลับกลายเป็นเรื่องรอง แต่สิ่งที่น่ากังวลของผู้ประกอบการคือ ผลกระทบจากสงครามรัสเซีย -

ยูเครน ที่จะส่งผลให้อัตราเงินเฟ้อเร่งตัวสูงขึ้นและส่งผลกระทบทางตรงต่อกำลังซื้อในประเทศ ทั้งต้นทุนในภาคธุรกิจ เช่น วัตถุดิบในการก่อสร้างรวมถึงเศรษฐกิจภาพรวมของประเทศยังคงเปราะบางที่ยังคงมีผลต่อภาพรวมตลาดอสังหาฯ อยู่ อย่างไรก็ตามก็ดีตลาดอสังหาฯ ในประเทศไทยก็ยังคงเป็นที่น่าสนใจของกลุ่มนักลงทุนและชาวต่างชาติอยู่อย่างต่อเนื่อง

อุปทาน

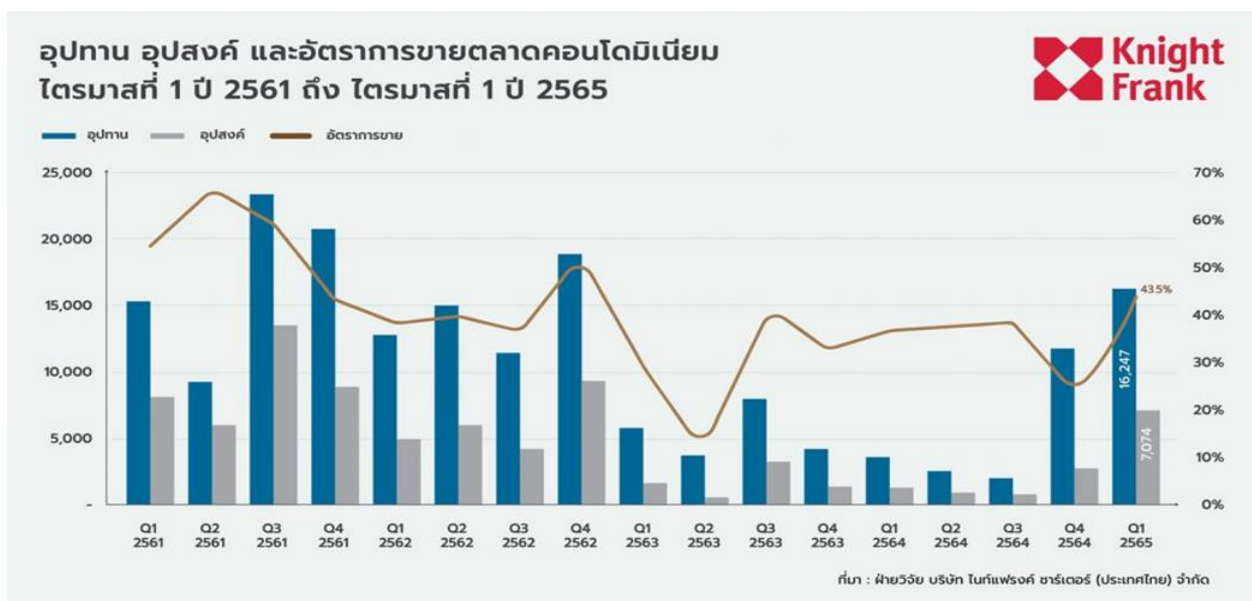
ณ ไตรมาสที่ 1 ปี 2565 อุปทานตลาดคอนโดมิเนียมในกรุงเทพฯ มีจำนวนทั้งสิ้น 16,247 หน่วย จำนวนหน่วยขายใหม่เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 347.1 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว (คอนโดมิเนียมเปิดขายใหม่ในไตรมาสที่ 1 ของปี 2564 อยู่ที่ 3,634 หน่วย) และเพิ่มขึ้นร้อยละ 44.4 เมื่อเทียบกับไตรมาสก่อนหน้า (คอนโดมิเนียมเปิดขายใหม่ในไตรมาสที่ 4 ของปี 2564 อยู่ที่ 11,252 หน่วย) โดยจำนวนคอนโดมิเนียมที่เปิดตัวใหม่ตั้งอยู่บริเวณชานเมืองอยู่ที่ร้อยละ 54 หรือ 8,711 หน่วย ในบริเวณรอบเขตศูนย์กลางธุรกิจ (City Fringe) คิดเป็นอัตราส่วนที่ร้อยละ 46 ในส่วนของบริเวณศูนย์กลางธุรกิจ (CBD) พบว่ายังไม่มีอุปทานเปิดตัวใหม่ในไตรมาสนี้ หากจำแนกคอนโดมิเนียมตามเกรดที่เปิดขายใหม่ในไตรมาสนี้ มีคอนโดมิเนียมระดับเกรดบีมากที่สุดซึ่งคิดเป็นอัตราที่ร้อยละ 45 รองลงมาได้แก่ คอนโดมิเนียมระดับเกรดซี และคอนโดมิเนียมระดับเกรดเอ คิดเป็นอัตราร้อยละ 43 และ 12 ตามลำดับ โดยอุปทานที่เปิดขายใหม่จะเป็นกลุ่มผู้ประกอบการรายใหญ่สูงถึงร้อยละ 94 จากอุปทานที่เปิดขายทั้งหมด





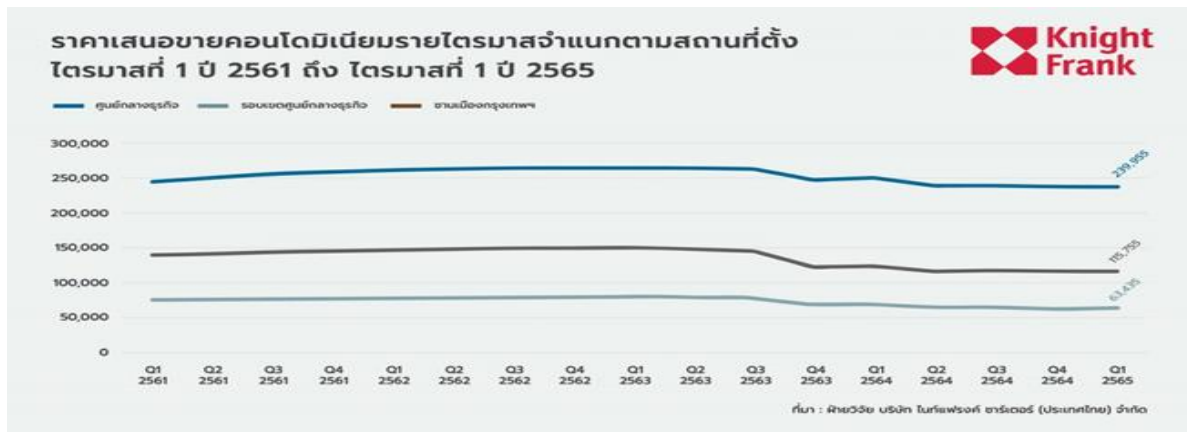
อุปสงค์

อุปสงค์ในไตรมาสแรกของปีมีแนวโน้มที่ค่อนข้างคึกคัก จากที่ผู้ประกอบการยังคงเลือกเปิดตัวโครงการบริเวณพื้นที่กรุงเทพฯ รอบนอกและยังคงอยู่ตามแนวรถไฟฟ้าชานเมือง เพื่อขยายกลุ่มที่มีกำลังซื้อ โดยจะมีราคาต่อห้องที่ไม่สูงนัก เพื่อให้สามารถเข้าถึงง่ายในราคาที่เหมาะสมและไม่กระทบต่อรายจ่ายของตนเอง ในบางโครงการก็สามารถวางแผนและคาดการณ์ของกำลังซื้อได้อย่างตรงกลุ่มเป้าหมายทำให้ได้รับการตอบรับที่ดี สะท้อนได้จากอัตราการขายในระยะ 3 เดือนแรก (เป็นคอนโดมิเนียมที่อยู่ในระหว่างการขายแบบพรีเซลล์) โดยในบางโครงการมียอดจองได้เกิน 50% ซึ่งถือว่าเป็นการตอบรับที่ดี และมากกว่านั้นในบางโครงการก็มียอดจองสูงถึง 90% โดยจะเป็นโครงการเปิดตัวอยู่ในแหล่งชุมชนที่มีราคาขายต่อห้องอยู่ที่ 0.99-1.2 ล้าน และมีขนาดห้องที่ค่อนข้างใหญ่รวมถึงเฟอร์นิเจอร์ภายในห้องที่โครงการมอบให้ สามารถพร้อมเข้าอยู่ได้ทันทีหากโครงการแล้วเสร็จ โครงการที่มียอดจองสูงเกิน 50% จะตั้งอยู่ในบริเวณรอบนอกกรุงเทพฯ ใกล้กับมหาวิทยาลัยและแหล่งงานย่านนอกเมือง ส่งผลให้เห็นถึงกำลังซื้อของกลุ่มนี้ที่ยังคงมีความต้องการอยู่อีกมาก หากมีราคาที่เหมาะสมก็จะเป็นเหตุจูงใจให้สามารถตัดสินใจซื้อได้ในระยะเวลาอันสั้น โดยจำนวนหน่วยขายได้ใหม่ในไตรมาสนี้อยู่ที่ 7,074 หน่วย จากอุปทานที่เปิดขายใหม่ในไตรมาสแรกของปีนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 16,247 หน่วย คิดเป็นอัตราการขายที่ร้อยละ 43.5 อัตราการขายเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 6.7 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันในปีก่อนหน้า และเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.3 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่ผ่านมา

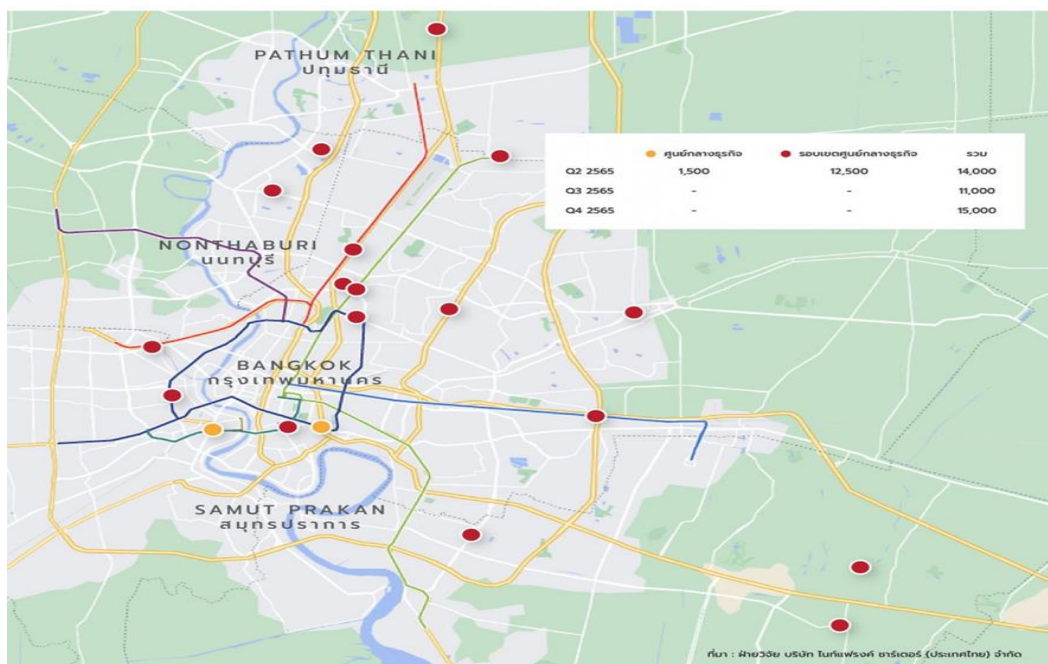


ราคาขาย

ระดับราคาขายของคอนโดมิเนียมในไตรมาสที่ 1 ของปี 2565 ยังคงค่อนข้างทรงตัวหรือปรับขึ้นเพียงเล็กน้อย ณ ไตรมาสที่ 1 ปี 2565 โดยราคาขายคอนโดมิเนียมในบริเวณศูนย์กลางธุรกิจอยู่ที่ 239,955 บาทต่อตารางเมตร ปรับตัวเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 4.46 หากเทียบกับช่วงเดียวกันในปีก่อนหน้า หรือปรับตัวขึ้นในอัตราร้อยละ 0.1 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่แล้ว ราคาขายคอนโดมิเนียมในบริเวณรอบเขตศูนย์กลางธุรกิจ (City Fringe) อยู่ที่ 115,755 บาทต่อตารางเมตร ปรับตัวเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 6.0 หากเทียบกับช่วงเดียวกันในปีก่อนหน้า หรือ ปรับตัวขึ้นในอัตราร้อยละ 0.08 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่แล้ว ส่วนราคาขายของคอนโดมิเนียมในบริเวณชานเมืองกรุงเทพฯ อยู่ที่ 63,435 บาทต่อตารางเมตร ปรับตัวเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 7.6 หากเทียบกับช่วงเดียวกันในปีก่อนหน้า หรือ ปรับตัวขึ้นในอัตราร้อยละ 0.2 หากเทียบกับไตรมาสก่อนหน้า ราคาขายคอนโดมิเนียมในไตรมาสที่ 1 ปี พ.ศ. 2565 ปรับตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อย หากแต่ราคาขายคอนโดมิเนียมในช่วงไตรมาสที่ 2 เป็นต้นไป ราคาขายของโครงการที่เปิดตัวใหม่ในบริเวณศูนย์กลางธุรกิจและรอบเขตศูนย์กลางธุรกิจจะมีแนวโน้มที่ปรับราคาเพิ่มขึ้นตามต้นทุนในปัจจุบัน อาทิ มูลค่าที่ดินและต้นทุนค่าก่อสร้าง



คาดการณ์อุปทานคอนโดมิเนียมที่เปิดใหม่



แนวโน้ม

ในระยะเวลาที่เหลืออยู่ของปีนี้ การเปิดขายคอนโดมิเนียมใหม่จะมีแนวโน้มมากขึ้นกว่า 2 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการคอนโดมิเนียมจากผู้ประกอบที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์และมีการร่วมทุนบริษัทต่างชาติน่ามากขึ้น (Joint Venture) โดยโครงการที่พัฒนาจะเป็นคอนโดมิเนียมที่มีระดับราคากลาง – ล่าง ซึ่งจะเน้นขายให้กับกลุ่มผู้ที่ซื้ออยู่อาศัยและนักลงทุนเป็นหลัก เพราะกลุ่มนี้ยังเป็นกลุ่มที่คาดว่าจะมีความต้องการอย่างต่อเนื่อง ภาวะการแข่งขันของการเปิดตัวโครงการใหม่จะมากขึ้น ผู้ประกอบการต้องจัดกลยุทธ์ที่ให้ได้สามารถปิดการขายกับลูกค้าได้เร็วที่สุด ปีนี้จะมีผู้ประกอบการพัฒนาโครงการให้มีขนาดและการจัดรูปแบบห้องที่ใหญ่มากขึ้น รวมถึงในบางโครงการจะขายโครงการที่สามารถนำสัตว์เลี้ยงเข้ามาพักอาศัยได้ซึ่งในตลาดยังมีน้อยอยู่ นอกจากนี้ผู้ประกอบการหลายเจ้าจะพัฒนาโครงการในลักษณะ Health and Wellness เพื่อให้รองรับการใช้ดำเนินชีวิตและคำนึงถึงผู้อยู่อาศัยในโครงการทุก Generation โดยคาดว่าจะคอนโดมิเนียมที่เปิดตัวใหม่ในปีนี้มีหน่วยเปิดขายอยู่ที่ประมาณ 50,000 หน่วย จากแผนเปิดตัวของผู้พัฒนาโครงการในปีนี้อาจต่อเนื่อง จะส่งผลให้ตลาดคอนโดมิเนียมกลับมาฟื้นตัวได้อีกครั้ง แม้จะมีปัจจัยเสี่ยงที่ยังต้องคอยประเมินสถานการณ์ของต่างประเทศ ในเรื่องของสงครามรัสเซีย – ยูเครน การชะงักของอุปทานในภาคการผลิตและขนส่งทั้งจากนโยบาย zero covid และมาตรการคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจของรัสเซีย รวมไปถึงภาวะการเงินตึงตัวจากนโยบายของธนาคารหลักของโลกที่มีการขึ้นอัตราดอกเบี้ยหรือลดสภาพคล่องในระบบ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบเป็นวงกว้างและแน่นอนว่าจะกระทบต่อตลาดคอนโดมิเนียมด้วย แต่อย่างไรก็ตามกำลังซื้อในประเทศก็ยังมี การตอบรับที่กลับมาให้เห็น จากมาตรการและการยืดระยะเวลาการผ่อนปรนค่าธรรมเนียมการโอนและจดจำนองจะเป็นตัวช่วยสำคัญที่กระตุ้นการตัดสินใจแก่ผู้ซื้อ ซึ่งยังคงส่งเชิงบวกแก่ผู้ประกอบการ แม้จะไม่เทียบเท่ากับการที่มีชาวต่างชาติเข้ามาร่วมซื้อได้มากนักเหมือนที่ผ่านมา แต่ก็ช่วยให้ผู้ประกอบการได้มียอดขายที่ชัดเจนและประเมินสถานการณ์ได้ดีขึ้น และหากการเปิดประเทศอย่างเต็มรูปแบบแล้ว แน่นอนว่าตลาดคอนโดมิเนียมจะกลับมาเป็นที่นิยมและได้รับการตอบรับที่ดีจากชาวต่างชาติมากขึ้น

3) ตลาดศูนย์การค้า/พื้นที่พาณิชย์

อสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์อีกหนึ่งประเภท คือ ศูนย์การค้า ซึ่งในปี 2020 ที่ผ่านมามีได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 จนต้องปิดให้บริการไประยะหนึ่ง โดย Supply ของศูนย์การค้าในพื้นที่สยาม ราชประสงค์ เพลินจิต และพร้อมพงษ์ ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไป ส่วนอัตราการเช่าลดลงเล็กน้อยอยู่ที่ 94% จากการหมดสัญญาเช่าของห้างไอเซตันในเซ็นทรัลเวิลด์ ส่วนราคาเช่าเฉลี่ยของพื้นที่ Prime Area ที่อยู่บริเวณชั้น G ของศูนย์การค้า อยู่ที่ 3,915 บาทต่อตารางเมตร ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด

สำหรับในปี 2021-2022 ตลาดอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพาณิชย์ โดยเฉพาะศูนย์การค้าต้องมีการปรับตัวโดยเน้นไปที่การซื้อในประเทศเท่านั้น เพราะนักท่องเที่ยวต่างชาติหายไป โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยก็จะมีแผนที่จะเน้นนักท่องเที่ยวที่มีการใช้จ่ายมากๆ แทนจำนวนนักท่องเที่ยวจำนวนมากแทน ส่วนด้าน Supply ศูนย์การค้าใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่ ศูนย์การค้า Emsphere ในปี 2022 และส่วนต่อขยายของ Central Embassy ในปี 2025

