

แผนยุทธศาสตร์ การดำเนินงานนวัตกรรม ประจำปี 2568-2572 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างสรรค์นวัตกรรม กระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์/บริการ และธุรกิจใหม่	ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 สร้างสรรค์นวัตกรรม กระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์/บริการให้ เกิดการต่อยอดเชิง ธุรกิจและสร้าง มูลค่าเพิ่มแก่องค์กร 	กลยุทธ์ 1.1.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงกระบวนการเพื่อยกระดับมาตรฐานบริการและเพิ่มคุณภาพให้กับองค์กร KPI : ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อนวัตกรรมกระบวนการทำงาน (ร้อยละ)
		กลยุทธ์ 1.1.2 : สร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขยายฐานรายได้ในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ KPI : ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าจากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (ร้อยละ)
		กลยุทธ์ 1.1.3 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ใหม่อย่างยั่งยืน KPI : ร้อยละความสำเร็จการนำระบบดิจิทัล/IT มาใช้ในกระบวนการจัดการนวัตกรรมได้ตามเป้าหมาย (ร้อยละ)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมและความยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เข้มแข็ง 	กลยุทธ์ 2.1.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม KPI : ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (tCO2e)
		กลยุทธ์ 2.1.2 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชน KPI : จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ของชุมชน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างเครือข่าย / วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมนวัตกรรม 	ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 สร้างเครือข่ายพัฒนานวัตกรรมร่วมกับพันธมิตร	กลยุทธ์ 3.1.1 : สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากภายในและภายนอกองค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม KPI : 1.มูลค่าโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการร่วมมือทางธุรกิจกับพันธมิตร 2.ร้อยละความสำเร็จการจัดทำ/ทบทวนและดำเนินงานตามแผน/โครงการความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานรัฐ/เอกชน/สถาบันการศึกษา 3.ร้อยละการใช้จ่ายงบประมาณด้านนวัตกรรมได้ตามแผน (ร้อยละ)
	ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 สนับสนุนทรัพยากรปลูกฝังวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม	กลยุทธ์ 3.2.1 : ปลูกฝังวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรมองค์กร KPI : ระดับการรับรู้/เข้าใจ/แสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของบุคลากร (ร้อยละ)
		กลยุทธ์ 3.2.2 : สนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมองค์กร KPI : ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้งานฐานข้อมูลด้านนวัตกรรม (ร้อยละ)
		กลยุทธ์ 3.2.3 : พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและยกระดับการจัดการองค์ความรู้ให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม KPI : จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website (เรื่อง)

KPI : 1.จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website ที่ได้รับการต่อยอดสู่การพัฒนาวัตกรรม (เรื่อง)
 2. ระดับความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนา นวัตกรรม (ร้อยละ)

แผนส่งเสริมและขับเคลื่อน การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ประจำปี 2568 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด



วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์

**วัตถุประสงค์เชิง
ยุทธศาสตร์ที่ 1**
สร้างสรรค์นวัตกรรม
กระบวนการทำงาน
ผลิตภัณฑ์/บริการ
และธุรกิจใหม่



**วัตถุประสงค์เชิง
ยุทธศาสตร์ที่ 2**
สร้างสรรค์นวัตกรรม
เชิงสังคมและ
ความยั่งยืน



**วัตถุประสงค์เชิง
ยุทธศาสตร์ที่ 3**
สร้างเครือข่าย /
วัฒนธรรม และ
พัฒนาบุคลากรเพื่อ
ส่งเสริมนวัตกรรม



กลยุทธ์ และ แผนงาน

กลยุทธ์ 1.1.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงกระบวนการเพื่อยกระดับมาตรฐานบริการและเพิ่มคุณภาพให้กับองค์กร

IN01 : แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์ข้อมูลจากระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า
IN02 : แผนงานการพัฒนาระบบ ปฏิบัติการหลัก ปณท (THP Core System)

กลยุทธ์ 1.1.2 : สร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขยายฐานรายได้ในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์

IN03 : แผนงานพัฒนาระบบงานคลังสินค้าครบวงจร (THP Fulfillment)
IN04 : แผนงานพัฒนาบริการรองรับธุรกิจ Cross Border e-Commerce
IN05 : แผนงานโครงการ Postman Cloud

กลยุทธ์ 1.1.3 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ใหม่อย่างยั่งยืน

IN06 : แผนงานบริการ Prompt Post
IN07 : แผนงานโครงการ Digital Post ID (D/ID)

กลยุทธ์ 2.1.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม

IN08 : แผนงานการนำยานยนต์ไฟฟ้ามาใช้ในระบบงานนำจ่าย
IN09 : แผนงาน Solar PV Rooftop
IN10 : แผนงาน Green Hub (Circular Economy)

กลยุทธ์ 2.1.2 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชน

IN11 : แผนงานการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (ไปรษณีย์เชื่อมโยงสุข)

กลยุทธ์ 3.1.1 : สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากภายในและภายนอกองค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

IN12 : แผนศึกษาเพื่อปรับปรุงกฎระเบียบที่สนับสนุนความร่วมมือกับหน่วยงานและบุคคลต่างๆ
IN13 : แผนงานค้นหานวัตกรรมเพื่อสร้างธุรกิจให้เป็นแหล่งรายได้ใหม่
IN14 : แผนปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดการใช้ทรัพยากรระยะยาว