2.3 สารสนเทศจากผลิตภัณฑ์และบริการ

ประมาณการรายได้ - Cath	ปี 2564 สดง.รับรองแล้ว	ปี 2565	
		แผน	Act.6+Est.6
รายได้ค่าเช่าและค่าบริการพื้นที่ธุรกิจ-ศูนย์ราชการ	158,851,877.24	178,079,126.29	179,620,073.52
รายได้ลานอเนกประสงค์	6,714,530.75	26,350,000.00	18,730,955.00
รายได้ประชาสัมพันธ์	3,017,850.67	7,890,000.00	8,665,527.63
รายได้ค่าก๊าซหุงต้ม	1,094,264.11	2,000,000.00	1,600,793.40
รายได้ค่าตอบแทน - น้ำดื่ม	475,700.85	600,000.00	623,769.77
รายได้ค่าบริการสื่อโฆษณา	13,791,367.30	10,360,000.00	11,870,580.38
รายได้ศูนย์อาหาร	5,818,108.17	13,234,542.06	10,492,032.25
รายได้พื้นที่ธุรกิจอื่น ๆ	1,041,472.90	1,700,000.00	1,747,720.26
รายได้สโมสร		128,898.00	
รวมรายได้พื้นที่ธุรกิจศูนย์ราชการ	190,805,172	240,342,566	233,351,452

รายได้

รายได้ - Non cash

ดอกเบี้ยรับตามสัญญาเช่าการเงิน (9800440)

รายได้ค่าบริการหน่วยงานภาครัฐ-ศูนย์ราชการ (4000200+9800420)

รายได้เงินอุดหนุนรถดับเพลิง (4100400)

รวมรายได้ - Non cash

รายได้ - cash

รายได้ค่าเช่าและค่าบริการพื้นที่ธุรกิจ-ศูนย์ราชการ

ค่าเช่า+ค่าบริการพื้นที่ตามสัญญา (4000101,4000201,4000403,4000404)

ลานอเนกประสงค์ (4000104)

ประชาสัมพันธ์ (4000102)

ค่าก๊าซหุงต้ม (4000108)

ค่าตอบแทน - น้ำดื่ม+ค่าน้ำแข็ง (4000110,4000106)

รายได้ค่าบริการสื่อโฆษณา (4000103)

รายได้ศูนย์อาหาร (4000109)

รายได้อื่น ๆ (4000107)

ดอกเบี้ยรับตามสัญญาเช่าการเงิน-พลโยธิน 11 (เริ่ม 1 มี.ย.64) (4000120+9801410+9801440)

ดอกเบี้ยรับตามสัญญาเช่าการเงิน-พลโยธิน 11 (ค่าตกแต่งครั้งเดียว) (เริ่ม 1 ต.ค.2565)

รายได้ค่าสาธารณูปโภค (4200100+4200101)

(ส่วนลดค่าพลังงานความเย็น) (4200110)

รายได้ค่าบริการขนถ่ายสิ่งของ

รายได้ค่าบริการศูนย์ประชุมและแสดงสินค้าฯ เชียงใหม่ (9002410-9002450)

รายได้ค่าซ่อมงานโครงการสวัสดิการข้าราชการ (4600210-4600250)

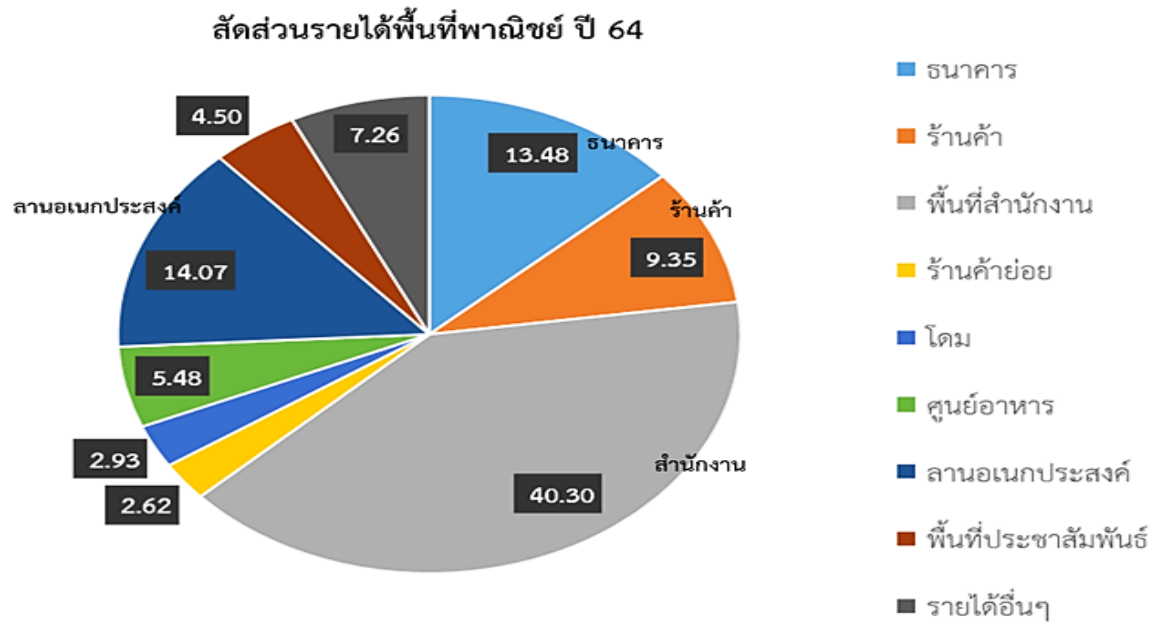
ดอกเบี้ยรับเงินฝาก (49000100+4900101+4900300)

รายได้อื่น (4900600+4900800+4900900+4700100)

รวมรายได้ - cash

รวมรายได้

ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
Actual	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual
89,220,833.14	80,586,558.96	89,220,833.14	86,342,741.75	89,220,833.14	86,342,741.75
77,486,949.36	77,486,949.36	77,486,949.36	77,486,949.36	77,486,949.36	77,486,949.36
2,494,471.02	2,253,070.59	2,494,471.02	1,959,412.02	732,926.25	709,283.46
169,202,253.52	160,326,578.91	169,202,253.52	165,789,103.13	167,440,708.75	164,538,974.57
16,964,495.10	16,910,834.61	17,797,381.50	18,219,518.66	19,328,015.80	20,157,898.36
14,535,448.32	14,401,448.31	14,293,014.57	15,317,338.32	16,071,369.90	15,961,890.95
-	-	1,115,500.00	24,863.00	-	1,130,050.00
533,084.12	363,644.95	506,074.84	556,897.36	1,111,775.83	1,154,050.53
112,205.60	105,342.78	83,565.91	111,565.67	92,974.70	95,138.74
34,423.67	34,423.67	53,216.59	61,627.82	70,039.01	70,039.01
1,280,121.73	1,280,121.73	1,280,121.73	1,280,121.73	785,046.73	785,046.73
454,258.39	457,243.02	450,934.59	607,652.12	952,336.50	952,336.60
14,953.27	268,610.15	14,953.27	259,452.64	244,473.13	9,345.80
2,777,978.64	2,776,324.51	2,774,652.68	2,772,962.98	2,771,255.20	2,769,529.16
-	-	-	-	-	-
16,639,029.38	17,303,730.18	20,064,884.95	21,948,521.80	19,676,725.94	22,389,829.74
(154,465.43)	(165,412.10)	(172,312.44)	(214,335.94)	(195,646.56)	(217,893.56)
-	-	-	-	-	-
1,680,000.00	1,680,000.00	1,680,000.00	1,680,000.00	1,680,000.00	1,680,142.31
-	-	2,663,968.58	-	1,199,516.00	-
34,315.07	19,600.35	7,671.23	-	-	251,866.23
34,473.21	185,141.61	352,558.97	283,299.40	238,480.70	1,254,062.78
37,975,825.97	38,710,219.16	45,168,805.47	44,689,966.90	44,698,347.08	48,285,435.02
207,178,079.49	199,036,798.07	214,371,058.99	210,479,070.03	212,139,055.83	212,824,409.59



2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

2.4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ข้อมูลพื้นที่พาณิชย์ของ ธพส. ปัจจุบัน มีดังนี้

พื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐
อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ (อาคาร A)

	อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ (อาคาร A)	พื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน
1	หน่วยงานรัฐ	6,047	3 หน่วยงาน
2	อาคาร	250	2 อาคาร
3	ร้านค้า	0	0
4	ร้านอาหาร	0	0
5	โดมเครื่องดื่ม	64	1 ร้าน
6	ร้านสะดวกซื้อ	169	1 ร้าน
7	ศูนย์อาหาร	2,300	1 ศูนย์ (28 ร้าน)
8	ร้านค้าย่อย	194	24 ร้าน
9	ลานอเนกประสงค์	4,324	1 ลาน
	รวมพื้นที่พาณิชย์ของอาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์	<u>13,348</u>	

พื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐
อาคารรัฐประศาสนภักดี (อาคาร B)

	อาคารรัฐประศาสนภักดี (อาคาร B)	พื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน
1	หน่วยงานรัฐ	6,137	16 หน่วยงาน
2	ธนาคาร	1,695	9 ธนาคาร
3	ร้านค้า	1,789	40 ร้าน
4	ร้านอาหาร	1,093	6 ร้าน
5	โดมเครื่องดื่ม	1,068	18 ร้าน
6	ร้านสะดวกซื้อ	528	3 ร้าน
7	ศูนย์อาหาร	4,800	3 ศูนย์ (49 ร้าน)
8	ร้านค้าย่อย	199	32 ร้าน
9	ลานอเนกประสงค์	9,700	1 ลาน
	รวมพื้นที่พาณิชย์ของอาคารรัฐประศาสนภักดี	<u>27,009</u>	

พื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐

อาคารศูนย์ประชุมวายุภักษ์	พื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน
หน่วยงานรัฐ	1,880	2 หน่วยงาน
รวมพื้นที่พาณิชย์ของอาคารศูนย์ประชุมวายุภักษ์	<u>1,880</u>	
อาคารจอตลอด B	พื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน
หน่วยงานรัฐ	5,932	3 หน่วยงาน
ร้านค้า	35	1 ร้าน
รวมพื้นที่พาณิชย์ของอาคารจอตลอด B	<u>5,967</u>	
พื้นที่พาณิชย์ภายนอกอาคาร	พื้นที่ (ตร.ม.)	จำนวน
ร้านสะดวกซื้อ	1-1-58 ไร่	1 ร้าน
รวมพื้นที่พาณิชย์ภายนอกอาคาร	1-1-58 ไร่	

การจัดหาผู้เช่าและรูปแบบของสัญญาเช่า

1. พื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการฯ
 - อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ (อาคาร A)
 - อาคารรัฐประศาสนภักดี (อาคาร B)
 - อาคารศูนย์ประชุมวายุภักษ์
 - อาคารจอดรถ BC
 - พื้นที่ด้านนอกอาคาร

*** ดำเนินการจัดหาผู้เช่าและผู้ให้บริการโดยฝ่ายการตลาด ประกอบด้วยผู้เช่าประเภทต่างๆ ได้แก่ ร้านค้า ร้านค้าย่อย ศูนย์อาหาร ร้านอาหาร ร้านเครื่องดื่ม ร้านสะดวกซื้อ ธนาคาร พื้นที่สำนักงาน พื้นที่ประชาสัมพันธ์ พื้นที่ลาน อเนกประสงค์ พื้นที่ติดตั้งสื่อโฆษณา พื้นที่ติดตั้งอุปกรณ์ โทรคมนาคม พื้นที่ติดตั้งตู้ ATM และตู้อัตโนมัติอื่นๆ โดยผู้เช่าและผู้ให้บริการทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

*** รูปแบบสัญญา ประกอบด้วย สัญญาเช่า สัญญาให้บริการ สัญญาให้สิทธิ สัญญาร่วมลงทุน โดยระยะเวลาสัญญาขึ้นอยู่กับประเภทผู้เช่าและรูปแบบสัญญาแต่ละประเภท

นโยบายในการกำหนดอัตราค่าเช่า และระยะเวลาเช่า

การกำหนดราคาเช่าพื้นที่พาณิชย์ประเภทต่างๆ

หน่วย : บาท/ตร.ม./เดือน

ประเภท	อาคาร A	อาคาร B	อาคารจอดรถ B
1.ธนาคาร	1,300	1,300	-
2.ร้านค้าย่อย	รายปี 1,200 รายเดือน +15%ของรายปี	รายปี 1,200 รายเดือน +15%ของรายปี รายวัน +15%ของรายเดือน	-
3.ประกันภัย	-	800	
3.ร้านค้า	577.5	577.5	315
4.ร้านสะดวกซื้อ	577.5	577.5	-
5.โดมเครื่องดื่ม	-	577.5	-
6.พื้นที่รัฐวิสาหกิจ/องค์การมหาชน	475	475/500	-
7.พื้นที่สำนักงาน (ราชการ)	435.6 (ขึ้น 10% ทุก 5 ปี)	435.6 (ขึ้น 10% ทุก 5 ปี)	435.6
8.ร้านอาหาร		378	-
9.ศูนย์อาหารฯ	16,000 บาท/เดือน	15,000/17,000 บาท/เดือน	-

งบประมาณทางการตลาดในช่วง 3-5 ปีข้างหน้า

ประมาณการรายได้ค่าเช่าและค่าบริการพื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการฯ ปี 65-70

ประเภทพื้นที่เช่า	ประมาณการรายได้ ปี 2565	ประมาณการรายได้ ปี 2566	ประมาณการรายได้ ปี 2567	ประมาณการรายได้ ปี 2568	ประมาณการรายได้ ปี 2569	ประมาณการรายได้ ปี 2570
1 รายได้ค่าเช่าค่าบริการพื้นที่ตามสัญญา						
ธนาคาร	32,526,000.00	32,526,000.00	32,526,000.00	32,526,000.00	32,526,000.00	32,526,000.00
ร้านค้า /สะดวกซื้อ /ร้านอาหาร	22,565,688.00	22,565,688.00	24,145,286.16	24,145,286.16	24,145,286.16	25,835,456.19
พื้นที่สำนักงาน (หน่วยงานภาครัฐ)	102,734,774.14	111,734,774.14	111,734,774.14	111,734,774.14	111,734,774.14	111,734,774.14
ร้านค้าย่อย	6,333,044.15	6,333,044.15	6,776,357.24	6,776,357.24	6,776,357.24	7,250,702.25
คอมม่อนิตี้	7,069,620.00	7,069,620.00	7,564,493.40	7,564,493.40	7,564,493.40	8,094,007.94
ศูนย์อาหาร	13,234,542.06	13,234,542.06	14,160,960.00	14,160,960.00	14,160,960.00	14,869,008.00
ลานอเนกประสงค์ / ลานรอบอาคาร	26,350,000.00	35,120,000.00	40,370,000.00	40,370,000.00	40,370,000.00	40,370,000.00
พื้นที่ประชาสัมพันธ์	7,890,000.00	11,050,000.00	13,110,000.00	13,110,000.00	13,110,000.00	13,110,000.00
รวม (1)	218,703,668.35	239,633,668.35	250,387,870.94	250,387,870.94	250,387,870.94	253,789,948.52
2 รายได้อื่นๆ						
ATM	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00
โทรศัพท์เคลื่อนที่	3,500,000.00	3,850,000.00	3,850,000.00	3,850,000.00	4,235,000.00	4,235,000.00
Rack	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00
IP phone	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00
พื้นที่เช่าอื่นๆ (Golden Place + Car Care)	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00
รายได้จากก๊าซหุงต้ม	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,060,000.00
รายได้จากน้ำดื่ม น้ำแข็ง(เหมาจ่าย)	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00
รายได้จากสื่อทั่วไป Non electronic	10,360,000.00	8,400,000.00	8,400,000.00	8,400,000.00	8,400,000.00	8,400,000.00
อื่นๆ						
รวม (2)	21,510,000.00	19,900,000.00	19,900,000.00	19,900,000.00	20,285,000.00	20,345,000.00
รวม (1)+(2) รวมพื้นที่เช่าพาณิชย์	240,213,668.35	259,533,668.35	270,287,870.94	270,287,870.94	270,672,870.94	274,134,948.52

จากข้อมูลทรัพยากรที่ ธพส. มี ทั้ง จำนวนพื้นที่พาณิชย์ และงบประมาณด้านการตลาด สะท้อนถึงศักยภาพที่จะสามารถพัฒนาธุรกิจให้เติบโต โดยต้องมีการดำเนินกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มุ่งเน้นสร้างความแตกต่างด้วยนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมกระบวนการ รูปแบบธุรกิจ และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยมีการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งลูกค้า คู่ค้า หรือพันธมิตรธุรกิจ

ทั้งนี้ ในส่วนของการพัฒนาพื้นที่/อาคารสำนักงาน จำเป็นต้องใช้การวางแผน ออกแบบและจัดการพื้นที่สำนักงาน โดยปรับเปลี่ยนจากพื้นที่ทำงานเดิม (Headcount-Based Workplace) เป็น พื้นที่ทำงานตามกิจกรรมของพนักงาน (Activity-Based Workplace) และ พื้นที่ทำงานตามการใช้งานในอนาคต (Experience-Based Workplace) การเปลี่ยนแปลงนี้จะช่วยให้องค์กรใช้งานพื้นที่สำนักงานได้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ขณะเดียวกันก็ลดค่าใช้จ่ายขององค์กรได้มากกว่า 30% ต่อปี ตอบโจทย์กับวิถีการทำงานที่เปลี่ยนไปในช่วงโควิด-19 เพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรและเพิ่มมูลค่าขององค์กร ดึงดูดและรักษาบุคลากร รวมไปถึงเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยเน้นกลยุทธ์ดังนี้

1) กลยุทธ์การวางแผน ออกแบบ และจัดสรรพื้นที่สำนักงาน (Workplace Strategy)
ปฏิรูปพื้นที่ทำงานเดิมจาก Headcount-Based Workplace เป็น Activity-Based Workplace หรือ Experience-Based Workplace เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและช่วยลดต้นทุนขององค์กร ด้วยการวิเคราะห์เชิงข้อมูลให้ตรงกับความต้องการของธุรกิจ

2) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่

ช่วยบริหารเตรียมความพร้อมพนักงานให้เข้ากับพื้นที่สำนักงานใหม่ โดยเน้น 4 ขั้นตอนหลัก คือ การรับรู้ การมีส่วนร่วม การปรับตัว และการยอมรับ

3) การบริหารจัดการโครงการพื้นที่สำนักงาน(Workplace Project Management)
การจัดสรรพื้นที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการออกแบบภายในที่เน้นประสบการณ์ของผู้ใช้และคุณค่าของแบรนด์ โดยทำงานร่วมกับทุกฝ่ายและติดตามการดำเนินการทุกขั้นตอนตั้งแต่การออกแบบภายใน การก่อสร้าง รวมไปถึงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมต้นทุน จนไปถึงการส่งมอบพื้นที่

4) การพัฒนาพื้นที่สำนักงานสู่รูปแบบดิจิทัล (SMART Workplace Design) ปรับเปลี่ยนพื้นที่สำนักงานและเทคโนโลยีในพื้นที่ทำงานให้ทันสมัย จัดหาระบบบริหารจัดการพื้นที่ให้เหมาะสมกับประสบการณ์ของผู้ใช้ ทรัพยากรและผลประโยชน์ขององค์กร

สำหรับพื้นที่พาณิชย์ ก็เน้นใช้ประโยชน์สนับสนุนความเป็นสำนักงานดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยในการอำนวยความสะดวกในการใช้บริการทั้งการให้ข้อมูล การสร้าง Platform การทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสนับสนุนทั้งผู้ประกอบการ และผู้ใช้บริการร้านค้า โดยใช้หลักการสร้างตลาดแบบ Omni Chanel (ผสมผสาน ทั้ง Online และ Offline) โดยปรับเปลี่ยน function ของหน้าร้านให้สนับสนุนการสร้างประสบการณ์จริงจากการได้สัมผัสหรือทดลองใช้บริการ/ผลิตภัณฑ์ ก่อนตัดสินใจซื้อผ่านช่องทางOnline เป็นต้น ทั้งนี้อยู่บนแนวทางเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังระดับ Personalization ซึ่งเกิดจากใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ลูกค้าเชิงลึก ด้วย Data Analytic

2.4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

จากรายงานสถานการณ์เศรษฐกิจหรือ World Economic Outlook (เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2565) กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund หรือ IMF) คาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจไทยว่าอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยในปี 2565 หลังโควิด-19 จะอยู่ที่ 3.3% เท่านั้น ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในอาเซียนเพราะตกต่ำลงมาอยู่ที่อันดับที่ 8 โดยมีอัตราการเติบโตสูงกว่าเพียง 2 ประเทศ คือ ลาว (คาดว่าจะมีอัตราการเติบโตอยู่ที่ 3.2% ซึ่งใกล้เคียงกับไทย) และ เมียนมา (ถูกทหารยึดอำนาจจนเศรษฐกิจตกต่ำสุดขีด และคาดว่าในปี 2565 นี้จะเติบโตเพียง 1.6% ในขณะที่ปี 2564 เติบโตติดลบถึง -17.9% จากที่เติบโตอย่างแรงในช่วงก่อนหน้าการยึดอำนาจ)

อย่างไรก็ตามในปี 2567-2570 เศรษฐกิจไทยน่าจะหดตัวลง โดยการวิเคราะห์ของ IMF คาดว่าจะเติบโตลดลงเหลือ 3.8% ในปี 2567 และเป็น 3.3% 3.2% และ 3.1% ในช่วงปี 2568-2570 ตามลำดับ ในขณะที่เศรษฐกิจของประเทศอื่นๆ จะยังเติบโตอย่างต่อเนื่องกว่าเมื่อเทียบกับประเทศไทย แสดงว่าประเทศไทยยังไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจเท่าที่ควร ยิ่งเมื่อเทียบกับมหาอำนาจทางเศรษฐกิจจะพบว่าในปี 2565 เศรษฐกิจของจีนจะเติบโตถึง 4.4% ส่วนอินเดีย จะเติบโตถึง 8.2% แม้แต่สหรัฐอเมริกา ก็ยังมีอัตราการเติบโตที่ 3.7% สูงกว่าไทยทั้งสิ้น ยกเว้นญี่ปุ่นที่เศรษฐกิจจะเติบโตเพียง 2.4% เท่านั้น และในช่วงปี 2566-2570 เศรษฐกิจของจีนและโดยเฉพาะอินเดียก็ยังจะเติบโตสูงกว่าไทยอีกรวม 5 ปี ทั้งนี้ยกเว้นสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นที่เศรษฐกิจอาจจะตกต่ำลงในช่วง 5 ปีข้างหน้า แต่ฐานเศรษฐกิจของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกามีขนาดใหญ่มาก การเติบโตเพียงเล็กน้อย ก็เพิ่มศักยภาพของประเทศได้มหาศาลเช่นกัน

เศรษฐกิจไทยจะดีขึ้นบ้างในปี 2566 โดยน่าจะเติบโตได้ที่ 4.3% ทั้งนี้ตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นมา ไทยยังไม่เคยมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจถึงระดับนี้เลย ในปี 2570 รายได้ประชากรต่อหัวของไทยเทียบกับต่างประเทศ เป็นดังนี้: ชาวสิงคโปร์มีรายได้เป็น 6 เท่าของคนไทย ชาวบรูไนมีรายได้เป็น 3 เท่าเศษของคนไทย ชาวมาเลเซียมีรายได้มากกว่าคนไทยถึง 56% ชาวอินโดนีเซียมีรายได้ประมาณสามในสี่ของรายได้ของคนไทย

ชาวเวียดนามมีรายได้ราวสองในสามของรายได้ของคนไทย ชาวฟิลิปปินส์มีรายได้เพียงครึ่งหนึ่งของรายได้ของคนไทย ชาวลาวมีรายได้เกือบครึ่ง (42%) ของรายได้ของคนไทย ชาวกัมพูชามีรายได้เพียงหนึ่งในสี่ของรายได้ของคนไทย ชาวเมียนมามีรายได้เพียงหนึ่งในห้าของรายได้ของคนไทย ชาวอเมริกันมีรายได้ราว 3 เท่าของคนไทย ชาวญี่ปุ่นมีรายได้มากกว่าคนไทย 1 เท่า คนจีนโดยเฉลี่ยมีรายได้มากกว่าคนไทยราว 10% ชาวอินเดียมีรายได้เกือบครึ่ง (44%) ของรายได้ของคนไทย

การที่เศรษฐกิจไทยยังไม่มีวิวัฒนาการ “รุ่งเรือง” แบบก้าวกระโดด เช่น กัมพูชา ฟิลิปปินส์ เวียดนาม อินโดนีเซีย อาจทำให้ประเทศเหล่านี้แซงไทยไปได้ในด้านรายได้ประชาชาติต่อหัวในอนาคต และยังทำให้การลงทุนจากต่างประเทศถูกแย่งชิงโดยประเทศอื่นมากขึ้น การลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ก็คงไม่เติบโตอย่างมากมาย เว้นการพัฒนาคอนกรีตที่อยู่อาศัย ส่วนอสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์ เช่น อาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า โรงแรม ก็คงไม่ได้เติบโตในอัตราสูงเช่นเดิม สำหรับประเทศคู่แข่งสำคัญของไทยคืออินโดนีเซียและเวียดนาม หากสมมติว่าในช่วงหลังปี 2570 เป็นต้นไป ไทยมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ที่ 3.5% ต่อปี แต่อินโดนีเซียมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ที่ 6% และเวียดนามมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ที่ 6.5% ต่อปี จะพบว่าภายในปี 2583 ทั้งสองประเทศจะมีรายได้ประชาชาติต่อหัวเท่ากับประเทศไทย และมีโอกาสที่ประเทศทั้งสองที่มีขนาดประชากรมากกว่าไทย จะแซงหน้าไทย และอาจทำให้ประเทศไทย “ซึ่มยาว” ในอนาคต ทั้งนี้แม้ธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัยจะเติบโตสวนกระแสอสังหาริมทรัพย์อื่น ก็ยังมีปัจจัยลบสำคัญมาก เช่น ค่าก่อสร้างเพิ่มสูงขึ้นมาก ประมาณ 10-15% ในปี 2565 และคาดว่าอัตราดอกเบี้ยคงจะเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ทำให้โอกาสการพัฒนาที่อยู่อาศัยก็จะลดลงเช่นกัน ธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัยในปี 2566-2570 ก็อาจหดตัวลงเช่นเดียวกับธุรกิจอื่นๆ ในประเทศไทย การดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่รัฐบาลต้องหาทางทำให้สำเร็จ แต่ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้อง “ขายชาติ” เพราะอย่างในสิงคโปร์ ก็เพิ่งขึ้นภาษีซื้ออสังหาริมทรัพย์ของคนต่างชาติเป็น 35%-40% แล้ว ทางออกของนักลงทุน อาจต้องไปลงทุนในต่างประเทศ เช่น อินโดนีเซีย เวียดนามและฟิลิปปินส์บ้าง เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง สร้างผลกำไร และเป็นการสร้างแบรนด์อีกประการหนึ่ง

และจากข้อมูลในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (ปี 2562-2564) ธุรกิจเกือบทุกภาคส่วนต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว รวมถึงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และภาวะสงครามระหว่างรัสเซียและยูเครนในปัจจุบัน (ปี 2565) ล้วนเป็นตัวเร่งกระตุ้นให้เศรษฐกิจโดยรวมเกิดปัญหา การพลิกฟื้นของธุรกิจโดยรวมในปัจจุบันยังเกิดขึ้นได้อย่างช้าๆ เป็นที่ทราบกันดีว่าการฟื้นตัวของเศรษฐกิจหลักของประเทศที่เกิดขึ้นได้นั้นมาจากภาคอุตสาหกรรมและการส่งออกเป็นหลัก ซึ่งถือเป็นโอกาสในการลงทุนในช่วงวิกฤต ภาคอุตสาหกรรมมีการปรับตัวดีขึ้นเนื่องจากการนำเข้า-ส่งออก เริ่มมีอุปสงค์มากขึ้นจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าต่างๆ ด้านเม็ดเงินการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมในไทย มีการเพิ่มขึ้นหลายภาคส่วน โดยเฉพาะในกลุ่มปิโตรเคมี อาหาร และการแพทย์ (อุตสาหกรรมเดิมที่อยู่ในเทรนด์ขาขึ้น ได้แก่ กลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ (อานิสงค์ธุรกิจกลุ่มอีคอมเมิร์ซ) และกลุ่มการเกษตรและแปรรูปอาหาร ส่วนอุตสาหกรรมใหม่ หรือ New S-Curve ที่อยู่ในเทรนด์ขาขึ้น ได้แก่ กลุ่มการแพทย์ โดเด่นที่สุดรองลงมาเป็น กลุ่มเทคโนโลยีชีวภาพ และกลุ่มดิจิทัล ซึ่ง 3 อุตสาหกรรม S-CURVE ใหม่ขยายตัว 30%-172% ในปี 2562 - 2564 โดยมีเม็ดเงินลงทุนรวมกว่า 9.8 หมื่นล้านบาท) ส่วนด้านกิจกรรมการขนส่งภายในประเทศยังคงมีความต้องการต่อเนื่องจากการค้าออนไลน์ และนโยบาย Work from home ทำให้ประชาชนมีการสั่งสินค้าออนไลน์มากขึ้น นอกจากนี้กลุ่มยานยนต์ไฟฟ้าเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่มีความน่าสนใจเนื่องจากการลงทุนจากต่างชาติเพื่อจัดตั้งโรงงาน และผลิตในไทย เชื่อว่าจะเป็นการเพิ่มความต้องการในอสังหาฯ ประเภทคลังสินค้าให้เข้าในอนาคต

จากข้อมูลเศรษฐกิจสะท้อนถึงภาวะชะลอตัวของการพัฒนาสังหาริมทรัพย์ในเชิงของพื้นที่สำนักงาน และพื้นที่พาณิชย์ แต่ยังมีโอกาสในแง่ของการพัฒนาสังหาริมทรัพย์ในเชิงของคลังสินค้า หรือที่เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจออนไลน์ จึงยังอาจเป็นโอกาสที่ ธพส. จะสามารถใช้ความสามารถจาก Business Model ที่มีเข้าไป แข่งขัน และแสวงหาโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ ได้ ซึ่งอาจจะสามารถกลับมาเอื้อหรือส่งเสริมธุรกิจอาคาร สำนักงาน และอาคาร Mix Use ในอนาคตได้ ทั้งนี้ควรอยู่บนการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรที่มีความชำนาญในอุตสาหกรรมนั้นๆ รวมทั้งควรมีการพัฒนารูปแบบการระดมทุน หรือหาแหล่งเงินทุนที่แข็งแกร่ง มาสนับสนุนควบคู่ไปด้วย

2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์

จากแนวโน้มความต้องการพื้นที่สำนักงานที่เปลี่ยนไปส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจสำนักงานให้เข้าต้องปรับตัว เช่น การปรับเปลี่ยนฟังก์ชันการใช้ประโยชน์ของพื้นที่สำนักงานให้เหมาะกับผู้ใช้เข้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานพื้นที่ รวมถึงการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกและตอบโจทย์ความต้องการใช้งาน โดยแนวโน้มพื้นที่สำนักงานที่จะตอบโจทย์หลังโควิด-19 นอกจากการที่สำนักงานต่างๆ ต้องมีมาตรการเพื่อรักษาความสะอาดและความปลอดภัยแล้ว การให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนและออกแบบพื้นที่สำนักงานให้ตอบโจทย์ความต้องการเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ผู้ประกอบการพื้นที่ให้เข้าต้องปรับตัว โดยเจ้าของพื้นที่อาจมีการสำรวจความต้องการของผู้เช่าและพิจารณาปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์การใช้งานของบางพื้นที่ทั้งสถานที่ทำงาน ตลอดจนการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งรวมถึงพื้นที่พาณิชย์ในอาคาร หรือการพัฒนาอาคารแบบ Mix Use ให้สนับสนุนการเป็น SMART Workplace ที่มีการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลสนับสนุนการทำงาน

นอกจากนี้ในแง่ของธุรกิจเวลเนสซึ่งเป็นธุรกิจเกี่ยวกับดูแลสุขภาพ บ้าน-คอนโดฯ ซึ่ง ธพส. ได้มีการดำเนินการ คือ โครงการรวม-ธนารักษ์ ยังถือเป็นธุรกิจแห่งอนาคต ซึ่งมีกลุ่มโรงพยาบาลหลายกลุ่มหันมาดำเนินกิจการตามแนวทางนี้ ได้แก่

- บริษัท โรงพยาบาลวิมุต โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) หรือกลุ่มพญาฯ เปิดให้บริการโรงพยาบาลวิมุต ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2564 เป็นต้นมา บนพื้นที่ 4 ไร่ ริมนนพหลโยธิน เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ (tertiary care) ออกแบบตามมาตรฐานสากล JCI มีศูนย์เฉพาะทาง ได้แก่ ศูนย์กระดูก หัวใจ สมอ ศูนย์เบาหวานครบวงจร ศูนย์ผู้สูงอายุ (geriatric center) รวมทั้งเปิด nursing home ในโรงพยาบาล

- บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน) เปิดโครงการที่พักอาศัยสำหรับคนวัย 50 ปีขึ้นไป ภายใต้แบรนด์ “ศุภพัฒนาลัย” (Supalai Wellness Valley) นับเป็นโครงการแรกของบริษัทเพื่อรองรับสังคมผู้สูงวัยในอนาคต แนวคิดออกแบบและพัฒนาโดยคำนึงถึงความสะดวกสบายของคนทุกเพศทุกวัยหรืออารยสถาปัตย์ (universal design) โดยรูปแบบขายสิทธิการเช่า เงื่อนไขผู้พักอาศัยต้องมีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีสิทธิพักอาศัยภายในโครงการตลอดชีพ โดยทำสัญญาเช่าซื้อระยะยาว โดยชูแนวคิด “สังคมคุณภาพของวัย 50+ เพื่อคุณค่าการมีชีวิตอยู่อย่างยั่งยืน” ตั้งอยู่บนที่ดิน 180 ไร่ ใกล้โค้งแม่น้ำป่าสักที่สวยงามที่สุด อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี

- บริษัท ออร์จิน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ร่วมมือกับโรงพยาบาลสมิติเวชในการเชื่อมโยงบริการ “Samitivej Virtual Hospital” และได้ยกระดับความร่วมมือสู่การเป็น “wellness residences” สร้างความเป็นอยู่ที่ดี เสริมสร้างสุขภาพ และยกระดับคุณภาพชีวิตแบบครบวงจรให้แก่ทั้งลูกบ้านโครงการบ้านจัดสรร และคอนโดมิเนียมในเครือ 20,000 ครอบครัว โดยใช้แนวคิด 3 แกนหลัก ได้แก่ 1.การรักษา (therapy) อาทิ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพเบื้องต้น 2.การป้องกัน (treatment) อาทิ สระว่ายน้ำ, ฟิตเนส, oxygen

lounge, salt room, trail walking, โยคะ ต่อยมวย ฯลฯ 3.ความงามและเยาว์วัย อาทิ วิตามินบำบัด, private massage room ฯลฯ ส่วนสมิทธิเวชเข้ามาให้บริการสรีรบำบัดเช่นเดียว บริการสุขภาพในพื้นที่โครงการ โดยเริ่มนำร่องในคอนโดมิเนียมหรูแบรนด์พาร์ค ลักซัวรี่ ทั้งโครงการใหม่

- บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน) เปิดโครงการรักษ (รัก-ชะ) ศูนย์บูรณาการสุขภาพและการแพทย์แบบองค์รวมแห่งแรกในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้คอนเซ็ปต์ “Fully Integrative Wellness & Medical Retreat” นำวิทยาศาสตร์การแพทย์สมัยใหม่ที่ใช้ร่วมกับการแพทย์แบบองค์รวม เน้นการดูแลสุขภาพเชิงป้องกัน มูลค่าโครงการ 2,000 ล้านบาท

- บริษัท เอ็น.ซี.เอส.ซี. จำกัด (มหาชน) มีการลงทุนศูนย์ดูแลสุขภาพครบวงจรภายใต้ชื่อ ศิริอรุณ เวลเนส ซึ่งมีการออกแบบเน้นหลักอารยสถาปัตย์ โทนสีอบอุ่น พื้นที่ใช้งาน 2,000 ตารางเมตร สูง 6 ชั้น ตั้งอยู่ในทำเลศูนย์กลางบนถนนอรุณอมรินทร์ โดยไตรมาส 1/64 สามารถเปิดบริการห้องได้ถึง 27 ห้อง 39 เตียง เมื่อรวมทั้ง 3 ศูนย์ที่เปิดบริการแล้วมีจำนวน 122 เตียง อยู่ภายใต้บริษัท เอ็น.ซี.พี.ร็อพเพอร์ตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของ NC มีระบบบริการสุขภาพที่ทันสมัย มีแพทย์คอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดช่วงระยะพักฟื้นเพื่อสุขภาพกายและใจของผู้ใช้บริการ มีการรองรับให้บริการ 4 กลุ่มด้วยกัน คือ 1.ผู้ที่อยู่ในระยะพักฟื้น 2.ผู้ที่รอพบแพทย์ตามนัด 3.ผู้ที่สุขภาพดีแต่อยู่ในช่วงของการตรวจพิเศษหรือรักษาเฉพาะทาง และ 4.บริการดูแลผู้สูงอายุที่ต้องการใช้บริการอย่างใกล้ชิดเป็นพิเศษ

Wollness Real Estate Top 5			
ผู้ประกอบการ	โครงการ	ประเภท	ลักษณะการลงทุน
 พ ร ก ข า	โรงพยาบาลวิมุต	โรงพยาบาล	ลงทุน 5,000 ล้านบาท
 ศุ ภ า ลั ย	ศุภวัฒนาลัย	ที่พักอาศัยคนวันเกษียณ	ที่ดิน 180 ไร่ ใกล้แม่น้ำป่าสัก
 O r i g i n	Wellness Residence	บริการสุขภาพในพื้นที่ส่วนกลาง	เริ่มต้นคอนโดฯ พาร์ค ลักเซอร์รี่
 มั่นคง	RAKxa-รักษ	ศูนย์สุขภาพแบบองค์รวม	ร่วมมือ รพ.บำรุงราษฎร์+ไมเนอร์กรุ๊ป
 NC GROUP	ศิริอรุณ เวลเนส	ศูนย์ดูแลฟื้นฟูสุขภาพ	ดูแลผู้ป่วยเปลี่ยนผ่านจาก รพ.สู่บ้าน

การคัดเลือกข้อมูลคู่เทียบ/คู่แข่งประกอบการพิจารณาปัจจัยบวก ปัจจัยลบ

ในการวิเคราะห์และระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ของ ธพส. จะมีการนำเอาข้อมูลของคู่เทียบมาใช้ในการประกอบการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยบวกและปัจจัยลบในทุกมุมมอง โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ด้านการแข่งขัน (Competitive Profile Matrix) มาใช้ประกอบการพิจารณา ในมุมมองของความเป็นองค์กรที่บริหารจัดการสินทรัพย์ชั้นนำในต่างประเทศ และมุมมองของผลิตภัณฑ์ทางเลือกอื่น ๆ

การคัดเลือกข้อมูลคู่เทียบ/คู่แข่งของ ธพส. จะมีแนวทางในการคัดเลือกคู่เทียบ/คู่แข่งทั้งในด้านการดำเนินงานและด้านการแข่งขันในกลุ่มตลาดเดียวกัน สำหรับการวิเคราะห์และเปรียบเทียบลักษณะการ

ดำเนินงาน เพื่อประกอบการพิจารณาการกำหนด SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ ธพส. ได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก โดยอ้างอิงจากหลักการความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือ Competitive Advantage ของ Michael E. Porter ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการจะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือด้านการสร้างความแตกต่าง เพื่อให้ได้ทราบถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยพิจารณาใน 3 กลยุทธ์ ได้แก่ **กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy)** คือ สินค้าหรือบริการที่ธุรกิจผลิตขึ้นมา นั้น จะต้องมีความแตกต่างที่อาจจะไม่สามารถหาได้จากสินค้าทั่วไปของผู้อื่น หรือมีการเพิ่มประสิทธิภาพหรือศักยภาพของผลิตภัณฑ์ สร้างความโดดเด่นที่แสดงถึงฐานะของผู้ซื้อ ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี การเป็นผู้นำด้านคุณภาพ ผู้นำการให้บริการ ผู้นำการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ **กลยุทธ์ต้นทุน (Cost Leadership Strategy)** คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยสามารถกำหนดราคาได้ต่ำกว่าราคาในท้องตลาด **กลยุทธ์ความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)** คือ การที่ธุรกิจมุ่งเน้นผลิตสินค้าหรือบริการให้กับตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market) โดย 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มคู่แข่ง/คู่แข่งด้านบริหารพื้นที่สำนักงาน กลุ่มคู่แข่ง/คู่แข่งด้านการก่อสร้างและพัฒนาโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และกลุ่มคู่แข่ง/คู่แข่งด้านการรับจ้างบริหารโครงการ โดยในมุมมองของการแข่งขันในกลุ่มตลาดเป้าหมายที่มีความคล้ายคลึงกัน นำไปสู่การพิจารณาผลิตภัณฑ์/บริการอื่น ๆ ในประเทศเพิ่มเติมที่มีสัดส่วนและผลการดำเนินงานเป็นที่น่าสนใจ ทำให้เป็นหนึ่งในผลิตภัณฑ์/บริการที่ควรนำไปประกอบการพิจารณา ประกอบกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงความความต้องการของสังคม (Mega Trends) ด้านอสังหาริมทรัพย์ ทำให้สามารถระบุคู่แข่ง/คู่แข่งในเชิงการแข่งขันภายในกลุ่มตลาดเดียวกันได้

ข้อมูลคู่แข่ง / คู่เทียบ

รายชื่อ	ประเภท	พื้นที่	วงเงิน
บริษัท เอ็น.ซี.ซี. แมนเนจเม้นท์ แอนด์ ดิเวลลอปเม้นท์ จำกัด (บริการพิเศษที่จะช่วยให้การจัดงานสมบูรณ์แบบ ด้วยบริการออนไลน์ที่น่าเสนอ บริการหลากหลายรูปแบบ อาทิ รูปแบบการจัดดอกไม้ และการตกแต่งห้อง การเช่าอุปกรณ์ ระบบการทำความสะอาด ระบบรักษาความปลอดภัย)	การบริหาอสังหาริมทรัพย์ (ศูนย์ประชุมฯ)	- ศูนย์ประชุมฯ สิริกิติ์ พื้นที่ 65,000 ตร.ม. (CBD) - ศูนย์ประชุมฯ 60 ปี ม. สงขลานครินทร์ หาดใหญ่ พื้นที่ 15,000 ตร.ม. - ศูนย์ประชุมอุทยานวิทยาศาสตร์ประเทศไทย ปทุมธานี พื้นที่กว่า 30,000 ตร.ม. - ศูนย์ประชุมอเนกประสงค์กาญจนาภิเษก ม.ขอนแก่น พื้นที่ 21,160 ตร.ม.	10,000 ล้านบาท
บริษัท ทีซีซี กรุ๊ป (ทีซีซี แลนด์ คอมเมอร์เชียล)	ด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เป็น ผู้บริหาร พื้นที่สำนักงานให้เช่าบนใจกลางย่านธุรกิจ (CBD)	- บริหารพื้นที่สำนักงานให้เช่าบนใจกลางย่านธุรกิจ (CBD) ของกรุงเทพมหานครมีพื้นที่รวมกว่า 1,500,000 ตร.ม. - บริหารพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย	70,000 ล้านบาท

รายชื่อ	ประเภท	พื้นที่	วงเงิน
		- ศูนย์การค้า IT: Phunthip Plaza, Asia Tique The River Front	
อิมแพ็ค เอ็กซิบิชั่น แมเนจเม้นท์ จำกัด	ด้านธุรกิจอาคารสำนักงาน บริหารจัดการพื้นที่อาคาร และศูนย์แสดงสินค้า	- บริหารศูนย์แสดงสินค้าและการประชุม อิมแพ็ค เมืองทองธานี พื้นที่ 140,000 ตร.ม.	3,100 ล้านบาท
บริษัท ไบเทคแมนเนจเม้นท์ จำกัด	- บริหารจัดการศูนย์นิทรรศการและการประชุม ธุรกิจการเช่าและดำเนินการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์	- ไบเทค บางนา พื้นที่ 70,000 ตร.ม.	6,000 ล้านบาท
บริษัท Raimond Land จำกัด (มหาชน)	- การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ระดับ LUXURY อาทิ ที่อยู่อาศัย ออฟฟิศ โรงแรม ให้มีคุณภาพทันสมัยด้วยเทคโนโลยี และการออกแบบ		20,000 ล้านบาท
บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)	ด้านธุรกิจก่อสร้างขนาดใหญ่	- ก่อสร้างศูนย์แสดงสินค้าและการประชุม อิมแพ็ค เมืองทองธานี พื้นที่ 140,000 ตร.ม.	10,136 ล้านบาท
กลุ่มบริษัทภริชบุรี	ด้านธุรกิจก่อสร้างขนาดใหญ่	- ไบเทค บางนา พื้นที่ 70,000 ตร.ม. - ศูนย์การค้าเอ็มควอเทียร์	10,000 ล้านบาท
บริษัท อิตาเลียนไทย จำกัด	ด้านธุรกิจก่อสร้างขนาดใหญ่ และการก่อสร้างเทคนิคพิเศษ โครงการระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน	- โครงการก่อสร้างสนามบินสุวรรณภูมิ - โครงการรถไฟฟ้าบีทีเอส ระยะทาง 23.5 กม. - โครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าทางคู่ ช่วงหัวหมาก และบ้านภาชี - ลพบุรี ของการรถไฟแห่งประเทศไทย	123,942.25 ล้านบาท 61,399 ล้านบาท 7,064 ล้านบาท

รายชื่อ	ประเภท	พื้นที่	วงเงิน
		- โครงการก่อสร้างท่อร้อยสายไฟฟ้าใต้ดินของสถานีย่อย ลาดพร้าว - วิทยาวดีของการไฟฟ้านครหลวง - โครงการเหมืองแม่เมาะ - โครงการสะพานพระราม 5 - โครงการรถไฟ ความเร็วสูงใต้หวัน ระยะทาง 27.3 ก.ม.	878 ล้านบาท
บริษัท ซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด	ด้านธุรกิจก่อสร้างขนาดใหญ่ และการก่อสร้างเทคนิคพิเศษ	- สนามบินอู่ตะเภา พื้นที่ 6,500 ไร่ - การก่อสร้างทางรถไฟไฟฟ้า BTS สายสีม่วง บางใหญ่-บางซื่อ/ BTS ส่วนต่อขยายสายสีลม สายธนบุรี และ สายตากสิน-เพชรเกษม กับโครงสร้างต่างๆ อาทิ สะพานและราง - แอร์พอร์ตลิงก์ ระยะทาง 28.5 กิโลเมตร - อาคารศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร 2 ดินแดง - อาคารศูนย์ราชการกรุงเทพฯ - อาคารการกีฬาแห่งประเทศไทย - อาคารสัปปายะสภาสถาน	300,005 ล้านบาท 101,112 ล้านบาท 26,000,000 ล้านบาท 643 ล้านบาท 1,200 ล้านบาท 12,000 ล้านบาท

2.6 การวิเคราะห์ SWOT ด้านลูกค้าและตลาด

Description	SWOT	เอกสารหลักฐานข้อมูล สนับสนุน	ข้อมูล เปรียบเทียบกับ คู่เทียบ/คู่แข่ง
Strength	S1 ธพส. มีความรู้ความชำนาญในการบริหารศูนย์ราชการ ฯ และเป็น รส.เพียงหน่วยงานเดียวที่ได้รับมอบหมายให้บริหารศูนย์ราชการ	บริหารพื้นที่ภายในศูนย์ราชการตั้งแต่ ปี 2551	
	S2 ลักษณะพื้นที่ศูนย์ราชการ เอื้อต่อการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์หลากหลายประเภท และรูปแบบ เช่น ร้านค้า การแสดงสินค้า การติดตั้งสื่อโฆษณา Kiosk รวมทั้ง สามารถเช่าแบบรายย่อย รายใหญ่หรือสัมปทาน และมีทั้งเช่าระยะสั้น หรือระยะยาว	ฐานข้อมูลผู้เช่า และรายงานสถิติการเช่าพื้นที่	
	S3 ลูกค้าที่เป็นกำลังซื้อมีจำนวนที่แน่นอน ตามจำนวนข้าราชการที่ประจำอยู่หน่วยงานรัฐ และมีกลุ่มลูกค้าหมุนเวียน/เพิ่มเติม ตามจำนวนผู้มาติดต่อกับหน่วยงานรัฐ จึงจูงใจให้เอกชนมาเช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์	- ฐานข้อมูลจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานประจำในหน่วยงานรัฐ - ฐานข้อมูลจำนวนผู้มาติดต่อหน่วยงานในศูนย์ราชการ	
	S4 ศูนย์ราชการตั้งอยู่บนทำเลที่สามารถเดินทางสะดวก และมีการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและระบบบริหารจัดการ ที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน จึงจูงใจหน่วยงานรัฐมาเช่าพื้นที่สำนักงาน	ฐานข้อมูลลูกค้าหน่วยงานรัฐ	
	S5 ความสัมพันธ์ที่ดี น่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับ จากหน่วยงานกำกับดูแล หน่วยงานคู่ค้า หน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน และภาคสังคม ช่วยเสริมสร้างการได้รับโอกาสใหม่ ทางธุรกิจ เช่น การพัฒนาสินทรัพย์ของรัฐในโครงการใหม่ๆ การเป็นพันธมิตรหรือการร่วมทำธุรกิจ การใช้บริการ	- แผนพัฒนาธุรกิจ - สัญญาการเช่าพื้นที่ / ใช้บริการ - MOU ความร่วมมือระหว่าง ธพส. กับหน่วยงานภายนอก	

	S6 กฎหมาย กฎระเบียบ ของ ธพส. ี่เกี่ยวข้องการหาแหล่งเงินทุน หรือระดมทุน ได้หลากหลายรูปแบบ	กฎหมายจัดตั้ง	
Weakness	W1 การจัดทำ Customer Segment Profile ที่มีคุณภาพ และสอดคล้องรองรับการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ยังไม่ปรากฏชัดเจน	Customer Segment Profile ที่รองรับการเปลี่ยนแปลง	
	W2 การบูรณาการสารสนเทศตลาด และฐานข้อมูลลูกค้าระหว่างหน่วยงานในองค์กรยังไม่ปรากฏชัดเจน ส่งผลให้การนำข้อมูลมาใช้ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ จึงกระทบต่อคุณภาพของการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านตลาดและลูกค้า	ยังขาดฐานข้อมูลลูกค้า และสารสนเทศด้านการตลาด	
	W3 กลุ่มลูกค้าหมุนเวียน ตามจำนวนผู้มาติดต่อกับหน่วยงานรัฐ มีแนวโน้มลดลงตามการเปลี่ยนแปลงของจำนวนลูกค้ากลุ่มหน่วยงานรัฐ	- ฐานข้อมูลจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานประจำในหน่วยงานรัฐ - ฐานข้อมูลจำนวนผู้มาติดต่อหน่วยงานในศูนย์ราชการ	
	W4 ข้อจำกัดด้านเวลา ระยะเวลาการขายสั้นเพียง 6.00 – 15.00 น. และในเวลาทำการเท่านั้น		
	W5 การขออนุมัติดำเนินโครงการ มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานกำกับ ส่งผลต่อระยะเวลาในการดำเนินโครงการให้ทันกับสถานการณ์	ระเบียบวิธีปฏิบัติในการลงทุนโครงการ	
	W6 การดำเนินโครงการตามนโยบายบางโครงการ มีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจคุ้มค่า แต่ผลตอบแทนทางการเงินอาจไม่คุ้มค่า	ผลการศึกษาความเหมาะสมโครงการ	

Description	SWOT	เอกสารหลักฐาน ข้อมูลสนับสนุน	ข้อมูล เปรียบเทียบ กับคู่เทียบ/คู่ แข่งขัน
Opportunity	O1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และนโยบายรัฐ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ โดยเฉพาะการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร และการใช้ประโยชน์ใน Big data เพื่อเป็น Digital Government เอื้อต่อการพัฒนางาน และการให้บริการของ ธพส. ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมทั้ง นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของลูกค้า	-แผนพัฒนาดิจิทัลของ ประเทศ และขององค์กร	
	O2 นโยบายรัฐ ยังคงสนับสนุนให้หน่วยงาน ภาครัฐ ตั้งอยู่ในศูนย์ราชการ	- การจัดสรรงบประมาณ ภาครัฐ - แผนพัฒนาฯ ฉบับ 13	
	O3 นโยบายรัฐ/ความต้องการของหน่วยงาน ภาครัฐ เอื้อต่อการลงทุนในการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ของรัฐ		
Threat	T1 ภัยคุกคามจากโรคระบาด/โรคอุบัติใหม่ ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตการทำงาน และรูปแบบ การทำงาน ให้มีการปรับเปลี่ยนเป็น Work from home / Work from anywhere	รายงานโรคอุบัติใหม่	
	T2 ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และแนวโน้มการ แข่งขันทางธุรกิจ (พื้นที่ให้เช่าเชิงพาณิชย์ พื้นที่ สำนักงาน) มีมากขึ้น	รายงานภาวะเศรษฐกิจ	
	T3 กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ส่งผลต่อ การต้องปรับปรุงมาตรฐาน/ข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ บริการ		

2.7 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ (Core Competency)

(1) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)

(เกิดจากการจับคู่ระหว่าง S กับ O)

1. นโยบายรัฐ ยังคงสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐ ตั้งอยู่ในศูนย์ราชการ ประกอบกับศูนย์ราชการ ตั้งอยู่บนทำเลที่สามารถเดินทางสะดวก และมีการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก และระบบบริหารจัดการ ที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานจึงจูงใจหน่วยงานรัฐมาเช่าพื้นที่สำนักงาน

2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และนโยบายรัฐส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์ใน Big data ประกอบกับ ธพส. มีความรู้ความชำนาญในการบริหารศูนย์ราชการ ฯ จึงเอื้อต่อการพัฒนางาน และการให้บริการของ ธพส. ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของลูกค้า

3. การสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐ ตั้งอยู่ในศูนย์ราชการ ทำให้ลูกค้าที่เป็นกำลังซื้อมีจำนวนที่แน่นอน ตามจำนวนข้าราชการที่ประจำอยู่หน่วยงานรัฐ และมีกลุ่มลูกค้าหมุนเวียน/เพิ่มเติม ตามจำนวนผู้มาติดต่อกับหน่วยงานรัฐ จึงจูงใจให้เอกชนมาเช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์

4. นโยบายรัฐ สนับสนุนให้ ธพส. เป็นหน่วยงานพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของรัฐ ประกอบกับการมีความสัมพันธ์ที่ดี น่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับ จากหน่วยงานกำกับดูแล หน่วยงานคู่ค้า หน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน และภาคสังคม ช่วยเสริมสร้างการได้รับโอกาสใหม่ ทางธุรกิจ

(2) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

(เกิดจากการจับคู่ระหว่าง W กับ T)

1. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และแนวโน้มการแข่งขันทางธุรกิจ (พื้นที่ให้เช่าเชิงพาณิชย์ พื้นที่สำนักงาน) มีมากขึ้น ในขณะที่การดำเนินโครงการตามนโยบายบางโครงการมีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจคุ้มค่า แต่ผลตอบแทนทางการเงินอาจไม่คุ้มค่า จึงอาจส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ของ ธพส.

2. กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ส่งผลต่อการต้องปรับปรุงมาตรฐาน/ข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ / บริการรวมทั้งการขออนุมัติดำเนินโครงการ มีหลายขั้นตอน และเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานกำกับ ส่งผลต่อระยะเวลาในการดำเนินโครงการให้ทันกับสถานการณ์ จึงอาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนดำเนินโครงการ/ต้นทุนบริการ

3. ภัยคุกคามจากธรรมชาติ และโรคระบาด/โรคอุบัติใหม่ ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง อีกทั้งกลุ่มลูกค้าหมุนเวียนตามจำนวนผู้มาติดต่อกับหน่วยงานรัฐ มีแนวโน้มลดลงตามการเปลี่ยนแปลงของจำนวนลูกค้ากลุ่มหน่วยงานรัฐ จึงอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของ ธพส.

(3) ความสามารถพิเศษที่จำเป็น และความสามารถพิเศษในอนาคตสำหรับการบริหารจัดการ

ลูกค้าและตลาด (CC)

1. ความรู้ความชำนาญในการบริหารศูนย์ราชการ และมีความน่าเชื่อถือ รวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ ทำให้ได้รับโอกาสในการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่
2. ความสามารถในการพัฒนาโครงการลงทุนให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ รวมทั้งการบริหารจัดการทางการเงินที่ดี มีนวัตกรรม
3. ความเชี่ยวชาญ และทักษะการให้บริการ ด้วย Digital Technology
4. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า และตลาดเพื่อนำมาใช้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ทำให้สามารถตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

บทที่ 3 การจำแนกลูกค้า และข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment profile)

ธพส.ดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าสอดคล้องตามระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ SE-AM โดยกำหนดให้มีการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด กำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย และจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด การพัฒนา ปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการ และกระบวนการธุรกิจสำคัญ

โดยการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด (Market Segmentation) เป็นการแบ่งกลุ่มลูกค้าหรือตลาดของผลิตภัณฑ์/บริการออกเป็นส่วนย่อยตามลักษณะความแตกต่างของผู้บริโภค ซึ่งมีความแตกต่างกันในลักษณะต่างๆ หรือตามตัวแปร เช่น ตามลักษณะภูมิศาสตร์ ลักษณะประชากร ลักษณะจิตนิสัย/จิตวิทยา ลักษณะพฤติกรรม ประเภทหรือขนาดธุรกิจ ความต้องการ/ความคาดหวัง วงจรชีวิตลูกค้า ราคา คุณสมบัติสินค้า/รูปแบบบริการ และอื่นๆ เป็นต้น โดยผู้บริโภคที่อยู่ในแต่ละกลุ่มเดียวกันจะมีความต้องการสินค้า/บริการคล้ายคลึงกัน

ส่วนการกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย เป็นการเลือกส่วนตลาด/กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการตอบสนอง โดยมีเกณฑ์เลือก เช่น การตลาดมวลชน การตลาดแตกต่าง การตลาดมุ่งเฉพาะส่วน การตลาดท้องถิ่น การตลาดมุ่งเฉพาะบุคคล เป็นต้น

สำหรับข้อมูลกลุ่มลูกค้า เป็นการกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มลูกค้าในรายละเอียดหรือแสดงสถิติของกลุ่มตามตัวแปรที่ใช้จำแนกลูกค้าและส่วนตลาด เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติการด้านตลาดอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดย Profile มักจะประกอบด้วย

- 1) ผลลัพธ์ที่ลูกค้าอยากได้หลังจากใช้ผลิตภัณฑ์/บริการแก้ปัญหาได้แล้ว (Customer Jobs: Emotional/ Social/ Functional)
- (2) เข้าใจความเจ็บปวดของลูกค้า (Pains) ซึ่งอาจมาในรูปของความเสีย ผลลัพธ์ไม่พึงประสงค์ ความกังวล
- (3) คิดถึงสิ่งที่ลูกค้าได้รับ ประโยชน์ที่ลูกค้าต้องการ คุณค่าที่จะได้จากการใช้งาน (Gains)

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์/บริการ ตลอดจนทิศทางการดำเนินงาน และภารกิจภายใต้แผนยุทธศาสตร์ของ ธพส.สามารถกำหนดส่วนตลาด ของ ธพส. ปี 2566 ด้วยเกณฑ์พิจารณาต่างๆ ดังนี้

1.ใช้เกณฑ์จำแนกตามส่วนตลาดธุรกิจ (ภารกิจและการให้บริการของ ธพส. ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ ธพส.) ได้เป็น 3 ส่วน คือ

- (1) ส่วนตลาดด้านการเช่าที่ดินและก่อสร้าง (พื้นที่/อาคารสำนักงาน) แบ่งส่วนตลาด เป็น 2 ส่วน
 - 1.1) โครงการใช้เงินงบประมาณ ชำระค่าเช่า
 - 1.2) โครงการใช้เงินนอกงบประมาณ ชำระค่าเช่า
- (2) ส่วนตลาดบริหารทรัพย์สิน แบ่งส่วนตลาด เป็น 2 ส่วน คือ
 - 2.1) การบริการพื้นที่หรือ อาคาร Mix Use (สำนักงานและพาณิชย์)
 - 2.2) การบริการรับจ้างบริหารโครงการ
- (3) ส่วนตลาดบริหารงานก่อสร้าง แบ่งส่วนตลาด เป็น 2 ส่วน คือ
 - 3.1) การก่อสร้างและควบคุมงานก่อสร้าง

3.2) การควบคุมงานก่อสร้าง

2. ใช้เกณฑ์จำแนกตามประเภทพื้นที่/อาคาร ได้ 4 ส่วน คือ

2.1) พื้นที่/อาคารสำนักงาน

2.2) พื้นที่/อาคาร Mix Use แบ่งส่วนตลาดได้ 9 ส่วน คือ

2.2.1) ร้านค้าใหญ่ (เช่ารายปี) แบ่งเป็น 5 ส่วน คือ ธนาคาร ร้านค้าและประกันภัย ร้านอาหาร และเครื่องดื่ม โคมเครื่องดื่ม ร้านสะดวกซื้อ

2.2.2) ศูนย์อาหาร

2.2.3) ร้านค้าย่อย แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ มิลเลียนมอลล์ และ ร้อยร้าน

2.2.4) พื้นที่ประชาสัมพันธ์ (เช่ารายวัน)

2.2.5) ลานอเนกประสงค์

2.2.6) สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์

2.2.7) ATM และตู้อัตโนมัติ

2.2.8) KIOSK

2.2.9) กิจกรรมพื้นที่นอกอาคาร

2.3) พื้นที่/อาคารพาณิชย์

2.4) พื้นที่/อาคารอยู่อาศัย

3. ใช้เกณฑ์จำแนกตามโครงการ ได้ 11 โครงการ คือ

3.1) โครงการศูนย์ราชการ (A B)

3.2) โครงการโซน C

3.3) โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงาน ช.พหลโยธิน 11

3.4) โครงการสนามกอล์ฟบางพระ

3.5) โครงการศูนย์ประชุมนานาชาติจังหวัดเชียงใหม่

3.6) โครงการศึกษาอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต

3.7) โครงการก่อสร้างและบริหารที่พักอาศัยผู้สูงอายุ รามาฯ-ธนารักษ์ จ.สมุทรปราการ

3.8) โครงการก่อสร้างสนามกีฬาของกรมพลศึกษา จ.สมุทรปราการ

3.9) โครงการก่อสร้างอาคารพักอาศัยบุคลากรทางการแพทย์ ก.สาธารณสุข

3.10) โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพล

เรือนสามัญ จำนวน 4 แปลง

3.11) โครงการสวัสดิการที่พักอาศัยของข้าราชการในที่ราชพัสดุ จำนวน 5 แปลง

4. ใช้เกณฑ์จำแนกตามสถานะของลูกค้า ได้ 4 ส่วน

4.1) ลูกค้าเป้าหมาย

4.2) ลูกค้าปัจจุบัน

4.3) ลูกค้าอดีต

4.4) ลูกค้าอนาคต

5. ใช้เกณฑ์จำแนกตามประเภทลูกค้า ได้ 3 ส่วน

5.1) ผู้เช่าหน่วยงานภาครัฐ

5.2) ผู้เช่าภาคเอกชน

5.3) ผู้ใช้บริการ

รายละเอียดการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด ดังตารางด้านล่าง และสรุปข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) ได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปข้อมูลกลุ่มลูกค้า ตามการจำแนกลูกค้า

เกณฑ์จำแนก กลุ่มลูกค้า	ลูกค้า	สัดส่วน (ร้อยละ) *	ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง
ส่วนตลาด ธุรกิจ	เช่าและก่อสร้าง	10	1.ความปลอดภัยของการจราจรภายในโครงการ 2.การจัดการแยกขยะภายในโครงการ
	บริหารทรัพย์สิน	90	
	บริหารงานก่อสร้าง	-	
ประเภทพื้นที่/ อาคาร	สำนักงาน	10	1.การมีจุด Touch Pointทั้ง Online Offline 2. การบริการแบบ One Stop Service
นิสร้า นตดสร	Mix Use	90	มาตรการช่วยเหลือร้านค้าใน สถานการณ์ COVOD 19
	พาณิชย์	-	
	ที่อยู่อาศัย	-	
โครงการ	โครงการศูนย์ ราชการ (A B)	100	1.การเผยแพร่ข่าวสารผ่านช่อง ทางต่างๆ อย่าง ต่อเนื่อง 2.ข้อมูลข่าวสารถูกต้อง ครบถ้วน น่าเชื่อถือ 2. การจัดระเบียบการจราจร 3. การเพิ่มพื้นที่สีเขียว/สวดย่อมเพื่อการพักผ่อน
	โครงการอื่นๆ	-	
สถานะของ ลูกค้า	ลูกค้าเป้าหมาย	5	
	ลูกค้าปัจจุบัน	95	
	ลูกค้าอดีต	-	
	ลูกค้าอนาคต	-	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เกณฑ์จำแนก กลุ่มลูกค้า	ลูกค้า	สัดส่วน (ร้อยละ) *	ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง
ประเภทลูกค้า	ผู้เช่าหน่วยงาน ภาครัฐ	10	
	ผู้เช่าภาคเอกชน	85	
	ผู้ใช้บริการ	5	
รวม		100	

หมายเหตุ *ประมาณการสัดส่วนจาก จำนวนการรับรู้รายได้

ทั้งนี้รายละเอียดการจำแนกลูกค้า ตามส่วนตลาดธุรกิจ ดังผังภาพด้านล่าง และสำหรับรายละเอียด - ข้อมูล Customer Segment Profile ปรากฏตาม QR Code ด้านล่าง



QR Code ฐานข้อมูลการจัดทำ Customer Segment Profile ของ ธพส ปี 2566

รายละเอียดการจำแนกลูกค้า ตามส่วนตลาดธุรกิจ

Customer Segment Profile ปี ๒๕๖๖															
กลุ่มธุรกิจ / สาขา	โครงการ	ส่วนกลาง - กิจกรรมด้านนิเทศ							จุดค้า				คู่สัญญาหลัก	หน่วยงาน เกี่ยวข้อง	
		แผน บริการพื้นที่/ อาคารสำนักงาน	แผน บริการพื้นที่/ อาคาร MoU (สำนักงานและพาณิชย์)	แผน บริการพื้นที่/ อาคารพาณิชย์	แผน บริการพื้นที่/ อาคารรัฐสภา	แผน ก่อสร้างอาคาร (ก่อสร้าง-ควบคุมงาน ก่อสร้าง หรือ ควบคุม งาน/ก่อสร้าง)	แผน บริหารจัดการ โครงการ	แผน บริหารจัดการ งานช่าง/ช่างฝีมือ	แผน พิธีกรรม หรืองานพิธีอื่นๆ หรือ การประชุมอื่นๆ	กลุ่มเป้าหมาย	จุดค้า-ปฎิบัติ*	จุดค้า-บริการ			จุดค้า-สื่อ
B๑. เข้า ที่ดิน และ ก่อสร้าง	๑ โครงการศูนย์ราชการและหน่วยงานราชการ ราชการศูนย์ (A, B) (ยังไม่เป็นโครงการ บริการอาคาร A, B)	บริการรัฐสภา (สำหรับ อาคารสำนักงาน) (โครงการ ใช้เงินงบประมาณส่วน กลาง) (ปี ๒๕๖๖ ครบสัญญา)							๑. หน่วยงานรัฐที่มีงบประมาณส่วนกลาง ๒. หน่วยงานรัฐที่มีทรัพย์สินที่ไม่ใช่ของรัฐ ๓. หน่วยงานรัฐที่มีทรัพย์สิน ๔. หน่วยงานที่มีโอกาสในการพัฒนา โครงการที่ดินที่ไม่ใช่หน่วยงานราชการ ๕. หน่วยงานรัฐที่ดำเนินการไม่เป็นที่เป็นที่	หน่วยงานภาครัฐ (สำหรับสำนักงาน) จำนวน..... หน่วย	หน่วยงานของรัฐที่ไม่เคยเป็น จุดค้า หรือ (ถ้าอาคาร สำนักงาน) (ไม่แบ่งส่วนงาน ราชการ)	จุดค้าหน่วยงาน ภาครัฐที่ไม่ใช่โครงการ		ฝ่ายอ/ ฝ่ายค.	
	(ไม่รวมปี ๒๕๖๗)	๒ โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนราชการศูนย์ราชการ โซน C	บริการรัฐสภา (สำหรับ อาคารสำนักงาน) (โครงการ ใช้เงินงบประมาณส่วน กลาง)							หน่วยงานภาครัฐ (สำหรับสำนักงาน) จำนวน..... หน่วย (ซึ่งอยู่ประมาณกลางและระดับกลางๆ)	หน่วยงานของรัฐที่ไม่เคยเป็น จุดค้า หรือ (ถ้าอาคารสำนักงาน)				ฝ่ายอ/ ฝ่ายค.
(โครงการใหม่, สห หรือ เป็นระบบ กร. ฐ หน่วยงานและหน่วยงาน นอกต้นสังกัด)	๓ โครงการก่อสร้างอาคารที่พัก และระบบ ไฟฟ้าของกรมโยธาฯ และศูนย์ราชการ				เขต.โยธาฯ/ก่อสร้าง และควบคุมงาน/ก่อสร้าง					กรมโยธาฯ	(หน่วยงานรัฐ (ไม่รวมศูนย์) จำนวน ๓๐๐ คน ผู้ให้บริการ สามัญกว่า ๒๐๐๐ คน			ฝ่ายอ/ ฝ่ายค.	
ศูนย์ร่วมศึกษา	๔โครงการก่อสร้างอาคารพักอาศัยบุคลากร ทางการแพทย์ (อาคารแพทย์ (โครงการที่ปี ๒๕๖๗ ๒๕๖๘ ๒๕๖๙ ๒๕๗๐ ๒๕๗๑ ๒๕๗๒ ๒๕๗๓ ๒๕๗๔ ๒๕๗๕ ๒๕๗๖ ๒๕๗๗ ๒๕๗๘ ๒๕๗๙ ๒๕๘๐ ๒๕๘๑ ๒๕๘๒ ๒๕๘๓ ๒๕๘๔ ๒๕๘๕ ๒๕๘๖ ๒๕๘๗ ๒๕๘๘ ๒๕๘๙ ๒๕๙๐ ๒๕๙๑ ๒๕๙๒ ๒๕๙๓ ๒๕๙๔ ๒๕๙๕ ๒๕๙๖ ๒๕๙๗ ๒๕๙๘ ๒๕๙๙ ๒๖๐๐ ๒๖๐๑ ๒๖๐๒ ๒๖๐๓ ๒๖๐๔ ๒๖๐๕ ๒๖๐๖ ๒๖๐๗ ๒๖๐๘ ๒๖๐๙ ๒๖๑๐ ๒๖๑๑ ๒๖๑๒ ๒๖๑๓ ๒๖๑๔ ๒๖๑๕ ๒๖๑๖ ๒๖๑๗ ๒๖๑๘ ๒๖๑๙ ๒๖๒๐ ๒๖๒๑ ๒๖๒๒ ๒๖๒๓ ๒๖๒๔ ๒๖๒๕ ๒๖๒๖ ๒๖๒๗ ๒๖๒๘ ๒๖๒๙ ๒๖๓๐ ๒๖๓๑ ๒๖๓๒ ๒๖๓๓ ๒๖๓๔ ๒๖๓๕ ๒๖๓๖ ๒๖๓๗ ๒๖๓๘ ๒๖๓๙ ๒๖๔๐ ๒๖๔๑ ๒๖๔๒ ๒๖๔๓ ๒๖๔๔ ๒๖๔๕ ๒๖๔๖ ๒๖๔๗ ๒๖๔๘ ๒๖๔๙ ๒๖๕๐ ๒๖๕๑ ๒๖๕๒ ๒๖๕๓ ๒๖๕๔ ๒๖๕๕ ๒๖๕๖ ๒๖๕๗ ๒๖๕๘ ๒๖๕๙ ๒๖๖๐ ๒๖๖๑ ๒๖๖๒ ๒๖๖๓ ๒๖๖๔ ๒๖๖๕ ๒๖๖๖ ๒๖๖๗ ๒๖๖๘ ๒๖๖๙ ๒๖๗๐ ๒๖๗๑ ๒๖๗๒ ๒๖๗๓ ๒๖๗๔ ๒๖๗๕ ๒๖๗๖ ๒๖๗๗ ๒๖๗๘ ๒๖๗๙ ๒๖๘๐ ๒๖๘๑ ๒๖๘๒ ๒๖๘๓ ๒๖๘๔ ๒๖๘๕ ๒๖๘๖ ๒๖๘๗ ๒๖๘๘ ๒๖๘๙ ๒๖๙๐ ๒๖๙๑ ๒๖๙๒ ๒๖๙๓ ๒๖๙๔ ๒๖๙๕ ๒๖๙๖ ๒๖๙๗ ๒๖๙๘ ๒๖๙๙ ๒๗๐๐ ๒๗๐๑ ๒๗๐๒ ๒๗๐๓ ๒๗๐๔ ๒๗๐๕ ๒๗๐๖ ๒๗๐๗ ๒๗๐๘ ๒๗๐๙ ๒๗๑๐ ๒๗๑๑ ๒๗๑๒ ๒๗๑๓ ๒๗๑๔ ๒๗๑๕ ๒๗๑๖ ๒๗๑๗ ๒๗๑๘ ๒๗๑๙ ๒๗๒๐ ๒๗๒๑ ๒๗๒๒ ๒๗๒๓ ๒๗๒๔ ๒๗๒๕ ๒๗๒๖ ๒๗๒๗ ๒๗๒๘ ๒๗๒๙ ๒๗๓๐ ๒๗๓๑ ๒๗๓๒ ๒๗๓๓ ๒๗๓๔ ๒๗๓๕ ๒๗๓๖ ๒๗๓๗ ๒๗๓๘ ๒๗๓๙ ๒๗๔๐ ๒๗๔๑ ๒๗๔๒ ๒๗๔๓ ๒๗๔๔ ๒๗๔๕ ๒๗๔๖ ๒๗๔๗ ๒๗๔๘ ๒๗๔๙ ๒๗๕๐ ๒๗๕๑ ๒๗๕๒ ๒๗๕๓ ๒๗๕๔ ๒๗๕๕ ๒๗๕๖ ๒๗๕๗ ๒๗๕๘ ๒๗๕๙ ๒๗๖๐ ๒๗๖๑ ๒๗๖๒ ๒๗๖๓ ๒๗๖๔ ๒๗๖๕ ๒๗๖๖ ๒๗๖๗ ๒๗๖๘ ๒๗๖๙ ๒๗๗๐ ๒๗๗๑ ๒๗๗๒ ๒๗๗๓ ๒๗๗๔ ๒๗๗๕ ๒๗๗๖ ๒๗๗๗ ๒๗๗๘ ๒๗๗๙ ๒๗๘๐ ๒๗๘๑ ๒๗๘๒ ๒๗๘๓ ๒๗๘๔ ๒๗๘๕ ๒๗๘๖ ๒๗๘๗ ๒๗๘๘ ๒๗๘๙ ๒๗๙๐ ๒๗๙๑ ๒๗๙๒ ๒๗๙๓ ๒๗๙๔ ๒๗๙๕ ๒๗๙๖ ๒๗๙๗ ๒๗๙๘ ๒๗๙๙ ๒๘๐๐ ๒๘๐๑ ๒๘๐๒ ๒๘๐๓ ๒๘๐๔ ๒๘๐๕ ๒๘๐๖ ๒๘๐๗ ๒๘๐๘ ๒๘๐๙ ๒๘๑๐ ๒๘๑๑ ๒๘๑๒ ๒๘๑๓ ๒๘๑๔ ๒๘๑๕ ๒๘๑๖ ๒๘๑๗ ๒๘๑๘ ๒๘๑๙ ๒๘๒๐ ๒๘๒๑ ๒๘๒๒ ๒๘๒๓ ๒๘๒๔ ๒๘๒๕ ๒๘๒๖ ๒๘๒๗ ๒๘๒๘ ๒๘๒๙ ๒๘๓๐ ๒๘๓๑ ๒๘๓๒ ๒๘๓๓ ๒๘๓๔ ๒๘๓๕ ๒๘๓๖ ๒๘๓๗ ๒๘๓๘ ๒๘๓๙ ๒๘๔๐ ๒๘๔๑ ๒๘๔๒ ๒๘๔๓ ๒๘๔๔ ๒๘๔๕ ๒๘๔๖ ๒๘๔๗ ๒๘๔๘ ๒๘๔๙ ๒๘๕๐ ๒๘๕๑ ๒๘๕๒ ๒๘๕๓ ๒๘๕๔ ๒๘๕๕ ๒๘๕๖ ๒๘๕๗ ๒๘๕๘ ๒๘๕๙ ๒๘๖๐ ๒๘๖๑ ๒๘๖๒ ๒๘๖๓ ๒๘๖๔ ๒๘๖๕ ๒๘๖๖ ๒๘๖๗ ๒๘๖๘ ๒๘๖๙ ๒๘๗๐ ๒๘๗๑ ๒๘๗๒ ๒๘๗๓ ๒๘๗๔ ๒๘๗๕ ๒๘๗๖ ๒๘๗๗ ๒๘๗๘ ๒๘๗๙ ๒๘๘๐ ๒๘๘๑ ๒๘๘๒ ๒๘๘๓ ๒๘๘๔ ๒๘๘๕ ๒๘๘๖ ๒๘๘๗ ๒๘๘๘ ๒๘๘๙ ๒๘๙๐ ๒๘๙๑ ๒๘๙๒ ๒๘๙๓ ๒๘๙๔ ๒๘๙๕ ๒๘๙๖ ๒๘๙๗ ๒๘๙๘ ๒๘๙๙ ๒๙๐๐ ๒๙๐๑ ๒๙๐๒ ๒๙๐๓ ๒๙๐๔ ๒๙๐๕ ๒๙๐๖ ๒๙๐๗ ๒๙๐๘ ๒๙๐๙ ๒๙๑๐ ๒๙๑๑ ๒๙๑๒ ๒๙๑๓ ๒๙๑๔ ๒๙๑๕ ๒๙๑๖ ๒๙๑๗ ๒๙๑๘ ๒๙๑๙ ๒๙๒๐ ๒๙๒๑ ๒๙๒๒ ๒๙๒๓ ๒๙๒๔ ๒๙๒๕ ๒๙๒๖ ๒๙๒๗ ๒๙๒๘ ๒๙๒๙ ๒๙๓๐ ๒๙๓๑ ๒๙๓๒ ๒๙๓๓ ๒๙๓๔ ๒๙๓๕ ๒๙๓๖ ๒๙๓๗ ๒๙๓๘ ๒๙๓๙ ๒๙๔๐ ๒๙๔๑ ๒๙๔๒ ๒๙๔๓ ๒๙๔๔ ๒๙๔๕ ๒๙๔๖ ๒๙๔๗ ๒๙๔๘ ๒๙๔๙ ๒๙๕๐ ๒๙๕๑ ๒๙๕๒ ๒๙๕๓ ๒๙๕๔ ๒๙๕๕ ๒๙๕๖ ๒๙๕๗ ๒๙๕๘ ๒๙๕๙ ๒๙๖๐ ๒๙๖๑ ๒๙๖๒ ๒๙๖๓ ๒๙๖๔ ๒๙๖๕ ๒๙๖๖ ๒๙๖๗ ๒๙๖๘ ๒๙๖๙ ๒๙๗๐ ๒๙๗๑ ๒๙๗๒ ๒๙๗๓ ๒๙๗๔ ๒๙๗๕ ๒๙๗๖ ๒๙๗๗ ๒๙๗๘ ๒๙๗๙ ๒๙๘๐ ๒๙๘๑ ๒๙๘๒ ๒๙๘๓ ๒๙๘๔ ๒๙๘๕ ๒๙๘๖ ๒๙๘๗ ๒๙๘๘ ๒๙๘๙ ๒๙๙๐ ๒๙๙๑ ๒๙๙๒ ๒๙๙๓ ๒๙๙๔ ๒๙๙๕ ๒๙๙๖ ๒๙๙๗ ๒๙๙๘ ๒๙๙๙ ๓๐๐๐ ๓๐๐๑ ๓๐๐๒ ๓๐๐๓ ๓๐๐๔ ๓๐๐๕ ๓๐๐๖ ๓๐๐๗ ๓๐๐๘ ๓๐๐๙ ๓๐๑๐ ๓๐๑๑ ๓๐๑๒ ๓๐๑๓ ๓๐๑๔ ๓๐๑๕ ๓๐๑๖ ๓๐๑๗ ๓๐๑๘ ๓๐๑๙ ๓๐๒๐ ๓๐๒๑ ๓๐๒๒ ๓๐๒๓ ๓๐๒๔ ๓๐๒๕ ๓๐๒๖ ๓๐๒๗ ๓๐๒๘ ๓๐๒๙ ๓๐๓๐ ๓๐๓๑ ๓๐๓๒ ๓๐๓๓ ๓๐๓๔ ๓๐๓๕ ๓๐๓๖ ๓๐๓๗ ๓๐๓๘ ๓๐๓๙ ๓๐๔๐ ๓๐๔๑ ๓๐๔๒ ๓๐๔๓ ๓๐๔๔ ๓๐๔๕ ๓๐๔๖ ๓๐๔๗ ๓๐๔๘ ๓๐๔๙ ๓๐๕๐ ๓๐๕๑ ๓๐๕๒ ๓๐๕๓ ๓๐๕๔ ๓๐๕๕ ๓๐๕๖ ๓๐๕๗ ๓๐๕๘ ๓๐๕๙ ๓๐๖๐ ๓๐๖๑ ๓๐๖๒ ๓๐๖๓ ๓๐๖๔ ๓๐๖๕ ๓๐๖๖ ๓๐๖๗ ๓๐๖๘ ๓๐๖๙ ๓๐๗๐ ๓๐๗๑ ๓๐๗๒ ๓๐๗๓ ๓๐๗๔ ๓๐๗๕ ๓๐๗๖ ๓๐๗๗ ๓๐๗๘ ๓๐๗๙ ๓๐๘๐ ๓๐๘๑ ๓๐๘๒ ๓๐๘๓ ๓๐๘๔ ๓๐๘๕ ๓๐๘๖ ๓๐๘๗ ๓๐๘๘ ๓๐๘๙ ๓๐๙๐ ๓๐๙๑ ๓๐๙๒ ๓๐๙๓ ๓๐๙๔ ๓๐๙๕ ๓๐๙๖ ๓๐๙๗ ๓๐๙๘ ๓๐๙๙ ๓๑๐๐ ๓๑๐๑ ๓๑๐๒ ๓๑๐๓ ๓๑๐๔ ๓๑๐๕ ๓๑๐๖ ๓๑๐๗ ๓๑๐๘ ๓๑๐๙ ๓๑๑๐ ๓๑๑๑ ๓๑๑๒ ๓๑๑๓ ๓๑๑๔ ๓๑๑๕ ๓๑๑๖ ๓๑๑๗ ๓๑๑๘ ๓๑๑๙ ๓๑๒๐ ๓๑๒๑ ๓๑๒๒ ๓๑๒๓ ๓๑๒๔ ๓๑๒๕ ๓๑๒๖ ๓๑๒๗ ๓๑๒๘ ๓๑๒๙ ๓๑๓๐ ๓๑๓๑ ๓๑๓๒ ๓๑๓๓ ๓๑๓๔ ๓๑๓๕ ๓๑๓๖ ๓๑๓๗ ๓๑๓๘ ๓๑๓๙ ๓๑๔๐ ๓๑๔๑ ๓๑๔๒ ๓๑๔๓ ๓๑๔๔ ๓๑๔๕ ๓๑๔๖ ๓๑๔๗ ๓๑๔๘ ๓๑๔๙ ๓๑๕๐ ๓๑๕๑ ๓๑๕๒ ๓๑๕๓ ๓๑๕๔ ๓๑๕๕ ๓๑๕๖ ๓๑๕๗ ๓๑๕๘ ๓๑๕๙ ๓๑๖๐ ๓๑๖๑ ๓๑๖๒ ๓๑๖๓ ๓๑๖๔ ๓๑๖๕ ๓๑๖๖ ๓๑๖๗ ๓๑๖๘ ๓๑๖๙ ๓๑๗๐ ๓๑๗๑ ๓๑๗๒ ๓๑๗๓ ๓๑๗๔ ๓๑๗๕ ๓๑๗๖ ๓๑๗๗ ๓๑๗๘ ๓๑๗๙ ๓๑๘๐ ๓๑๘๑ ๓๑๘๒ ๓๑๘๓ ๓๑๘๔ ๓๑๘๕ ๓๑๘๖ ๓๑๘๗ ๓๑๘๘ ๓๑๘๙ ๓๑๙๐ ๓๑๙๑ ๓๑๙๒ ๓๑๙๓ ๓๑๙๔ ๓๑๙๕ ๓๑๙๖ ๓๑๙๗ ๓๑๙๘ ๓๑๙๙ ๓๒๐๐ ๓๒๐๑ ๓๒๐๒ ๓๒๐๓ ๓๒๐๔ ๓๒๐๕ ๓๒๐๖ ๓๒๐๗ ๓๒๐๘ ๓๒๐๙ ๓๒๑๐ ๓๒๑๑ ๓๒๑๒ ๓๒๑๓ ๓๒๑๔ ๓๒๑๕ ๓๒๑๖ ๓๒๑๗ ๓๒๑๘ ๓๒๑๙ ๓๒๒๐ ๓๒๒๑ ๓๒๒๒ ๓๒๒๓ ๓๒๒๔ ๓๒๒๕ ๓๒๒๖ ๓๒๒๗ ๓๒๒๘ ๓๒๒๙ ๓๒๓๐ ๓๒๓๑ ๓๒๓๒ ๓๒๓๓ ๓๒๓๔ ๓๒๓๕ ๓๒๓๖ ๓๒๓๗ ๓๒๓๘ ๓๒๓๙ ๓๒๔๐ ๓๒๔๑ ๓๒๔๒ ๓๒๔๓ ๓๒๔๔ ๓๒๔๕ ๓๒๔๖ ๓๒๔๗ ๓๒๔๘ ๓๒๔๙ ๓๒๕๐ ๓๒๕๑ ๓๒๕๒ ๓๒๕๓ ๓๒๕๔ ๓๒๕๕ ๓๒๕๖ ๓๒๕๗ ๓๒๕๘ ๓๒๕๙ ๓๒๖๐ ๓๒๖๑ ๓๒๖๒ ๓๒๖๓ ๓๒๖๔ ๓๒๖๕ ๓๒๖๖ ๓๒๖๗ ๓๒๖๘ ๓๒๖๙ ๓๒๗๐ ๓๒๗๑ ๓๒๗๒ ๓๒๗๓ ๓๒๗๔ ๓๒๗๕ ๓๒๗๖ ๓๒๗๗ ๓๒๗๘ ๓๒๗๙ ๓๒๘๐ ๓๒๘๑ ๓๒๘๒ ๓๒๘๓ ๓๒๘๔ ๓๒๘๕ ๓๒๘๖ ๓๒๘๗ ๓๒๘๘ ๓๒๘๙ ๓๒๙๐ ๓๒๙๑ ๓๒๙๒ ๓๒๙๓ ๓๒๙๔ ๓๒๙๕ ๓๒๙๖ ๓๒๙๗ ๓๒๙๘ ๓๒๙๙ ๓๓๐๐ ๓๓๐๑ ๓๓๐๒ ๓๓๐๓ ๓๓๐๔ ๓๓๐๕ ๓๓๐๖ ๓๓๐๗ ๓๓๐๘ ๓๓๐๙ ๓๓๑๐ ๓๓๑๑ ๓๓๑๒ ๓๓๑๓ ๓๓๑๔ ๓๓๑๕ ๓๓๑๖ ๓๓๑๗ ๓๓๑๘ ๓๓๑๙ ๓๓๒๐ ๓๓๒๑ ๓๓๒๒ ๓๓๒๓ ๓๓๒๔ ๓๓๒๕ ๓๓๒๖ ๓๓๒๗ ๓๓๒๘ ๓๓๒๙ ๓๓๓๐ ๓๓๓๑ ๓๓๓๒ ๓๓๓๓ ๓๓๓๔ ๓๓๓๕ ๓๓๓๖ ๓๓๓๗ ๓๓๓๘ ๓๓๓๙ ๓๓๔๐ ๓๓๔๑ ๓๓๔๒ ๓๓๔๓ ๓๓๔๔ ๓๓๔๕ ๓๓๔๖ ๓๓๔๗ ๓๓๔๘ ๓๓๔๙ ๓๓๕๐ ๓๓๕๑ ๓๓๕๒ ๓๓๕๓ ๓๓๕๔ ๓๓๕๕ ๓๓๕๖ ๓๓๕๗ ๓๓๕๘ ๓๓๕๙ ๓๓๖๐ ๓๓๖๑ ๓๓๖๒ ๓๓๖๓ ๓๓๖๔ ๓๓๖๕ ๓๓๖๖ ๓๓๖๗ ๓๓๖๘ ๓๓๖๙ ๓๓๗๐ ๓๓๗๑ ๓๓๗๒ ๓๓๗๓ ๓๓๗๔ ๓๓๗๕ ๓๓๗๖ ๓๓๗๗ ๓๓๗๘ ๓๓๗๙ ๓๓๘๐ ๓๓๘๑ ๓๓๘๒ ๓๓๘๓ ๓๓๘๔ ๓๓๘๕ ๓๓๘๖ ๓๓๘๗ ๓๓๘๘ ๓๓๘๙ ๓๓๙๐ ๓๓๙๑ ๓๓๙๒ ๓๓๙๓ ๓๓๙๔ ๓๓๙๕ ๓๓๙๖ ๓๓๙๗ ๓๓๙๘ ๓๓๙๙ ๓๔๐๐ ๓๔๐๑ ๓๔๐๒ ๓๔๐๓ ๓๔๐๔ ๓๔๐๕ ๓๔๐๖ ๓๔๐๗ ๓๔๐๘ ๓๔๐๙ ๓๔๑๐ ๓๔๑๑ ๓๔๑๒ ๓๔๑๓ ๓๔๑๔ ๓๔๑๕ ๓๔๑๖ ๓๔๑๗ ๓๔๑๘ ๓๔๑๙ ๓๔๒๐ ๓๔๒๑ ๓๔๒๒ ๓๔๒๓ ๓๔๒๔ ๓๔๒๕ ๓๔๒๖ ๓๔๒๗ ๓๔๒๘ ๓๔๒๙ ๓๔๓๐ ๓๔๓๑ ๓๔๓๒ ๓๔๓๓ ๓๔๓๔ ๓๔๓๕ ๓๔๓๖ ๓๔๓๗ ๓๔๓๘ ๓๔๓๙ ๓๔๔๐ ๓๔๔๑ ๓๔๔๒ ๓๔๔๓ ๓๔๔๔ ๓๔๔๕ ๓๔๔๖ ๓๔๔๗ ๓๔๔๘ ๓๔๔๙ ๓๔๕๐ ๓๔๕๑ ๓๔๕๒ ๓๔๕๓ ๓๔๕๔ ๓๔๕๕ ๓๔๕๖ ๓๔๕๗ ๓๔๕๘ ๓๔๕๙ ๓๔๖๐ ๓๔๖๑ ๓๔๖๒ ๓๔๖๓ ๓๔๖๔ ๓๔๖๕ ๓๔๖๖ ๓๔๖๗ ๓๔๖๘ ๓๔๖๙ ๓๔๗๐ ๓๔๗๑ ๓๔๗๒ ๓๔๗๓ ๓๔๗๔ ๓๔๗๕ ๓๔๗๖ ๓๔๗๗ ๓๔๗๘ ๓๔๗๙ ๓๔๘๐ ๓๔๘๑ ๓๔๘๒ ๓๔๘๓ ๓๔๘๔ ๓๔๘๕ ๓๔๘๖ ๓๔๘๗ ๓๔๘๘ ๓๔๘๙ ๓๔๙๐ ๓๔๙๑ ๓๔๙๒ ๓๔๙๓ ๓๔๙๔ ๓๔๙๕ ๓๔๙๖ ๓๔๙๗ ๓๔๙๘ ๓๔๙๙ ๓๕๐๐ ๓๕๐๑ ๓๕๐๒ ๓๕๐๓ ๓๕๐๔ ๓๕๐๕ ๓๕๐๖ ๓๕๐๗ ๓๕๐๘ ๓๕๐๙ ๓๕๑๐ ๓๕๑๑ ๓๕๑๒ ๓๕๑๓ ๓๕๑๔ ๓๕๑๕ ๓๕๑๖ ๓๕๑๗ ๓๕๑๘ ๓๕๑๙ ๓๕๒๐ ๓๕๒๑ ๓๕๒๒ ๓๕๒๓ ๓๕๒๔ ๓๕๒๕ ๓๕๒๖ ๓๕๒๗ ๓๕๒๘ ๓๕๒๙ ๓๕๓๐ ๓๕๓๑ ๓๕๓๒ ๓๕๓๓ ๓๕๓๔ ๓๕๓๕ ๓๕๓๖ ๓๕๓๗ ๓๕๓๘ ๓๕๓๙ ๓๕๔๐ ๓๕๔๑ ๓๕๔๒ ๓๕๔๓ ๓๕๔๔ ๓๕๔๕ ๓๕๔๖ ๓๕๔๗ ๓๕๔๘ ๓๕๔๙ ๓๕๕๐ ๓๕๕๑ ๓๕๕๒ ๓๕๕๓ ๓๕๕๔ ๓๕๕๕ ๓๕๕๖ ๓๕๕๗ ๓๕๕๘ ๓๕๕๙ ๓๕๖๐ ๓๕๖๑ ๓๕๖๒ ๓๕๖๓ ๓๕๖๔ ๓๕๖๕ ๓๕๖๖ ๓๕๖๗ ๓๕๖๘ ๓๕๖๙ ๓๕๗๐ ๓๕๗๑ ๓๕๗๒ ๓๕๗๓ ๓๕๗๔ ๓๕๗๕ ๓๕๗๖ ๓๕๗๗ ๓๕๗๘ ๓๕๗๙ ๓๕๘๐ ๓๕๘๑ ๓๕๘๒ ๓๕๘๓ ๓๕๘๔ ๓๕๘๕ ๓๕๘๖ ๓๕๘๗ ๓๕๘๘ ๓๕๘๙ ๓๕๙๐ ๓๕๙๑ ๓๕๙๒ ๓๕๙๓ ๓๕๙๔ ๓๕๙๕ ๓๕๙๖ ๓๕๙๗ ๓๕๙๘ ๓๕๙๙ ๓๖๐๐ ๓๖๐๑ ๓๖๐๒ ๓๖๐๓ ๓๖๐๔ ๓๖๐๕ ๓๖๐๖ ๓๖๐๗ ๓๖๐๘ ๓๖๐๙ ๓๖๑๐ ๓๖๑๑ ๓๖๑๒ ๓๖๑๓ ๓๖๑๔ ๓๖๑๕ ๓๖๑๖ ๓๖๑๗ ๓๖๑๘ ๓๖๑๙ ๓๖๒๐ ๓๖๒๑ ๓๖๒๒ ๓๖๒๓ ๓๖๒๔ ๓๖๒๕ ๓๖๒๖ ๓๖๒๗ ๓๖๒๘ ๓๖๒๙ ๓๖๓๐ ๓๖๓๑ ๓๖๓๒ ๓๖๓๓ ๓๖๓๔ ๓๖๓๕ ๓๖๓๖ ๓๖๓๗ ๓๖๓๘ ๓๖๓๙ ๓๖๔๐ ๓๖๔๑ ๓๖๔๒ ๓๖๔๓ ๓๖๔๔ ๓๖๔๕ ๓๖๔๖ ๓๖๔๗ ๓๖๔๘ ๓๖๔๙ ๓๖๕๐ ๓๖๕๑ ๓๖๕๒ ๓๖๕๓ ๓๖๕๔ ๓๖๕๕ ๓๖๕๖ ๓๖๕๗ ๓๖๕๘ ๓๖๕๙ ๓๖๖๐ ๓๖๖๑ ๓๖๖๒ ๓๖๖๓ ๓๖๖๔ ๓๖๖๕ ๓๖๖๖ ๓๖๖๗ ๓๖๖๘ ๓๖๖๙ ๓๖๗๐ ๓๖๗๑ ๓๖๗๒ ๓๖๗๓ ๓๖๗๔ ๓๖๗๕ ๓๖๗๖ ๓๖๗๗ ๓๖๗๘ ๓๖๗๙ ๓๖๘๐ ๓๖๘๑ ๓๖๘๒ ๓๖๘๓ ๓๖๘๔ ๓๖๘๕ ๓๖๘๖ ๓๖๘๗ ๓๖๘๘ ๓๖๘๙ ๓๖๙๐ ๓๖๙๑ ๓๖๙๒ ๓๖๙๓ ๓๖๙๔ ๓๖๙๕ ๓๖๙๖ ๓๖๙๗ ๓๖๙๘ ๓๖๙๙ ๓๗๐๐ ๓๗๐๑ ๓๗๐๒ ๓๗๐๓ ๓๗๐๔ ๓๗๐๕ ๓๗๐๖ ๓๗๐๗ ๓๗๐๘ ๓๗๐๙ ๓๗๑๐ ๓๗๑๑ ๓๗๑๒ ๓๗๑๓ ๓๗๑๔ ๓๗๑๕ ๓๗๑๖ ๓๗๑๗ ๓๗๑๘ ๓๗๑๙ ๓๗๒๐ ๓๗๒๑ ๓๗๒๒ ๓๗๒๓ ๓๗๒๔ ๓๗๒๕ ๓๗๒๖ ๓๗๒๗ ๓๗๒๘ ๓๗๒๙ ๓๗๓๐ ๓๗๓๑ ๓๗๓๒ ๓๗๓๓ ๓๗๓๔ ๓๗๓๕ ๓๗๓๖ ๓๗๓๗ ๓๗๓๘ ๓๗๓๙ ๓๗๔๐ ๓๗๔๑ ๓๗๔๒ ๓๗๔๓ ๓๗๔๔ ๓๗๔๕ ๓๗๔๖ ๓๗๔๗ ๓๗๔๘ ๓๗๔๙ ๓๗๕๐ ๓๗๕๑ ๓๗๕๒ ๓๗๕๓ ๓๗๕๔ ๓๗๕๕ ๓๗๕๖ ๓๗๕๗ ๓๗๕๘ ๓๗๕๙ ๓๗๖๐ ๓๗๖๑ ๓๗๖๒ ๓๗๖๓ ๓๗๖๔ ๓๗๖๕ ๓๗๖๖ ๓๗๖๗ ๓๗๖๘ ๓๗๖๙ ๓๗๗๐ ๓๗๗๑ ๓๗๗๒ ๓๗๗๓ ๓๗๗๔ ๓๗๗๕ ๓๗๗๖ ๓๗๗๗ ๓๗๗๘ ๓๗๗๙ ๓๗๘๐ ๓๗๘๑ ๓๗๘๒ ๓๗๘๓ ๓๗๘๔ ๓๗๘๕ ๓๗๘๖ ๓๗๘๗ ๓๗๘๘ ๓๗๘๙ ๓๗๙๐ ๓๗๙๑ ๓๗๙๒ ๓๗๙๓ ๓๗๙๔ ๓๗๙๕ ๓๗๙๖ ๓๗๙๗ ๓๗๙๘ ๓๗๙๙ ๓๘๐๐ ๓๘๐๑ ๓๘๐๒ ๓๘๐๓ ๓๘๐๔ ๓๘๐๕ ๓๘๐๖ ๓๘๐๗ ๓๘๐๘ ๓๘๐๙ ๓๘๑๐ ๓๘๑๑ ๓๘๑๒ ๓๘๑๓ ๓๘๑๔ ๓๘๑๕ ๓๘๑๖ ๓๘๑๗ ๓๘๑๘ ๓๘๑๙ ๓๘๒๐ ๓๘๒๑ ๓๘๒๒ ๓๘๒๓ ๓๘๒๔ ๓๘๒๕ ๓๘๒๖ ๓๘๒๗ ๓๘๒๘ ๓๘๒๙ ๓๘๓๐ ๓๘๓๑ ๓๘๓๒ ๓๘๓๓ ๓๘๓๔ ๓๘๓๕ ๓๘๓๖ ๓๘๓๗ ๓๘๓๘ ๓๘๓๙ ๓๘๔๐ ๓๘๔๑														

[illegible]

Customer Segment Profile ปี ๒๕๖๖															
กลุ่มธุรกิจ / สาขา	โครงการ	ส่วนกลาง (ทั้งหมดดำเนินการ)								ลูกค้า				ผู้เขียนข้อมูล	หน่วยงาน เกี่ยวข้อง
		Mr. เบิร์กแมน/นางสาว เบิร์กแมน	Mr. เบิร์กแมน/นางสาว Mr. Line (สำนักงานเขตบางนา)	Mr. เบิร์กแมน/นางสาว เบิร์กแมน	Mr. เบิร์กแมน/นางสาว เบิร์กแมน	Mr. เบิร์กแมน/นางสาว เบิร์กแมน (หรือชื่อของหน่วยงาน/บริษัท หรือ หน่วยงานอื่น ๆ)	Mr. เบิร์กแมน/นางสาว เบิร์กแมน	Mr. เบิร์กแมน/นางสาว เบิร์กแมน	Mr. เบิร์กแมน/นางสาว เบิร์กแมน	กลุ่มเป้าหมาย	ลูกค้าเป้าหมาย*	ลูกค้าแบบใด	ลูกค้า อื่นๆ		
8๒. บริษัท พรทิพย์	๑. โครงการศูนย์พัฒนาระบบงานด้านข้อมูลเชิงลึก										๑. กรมสรรพากร ๒. ผู้ว่าฯ กรุงเทพมหานคร ๓. ประชาชนทั่วไป (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๔. ประชาชนทั่วไป (ภาคธุรกิจและเอกชน และภาคอื่นด้านบางด้าน เช่น เป็นต้น)				ผกต.
	๔. โครงการระบบงานด้านข้อมูลฯ										๑. กรมสรรพากร ๒. ผู้ว่าฯ กรุงเทพมหานคร				ผกต.
	๑. โครงการศูนย์พัฒนาระบบงานด้านข้อมูลเชิงลึก และภาคธุรกิจประเภทอื่น (A, B)		บริษัท/ผู้ว่าฯ							๑. กรมสรรพากร (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๒. ประชาชนทั่วไป (ภาคธุรกิจและเอกชน)	๑. กรมสรรพากร (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๒. ประชาชนทั่วไป (ภาคธุรกิจและเอกชน)	หน่วยงานภาครัฐ/หน่วยงาน ลูกค้า ๑๒๓ (ด้านข้อมูล)	ลูกค้าหน่วยงาน ภาครัฐ/หน่วยงานอื่น		ผกต.
											๑. กรมสรรพากร (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๒. ประชาชนทั่วไป (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล)	๑. กรมสรรพากร (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๒. ประชาชนทั่วไป (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล)	๑. กรมสรรพากร (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๒. ประชาชนทั่วไป (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล)	๑. กรมสรรพากร (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๒. ประชาชนทั่วไป (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล)	๑. กรมสรรพากร (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๒. ประชาชนทั่วไป (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล)
										๑. กรมสรรพากร (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๒. ประชาชนทั่วไป (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล)	๑. กรมสรรพากร (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๒. ประชาชนทั่วไป (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล)	๑. กรมสรรพากร (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๒. ประชาชนทั่วไป (ภาคธุรกิจและเอกชน) ๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๑๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๒. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๓. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๔. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๕. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๖. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๗. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๘. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๒๙. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๐. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล) ๓๑. บริษัท/ผู้ว่าฯ (ด้านข้อมูล)			

[illegible]

Customer Segment Profile ปี ๒๕๖๖															
กลุ่มธุรกิจ / ภารกิจ	โครงการ	ส่วนกลาง / กิจกรรมดำเนินงาน								ลูกค้า				ผู้เขียน/ผู้ส่ง	หน่วยงาน เกี่ยวข้อง
		Ms. บริการพื้นที่/ อาคารสำนักงาน	Ms. บริการพื้นที่/ อาคาร Ms. Use (สำนักงานเฉพาะกิจ)	Ms. บริการพื้นที่/ อาคารพาณิชย์	Ms. บริการพื้นที่/ อาคารอยู่อาศัย	Ms. ก่อสร้างอาคาร (ก่อสร้าง-ควบคุมงาน ก่อสร้าง หรือ ควบคุม งานก่อสร้าง)	Ms. รับจ้างบริหาร โครงการ	Ms. รับจ้างควบคุม งานโยธา	Ms. พัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือ การลงทุนอื่นๆ	กลุ่มเป้าหมาย	ลูกค้าปัจจุบัน*	ลูกค้าอนาคต	ลูกค้าอดีต		
บี๓. บริหารงาน ก่อสร้าง	๑๓. โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พัฒนาขึ้น กับงานที่ทำงานและศูนย์บริการของ ข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน ๔ แห่ง ๓๐๐ ห้อง (๑.สำนักงานเขต จ.นนทบุรี ๒. เขตบางกอกใหญ่ เขตวังทองหลาง กทม. ๓. เขตบางนา กทม. ๔. เขตบางจาก เขต หนองแขวง กทม.) (ผู้ดูแลก่อสร้าง ศาสตราจารย์ เจษฎา จิตติ และ/หรือ วิศวกร/ช่างเทคนิค ก่อสร้าง) (					๑๓. วิศวกร/ผู้ดูแล และควบคุมงานก่อสร้าง				ข้าราชการพลเรือนสามัญ	ข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน ๓๐๐ ห้อง				ฝพธ./ ฝวศ.
กลุ่มสหภาพแรงงาน สก	๑๓.โครงการสวัสดิการที่พัฒนาขึ้นของ ข้าราชการในกระทรวง (๔ แห่ง) ๑๓.๑ กรุงเทพมหานคร (ศูนย์ฯ) จำนวน ๑ แห่ง (อาคาร ๓๐ ชั้น ๖๐๐ ห้อง) ๑๓.๒ เชียงใหม่ (ศูนย์ราชการฯ) บางจาก/เชียงใหม่ นนทบุรี เชียงใหม่ จำนวน ๔ แห่ง (อาคาร ๓ ชั้น ๔ แห่ง ๓๐๔ ห้อง (๑.เชียงใหม่ ๒๐๐ ห้อง)					๑๓. วิศวกร/ผู้ดูแล และควบคุมงานก่อสร้าง				ข้าราชการ	ข้าราชการ จำนวน.....ราย (จำนวนการจ้าง)				ฝพธ./ ฝวศ.

บทที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566-2570

วิสัยทัศน์ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566-2570

“ เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมทางการตลาดอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐ ”

พันธกิจ

1. พัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ รูปแบบธุรกิจ เพื่อบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐ อย่างเหมาะสม และสามารถใช้ประโยชน์เต็มประสิทธิภาพ
2. เสริมสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการตลาด และใช้ประโยชน์จาก Big Data เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการลูกค้าและตลาดอย่างทันต่อสถานการณ์ และสามารถตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าและตลาด เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
3. ส่งเสริมการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ เพื่อสนับสนุนการรับฟังลูกค้า และสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ ตลอดวงจรชีวิตลูกค้า

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด		
2566	2567-2568	2569-2570
-จัดทำฐานข้อมูล Customer Segment Profile ในระบบดิจิทัล อย่างเป็นระบบ	-ยกระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และพัฒนาระบบสมาชิก	-ยกระดับการมีส่วนร่วมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในการพัฒนา/นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รูปแบบธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่น และภักดี ในธุรกิจของ ธพส.
-ทบทวนการพัฒนา/นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รูปแบบธุรกิจ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และพร้อมตอบสนอง VOC อย่างเป็นระบบ	- พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รูปแบบธุรกิจ สอดคล้องกับพฤติกรรมลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย ได้อย่างมีมาตรฐานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร	-ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ สอดคล้องตามแนวนโยบายรัฐ และความ ต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า
-ทบทวนการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ และการบริหารพื้นที่เพื่อจัดเก็บรายได้จากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	-พัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ และการบริหารพื้นที่ในโครงการต่างๆ โดยร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจอย่างเป็นระบบ	-บูรณาการการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ และการบริหารพื้นที่ในโครงการต่างๆ เพื่อเสริมสร้าง Platform ธพส.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด 2566-2570

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (MO)	รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รพส.	ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
				2566	2567	2568	2569	2570
1. เพื่อเพิ่มรายได้ (จากการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ และพัฒนาทรัพย์สินของรัฐ)	SO1/SO2/SO3/ SO5/SO6/	1)รายได้รวมพื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการ	ล้านบาท	250	268	268	269	272
		2)รายได้ที่จัดเก็บจากโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	ล้านบาท	59.84	61.04	62.26	63.50	64.77
		2.1)รายได้ค่าจ้างบริหารศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติฯ	ล้านบาท	20.16	20.24	20.32	20.40	20.48
		2.2)รายได้ตามสัญญาสนามกอล์ฟบางพระ	ล้านบาท	1.2	1.21	1.21	1.21	1.21
		2.3)รายได้ตามสัญญาอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต	ล้านบาท	17.70	17.77	17.84	17.91	17.91
		2.4)รายได้ค่าเช่าอาคาร.สำนักงานช. พหลโยธิน 11	ล้านบาท	35.19	35.33	35.47	35.61	35.75
		2.5)รายได้จ้างคํมงานก่อสร้างบริหารโครงการจากโครงการที่พักอาศัย 4 แปลง (กทม./นนทบุรี)	ล้านบาท	19.61	19.69	19.77	19.85	19.86

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (MO)	รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ธพส.	ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์	หน่วยวัด	เป้าหมาย				
				2566	2567	2568	2569	2570
2. เพื่อเพิ่มการใช้ประโยชน์พื้นที่พาณิชย์ให้เต็มศักยภาพ (จากการขยายส่วนตลาดและฐานลูกค้า)	SO1/SO2	Occupancy Rate	ร้อยละ	95	95	95	95	95
3. เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า (จากการให้บริการที่ดีและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า)	SO1/SO2	ระดับความพึงพอใจ	ระดับ	≥4.5	≥4.5	≥4.5	≥4.5	≥4.5
4. เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และสร้างการลงทุนใหม่ (จากการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการ/รูปแบบธุรกิจ)	SO1/SO2/SO5	ปรับปรุงกระบวนการ	จำนวนกระบวนการ	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
5. เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (จากการสนับสนุนลูกค้า เพิ่มความผูกพัน และจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ ทันกาล)	SO1/SO2	1)ได้Customer Segment Profile 2)กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ตามแผน	ระยะเวลา เสร็จ	ธค.66	ธค.67	ธค.68	ธค.69	ธค.70
			ระยะเวลา เสร็จ	เป็นไปตามแผน	เป็นไปตามแผน	เป็นไปตามแผน	เป็นไปตามแผน	เป็นไปตามแผน
6. เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร (จากการบูรณาการการสื่อสารการตลาดและการสร้างอัตลักษณ์ และแบรนด์ ธพส.)	SO1/SO2/SO4	1)จัดทำแผนพัฒนาช่องทางการรับฟังลูกค้า 2)คะแนนตัวชี้วัด Enablers ด้านลูกค้าและตลาด	ระยะเวลา เสร็จ	ธค.66	ธค.67	ธค.68	ธค.69	ธค.70
			เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	ไม่น้อยกว่า 0.20 คะแนน	ไม่น้อยกว่า 0.20 คะแนน	ไม่น้อยกว่า 0.20 คะแนน	ไม่น้อยกว่า 0.20 คะแนน	ไม่น้อยกว่า 0.20 คะแนน

ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด 2566-2570

ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (MS)	กลุ่มยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (MO)					
		MO1	MO2	MO3	MO4	MO5	MO6
1.ยุทธศาสตร์สร้างบริการแบบเข้าใจลูกค้าเชิงลึก (Customer Insight)	New Customer	✓	✓	✓	✓	✓	
2. ยุทธศาสตร์ขยายส่วนตลาดและฐานลูกค้า (Market Growth)		✓	✓	✓	✓		
3.ยุทธศาสตร์ปรับบริการด้วยนวัตกรรม (Business and Market Innovation)	New Product / Service / Business Model/Process Improvement	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์/บริการตาม มาตรฐาน (Market Quality)		✓	✓	✓	✓		
5.ยุทธศาสตร์การปรับโมเดลธุรกิจ และเพิ่มพันธมิตร ใหม่ (Business Model and Collaboration Network)	New Income	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.ยุทธศาสตร์สื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ และ เสริมสร้างอัตลักษณ์ (Integrated Marketing Communication and Rebranding)	New Brand	✓	✓	✓		✓	✓

กลยุทธ์ดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด

กลยุทธ์ตาม BSC	กลยุทธ์ (MT)	แผนปฏิบัติการ ปี 2566	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	รองรับยุทธศาสตร์ลูกค้าและตลาด
C1สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย KPI: ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.1การออกแบบระบบฐานข้อมูลสำหรับการจำแนกลูกค้า ตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อสนับสนุนการทำกิจกรรมทางการตลาดกับลูกค้าอย่างเหมาะสม 1.2 การสร้างฐานข้อมูลสำหรับส่วนตลาดเป้าหมายเพื่อรองรับการตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้งปัจจุบันและอนาคต	1.โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศลูกค้าและตลาด	1. จัดทำ Data Analytic (เพื่อกำหนดตัวแปรที่เหมาะสม)สำหรับการจำแนกลูกค้า/ส่วนตลาด/กำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย 2.จัดทำฐานข้อมูล Customer Segment Profile	ผกต./ผพร./ผวค/ผบอ	MS1- MS6 (กลุ่มกลยุทธ์จำแนกลูกค้า และกำหนดส่วนตลาดเป้าหมาย)
	2.1การพัฒนากระบวนการจัดการ VOC เพื่อสนับสนุนการรวบรวมและดึงข้อมูลจากช่องทางรับฟังลูกค้าต่างๆ	2. โครงการพัฒนาช่องทางรับฟังลูกค้า	1.จัดการสารสนเทศเสียงของลูกค้า 2.เพิ่มช่องทางรับฟังลูกค้า 3.ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการตาม VOC	ผกต./ผพร./ผวค/ผบอ/ส่วนนวัตกรรม/ส่วนประชาสัมพันธ์	MS1- MS6 (กลุ่มกลยุทธ์การรับฟังลูกค้า)

กลยุทธ์ตาม BSC	กลยุทธ์ (MT)	แผนปฏิบัติการ ปี 2566	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	รองรับยุทธศาสตร์ลูกค้าและตลาด
	2.2 การบูรณาการข้อมูลจากการรับฟังลูกค้ารอบด้านเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าอย่างเป็นระบบ				
F1 สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม KPI: EP / EBIDA F2 พัฒนาและบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด KPI: Occupancy Rate	3.1การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดสำหรับส่วนตลาดเป้าหมาย เพื่อรองรับการพัฒนานวัตกรรมทางการตลาดที่สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	3.โครงการบริหารพื้นที่และจัดเก็บรายได้โครงการในศูนย์ราชการ 4.โครงการบริหารพื้นที่และจัดเก็บรายได้โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	1.ปรับปรุงพื้นที่พาณิชย์ 2.ส่งเสริมการตลาด/.พัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์และบริการตามข้อกำหนด หรือ มาตรฐาน หรือ BCG Model/พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการของโครงการศูนย์ประชุมและแสดงสินค้าฯ จ. เชียงใหม่ /โครงการสนามกอล์ฟบางพระ/โครงการอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต/โครงการสำนักงาน ช. พหลโยธิน 11/โครงการบูรณาการสวัสดิการที่פק 4 แปลง/	ผกต./ผพธ/ผวค/ผบอ/ส่วนนวัตกรรม/ส่วนประชาสัมพันธ์	MS2- MS5 (กลุ่มกลยุทธ์การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ)
F3 ริเริ่มโครงการรูปแบบใหม่ KPI จำนวนโครงการที่ศึกษาความเป็นไปได้โครงการใหม่	3.2 การสร้างพันธมิตรนวัตกรรมธุรกิจ สำหรับขยายตลาด/ฐานลูกค้า เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจจากการ	5. โครงการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า 6. โครงการพัฒนานวัตกรรมด้านบริการลูกค้าและการตลาด	นำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการบริการ และยกระดับความพึงพอใจของผู้เข้าพื้นที่พาณิชย์ พัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริการ/ใช้เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพบริการและจัดการต้นทุน		

กลยุทธ์ตาม BSC	กลยุทธ์ (MT)	แผนปฏิบัติการ ปี 2566	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	รองรับยุทธศาสตร์ลูกค้าและตลาด
P1 บริหารจัดการอาคารให้มีประสิทธิภาพ KPI ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการอาคารให้ได้มาตรฐานด้านพลังงาน/สิ่งแวดล้อม P2 พัฒนาระบบงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจองค์กร KPI จำนวนความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรมที่ถูกส่งไปประกวดภายนอก	ธุรกิจ และเชื่อมโยงเป็นองค์ความรู้ขององค์กรสนับสนุนของพันธมิตร				

กลยุทธ์ตาม BSC	กลยุทธ์ (MT)	แผนปฏิบัติการ ปี 2566	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	รองรับยุทธศาสตร์ลูกค้าและตลาด
C2 ยกระดับการให้บริการและสื่อสารสร้างภาพลักษณ์องค์กร KPI จำนวนบริการที่มีการพัฒนาปรับปรุง	4.1 การสร้างกลุ่มลูกค้า CRM และดำเนินกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่หลากหลาย เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มลูกค้ากับ ธพส. รองรับการรักษาฐานลูกค้าผ่านระบบสมาชิก	7.โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	1.พัฒนาจุดสัมผัสบริการ 2.พัฒนามาตรฐานบริการ 3.สร้างความสัมพันธ์ และผูกพันกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.จัดการข้อร้องเรียน และความเสี่ยงด้านบริการ	ฝกต./ฝพร/ฝวค/ฝบอ/ส่วนนวัตกรรม/ส่วนประชาสัมพันธ์	MS1 MS2 MS6 (กลุ่มกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า)
P3 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ Core Business Enablers KPI ระดับคะแนนด้านกระบวนการปฏิบัติงานและจัดการ (Enablers 8 ด้าน)	4.2การพัฒนากระบวนการบริการและการสื่อสารการตลาดหลายรูปแบบ เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้า และเสริมสร้างความภักดีในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 4.3การประชาสัมพันธ์เชิงรุกและสร้างการจดจำผ่าน Brand Value เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ ธพส. และการรับรู้ในวงกว้าง สนับสนุนการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย				

กลยุทธ์ตาม BSC	กลยุทธ์ (MT)	แผนปฏิบัติการ ปี 2566	วัตถุประสงค์	ผู้รับผิดชอบ	รองรับยุทธศาสตร์ลูกค้าและตลาด
L1 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความเชี่ยวชาญในด้านพัฒนาธุรกิจ บริหารจัดการโครงการดิจิทัล เทคโนโลยี และนวัตกรรม KPI ระดับความสามารถ/ทักษะของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (จำนวนทักษะ) L2 ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล KPI ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	5.1การยกระดับศักยภาพการให้บริการและจัดการตลาด เพื่อรองรับการพัฒนา/ขยายส่วนตลาดและฐานลูกค้า 5.2 การสร้าง DNA ธพส. เพื่อเสริมสร้างการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานด้านบริการที่สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องไปในทิศทางเดียวกัน	8. โครงการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับลูกค้าและการตลาด	1.พัฒนาCompetencyบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านการตลาด 2.ส่งเสริมบรรยากาศและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านบริการสอดคล้องค่านิยมองค์กร	ฝกต./ฝพร/ฝวค/ฝบอ/ส่วนนวัตกรรม/ส่วนประชาสัมพันธ์/ทุกหน่วยงาน	MS1- MS6 (กลุ่มกลยุทธ์การพัฒนา Competency ด้านลูกค้าและตลาดของ ธพส.)

หมายเหตุ: ขอบเขตเป้าหมาย : การตลาด การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่

แผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาด ประจำปี 2566

ผู้รับผิดชอบ : นายชยพล ลากศิริ, นายวรชัย ตั้งคนาภรณ์, นายวิวัฒน์ อัสวปยกต์กล, น.ส. ภคพร ชื่นทอง

วัตถุดิบ :

1. เพื่อจัดสรรและปรับปรุงพื้นที่ภายในศูนย์ราชการให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์
2. เพื่อจัดหาเงินทุนและสร้างรายได้ให้กับ รพส.

กลยุทธ์ :

1. สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม
2. บริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้เสีย : 1.กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2.กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน

3.กลุ่มพันธมิตร 4.กลุ่มคณะกรรมการ 5.กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม 6.กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และ

ภาคธุรกิจ 7.กลุ่มสื่อมวลชน 8.บริษัทในเครือ 9.กลุ่มคู่แข่ง หรือแข่งขัน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☒ งบลงทุน 38.93 ล้านบาท ☒ งบทำการ 30.63 ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☒ ดำเนินการเอง ☒ จัดจ้าง

วัดประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ☒ SO1 พัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
 - ☒ SO2 สร้างระบบการมีพื้นที่ และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ☒ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
 - ☐ SO4 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
 - ☒ SO5 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
 - ☒ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
 - ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความถี่การดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์	1. รายได้รวมพื้นที่พาณิชย์ศูนย์ราชการฯ	260 ล้านบาท
	2. ระดับความพึงพอใจลูกค้าพื้นที่พาณิชย์	≥ 4.5
	3. คะแนนตัวชี้วัด Enablers ด้านลูกค้าและตลาด	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 0.20 คะแนน

[illegible]

ผู้รับผิดชอบ : นายชยพล ลาภศิริ, นายวรชัย ตั้งคุณารณ, นายวิวัฒน์ อัสวปยุตกุล, น.ส. ภกพร ชื่นทอง

1. เพื่อสร้างบริการเข้าใจลูกค้าเชิงลึกเพื่อแบ่งกลุ่มลูกค้า
2. เพื่อรองรับการตอบสนองกลุ่มเป้าหมายทั้งปัจจุบันและอนาคต

1. ออกแบบระบบฐานข้อมูลสำหรับการจำแนกลูกค้า
2. สร้างงานข้อมูลสำหรับส่วตตลาดเป้าหมาย

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☐ งบลงทุน.....ล้านบาท ☐ งบทำการ - ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☒ ดำเนินการเอง ☐ จัดจ้าง

☒	SO1 พัฒนาทรัพยากรฮินของธุรกิจ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
☐	SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
☐	SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
☐	SO4 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
☐	SO5 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
☐	SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
☐	SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์	1. ได้ Customer Segment Profile 2. คะแนนตัวชี้วัด Enablers ด้านลูกค้าและตลาด	ธันวาคม 2566 ไม่น้อยกว่า 0.20 คะแนน

[illegible]

2. โครงการแผนพัฒนาช่องทางรับฟังลูกค้า

ผู้รับผิดชอบ : นายชัยพล ลาภศิริ, นายวรชัย ตั้งคุณากรณ์, นายวิวัฒน์ อัครวณิชกุล, น.ส. ภคพร ชื่นทอง

1. เพื่อรวบรวมข้อมูลจากช่องทางรับฟังลูกค้าต่าง ๆ
2. เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าอย่างเป็นระบบ

1. พัฒนาระบบการจัดการเสียงของลูกค้า
2. บริณการข้อมูลจากการรับฟังลูกค้าทุกตัว

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☐ งบลงทุน.....ล้านบาท ☐ งบทำการ.....ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☒ ดำเนินการเอง ☐ จัดจ้าง

- ☒ SO1 พัฒนาระบบสารสนเทศให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☐ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☐ SO4 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☐ SO5 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์	1. จัดทำแผนพัฒนาช่องทางทรงรับฟังลูกค้า 2. คะแนนตัวชี้วัด Enablers ด้านลูกค้าและตลาด	สำเร็จ ไม่น้อยกว่า 0.20 คะแนน

[illegible]

4. โครงการบริหารพื้นที่และจัดเก็บรายได้โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ (ต่อ)

[illegible]

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์	รายได้ตามสัญญา	17.70 ล้านบาท

[illegible]

โครงการอาคารสำนักงานซอยพหลโยธิน 11

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์	รายได้ค่าเช่าอาคาร รายได้ค่าเช่าเฟอร์นิเจอร์	35.19 ล้านบาท เดือนละ $0.832 \times 12 = 9.98$

[illegible]

[illegible]

โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอ้าย แพลงเขตยานนาวา กทม.

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์	รายได้ค่าจ้างควบคุมงานก่อสร้างและบริหารโครงการ	7.9 ล้านบาท

[illegible]

ผู้รับผิดชอบ : นายชยพล ลาภศิริ , นายวรชัย ตั้งคุณาภรณ์

1. เพื่อบริหารสัญญาจ้างควบคุมงานก่อสร้างและบริหารโครงการ และจัดเก็บรายได้ให้กับ ธพส.

1. สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม
2. บริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☐ งบลงทุน ล้านบาท ☒ งบทำการ 2.40 ล้านบาท

☒	SO1 พัฒนาทรัพยากรสินของธุรกิจ ให้เกิดมูลค่าที่ทางเศรษฐกิจ
☐	SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
☐	SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการภายในด้วย BCG Model
☐	SO4 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
☐	SO5 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
☐	SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
☐	SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

[illegible]

โครงการบูรณาการสวัสดิการที่ปักอาศัย แปลงเขตห้วยขวาง กทม.

ผู้รับผิดชอบ : นายชยพล ลาภศิริ , นายวรชัย ตั้งคณาภรณ์

1. เพื่อบริหารสัญญาจ้างควบคุมงานก่อสร้างและบริหารโครงการ
และจัดเก็บรายได้ให้กับ ธพส.

1. สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม
2. บริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☒ งบลงทุน 2.40 ล้านบาท ☐ งบทำการ ล้านบาท

- ☒ SO1 พัฒนาศักยภาพของธุรกิจ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☐ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☐ SO4 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☐ SO5 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2565		2566								2567	งบประมาณ ปี 2566 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ
		Q3	Q4	มค-มีค		เมย-มิย		กค-กย		ตค-ธค				
1. บริหารจัดการสัญญาจ้างจ้างควบคุมงานก่อสร้างฯ	50%			50%									2.24	ผวค.
2. จัดเก็บรายได้ค่าจ้างควบคุมงานก่อสร้างฯ	50%					50%								ผกค.
รวม	100%												2.24	

ผู้รับผิดชอบ : นายชยพล ลาภศิริ , นายวรชัย ตั้งคณาภรณ์

1. เพื่อบริหารสัญญาจ้างควบคุมงานก่อสร้างและบริหารโครงการ และจัดเก็บรายได้ให้กับ รพส.

1. สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม
2. บริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบลงทุน ...- ..ล้านบาท งบทำการ ...ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☐ ดำเนินการเอง

☒	SO1 พัฒนาศูนย์ลีนของธุรกิจ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
☐	SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
☐	SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
☐	SO4 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
☐	SO5 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
☐	SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
☐	SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลสัมฤทธิ์	รายได้ค่าจ้างควบคุมงานก่อสร้างและบริหารโครงการ	7.90 ล้านบาท

[illegible]

5. โครงการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า

ผู้รับผิดชอบ : นายวรชัย ตั้งคนากรณ์, นายวิวัฒน์ อัสวปยกุล, นายชยพล ลากศิริ, น.ส. ภคพร ชื่นทอง

1. เพื่อให้มีระบบการออกหนังสือเตือนหนี้ค้างชำระอัตโนมัติโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุน
2. นำเทคโนโลยีนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า
3. เพื่อยกระดับความพึงพอใจของฝ่ายพื้นที่พาณิชย์

1. พัฒนาการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุน
2. พัฒนาและบริหารทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
3. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและมีส่วนได้เสีย

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☒ งบลงทุน 5.0 ล้านบาท ☐ งบทำการ ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☐ ดำเนินการเอง

- ☒ SO1 พัฒนาศูนย์ข้อมูลของรัฐบาล ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☒ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☐ SO4 ยกระดับบุคลากรให้เป็นผู้มีมืออาชีพ
- ☐ SO5 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์	ระดับความพึงพอใจ	≥ 4.5

[illegible]

7. โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

ฝ่ายงาน ผกค./ผพร./ผวค./ผบอ./ผทบ./ผสอ.

ผู้รับผิดชอบ : นายวรชัย ตั้งคุณารณ, นายวิวัฒน์ อัครบุคคกุล, นายชยพล ลากศิริ, น.ส. ภพร ขื่อนทอง

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อใช้พื้นที่ภายในศูนย์ราชการให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์
2. เพื่อสร้างรายได้ให้กับ ธพส.
3. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเดิม

กลยุทธ์ :

1. สร้างผลตอบแทนทางการเงินที่เหมาะสม
2. บริหารสินทรัพย์ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม
3. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ผู้เช่าหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☐ งบลงทุน.....ล้านบาท ☒ งบทำการ 0.5 ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☒ ดำเนินการเอง ☒ จัดจ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ☒ SO1 พัฒนาศูนย์สินทรัพย์ของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☒ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☐ SO4 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☐ SO5 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์	กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ ตามแผน	เป็นไปตามแผน
	ระดับความพึงพอใจลูกค้าพื้นที่พาณิชย์	≥ 4.5

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2565		2566								2567	งบประมาณ ปี 2566 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	
		Q3	Q4	มค-มีค		เมย-มิย		กค-กย		ตค-ธค					
1. จัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์			➡												ผกค.
2. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ให้กับผู้ประกอบการ เช่น ตรวจสอบภาพ/ให้ความรู้กับคู่ค้า	30%			30%										0.5	
3. บริหารจัดการการใช้พื้นที่	30%					10%		10%			10%				
4. สำรวจความพึงพอใจและทบทวนแผน	20%				5%			5%			10%				
5. วิเคราะห์และจัดทำแผนปีต่อไป	20%											20%			
รวม	100%													0.5	

8. โครงการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับลูกค้าและการตลาด

ฝ่ายงาน ผกค./ผพร./ผวค./ผบอ./ผทบ./ผสอ.

ผู้รับผิดชอบ : นายวรชัย ตั้งคุณารณ, นายวิวัฒน์ อัครบุคคกุล, นายชยพล ลากศิริ, น.ส. ภพร ขื่อนทอง

วัตถุประสงค์ :

1. ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
2. พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน

กลยุทธ์ :

1. พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับธุรกิจใหม่

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ผู้เช่าหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : ☐ งบลงทุน - ล้านบาท ☐ งบทำการ ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน : ☐ ดำเนินการเอง ☒ จัดจ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ☒ SO1 พัฒนาศูนย์สินทรัพย์ของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- ☐ SO2 สร้างประสบการณ์ที่ดี และคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ SO3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model
- ☒ SO4 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- ☐ SO5 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- ☐ SO6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- ☐ SO7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์	คะแนนตัวชี้วัด Enablers ด้านลูกค้าและการตลาด	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 0.20 คะแนน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2565		2566								2567	งบประมาณ ปี 2566 (ล้านบาท)
		Q3	Q4	มค-มีค		เมย-มิย		กค-กย		ตค-ธค			
1. วิเคราะห์ Gap /ประเมินความต้องการ ความคาดหวังในการให้บริการพัฒนาองค์ความรู้ และ Competency ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและตลาด	25%			25%									
2. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (DP) และแผนเสริมสร้างพฤติกรรมที่ประสงค์ด้านลูกค้าและตลาด	10%			10%									
3. ดำเนินกิจกรรมพัฒนาหลายรูปแบบทั้ง online /offline	60%					30%		30%					-
4. ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาองค์ความรู้/การจัดการความรู้ และระดับพฤติกรรมที่ประสงค์	5%									5%			
รวม	100%												

หมายเหตุ : งบประมาณ ใช้งบฝึกอบรม ผทบ.