กลยุทธ์ 3.2.1 : ปลุกฝังวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรมองค์กร

IN15 : แผนการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม
IN16 : แผนงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ ปณท

กลยุทธ์ 3.2.2 : สนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมองค์กร

IN17 : แผนพัฒนาฐานข้อมูลด้านนวัตกรรม

กลยุทธ์ 3.2.3 : พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและยกระดับการจัดการองค์ความรู้ให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม

IN18 : แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านนวัตกรรม



ไปรษณีย์ไทย
Thailand Post

แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ประจำปี 2568 - 2572

**INNOVATION STRATEGY PLAN
THAILAND POST CO., LTD. 2025-2029**

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร.....	4
(Executive Summary).....	4
บทที่ 1 บทนำ.....	9
1.1 หลักการและเหตุผล	9
1.2 วัตถุประสงค์.....	9
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
1.4 ขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม	10
บทที่ 2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมของ ปณท	12
2.1 การจัดการนวัตกรรม ปณท (THP Innovation Management).....	12
2.2 กระบวนการสร้างนวัตกรรมของ ปณท (THP Innovation Process).....	15
บทที่ 3. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก.....	21
(External Factors Analysis).....	21
3.1 นโยบาย และยุทธศาสตร์ระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม	21
3.2 ทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ตลาด พฤติกรรมลูกค้า การแข่งขัน กฎหมายต่างๆ.....	30
3.3 แนวโน้มหลักต่าง ๆ (Mega Trends) ที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม	41
3.4 กรอบแนวคิดและข้อมูลด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม.....	44
3.5 ข้อมูลอันดับความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย	48
3.6 การจัดการนวัตกรรมที่เป็นเลิศขององค์กรชั้นนำในประเทศและต่างประเทศ (Best Practices).....	49
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน.....	52
.....	52
(Internal Factors Analysis).....	52
4.1 ผลการดำเนินงานของ ปณท	52
4.2 แผนวิสาหกิจ ปณท ประจำปี 2567 – 2571.....	54
4.3 แผนนโยบายการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนของ ปณท	59
4.4 แผนปฏิบัติการ/แผนแม่บท/แผนยุทธศาสตร์ของ ปณท ที่เกี่ยวข้อง	62
4.4 การรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder).....	76
4.5 การรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer).....	77

สารบัญ (ต่อ)

4.6 ผลการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ปี 2567.....	89
4.7 ผลการดำเนินงานตามแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (KM) ประจำปี 2566	92
4.8 ผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม ปี 2566	93
5. ยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม	99
5.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมด้วย SWOT.....	99
5.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ด้านการดำเนินงานนวัตกรรม	109
5.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม	115
5.6 การตรวจสอบความสมดุลและความสอดคล้องกับระหว่างแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรมกับแผนวิสาหกิจ และแผนอื่น ๆ ที่สำคัญ.....	119
6. ความเสี่ยงและการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรม	122
6.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมและแนวทางการ จัดการความเสี่ยง.....	122
6.2 แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมการติดตามประเมินผลและการรายงานผล	123
6.3 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปี.....	124
ภาคผนวก	126



บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2546 ด้วยทุนจดทะเบียน 1,250 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด ภายใต้ภารกิจของการเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการรับ-ส่งข่าวสาร สิ่งของ บริการการเงินและบริการตัวแทนแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงในทุกพื้นที่ทั่วประเทศ ผ่านบริการใน 5 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ 1) กลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ บริการหลัก คือ พัสดุไปรษณีย์ในประเทศ ไปรษณีย์ด่วนพิเศษในประเทศ และบริการไปรษณีย์โลจิสติกส์ 2) กลุ่มธุรกิจไปรษณีย์ภัณฑ์ บริการหลัก คือ จดหมาย/ไปรษณียบัตร/ของตีพิมพ์ในประเทศ และไปรษณีย์ภัณฑ์ลงทะเบียนในประเทศ 3) กลุ่มธุรกิจระหว่างประเทศ บริการหลัก คือ จดหมาย/ไปรษณียบัตร/ของตีพิมพ์ระหว่างประเทศ ไปรษณีย์ด่วนพิเศษระหว่างประเทศ และไปรษณีย์ภัณฑ์ลงทะเบียนระหว่างประเทศ 4) กลุ่มธุรกิจค้าปลีก บริการหลัก คือ ตราไปรษณียากรเพื่อการสะสม สินค้าไปรษณีย์ และสินค้าฝากขาย และ 5) กลุ่มธุรกิจการเงิน บริการหลัก คือ ธนาณัติในประเทศ ธนาณัติออนไลน์ บริการ Pay at Post และบริการตัวแทน Agency Banking โดย ปณท มีการทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรใหม่ในปี 2568 ซึ่งได้ข้อสรุป ดังนี้

วิสัยทัศน์องค์กร (Vision) :

“ส่งมอบการเติบโตอย่างยั่งยืนผ่าน
เครือข่ายไปรษณีย์” (Delivering Sustainable
Growth through Postal Network) ”

พันธกิจองค์กร (Mission) :

- 1) บูรณาการระบบงานไปรษณีย์ที่หลากหลายให้เกิดเป็นเครือข่ายการให้บริการครบวงจรที่รองรับความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายไปรษณีย์ในการเชื่อมโยงและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการดำเนินธุรกิจของประเทศ
- 3) ยกระดับเครือข่ายไปรษณีย์ด้วยการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- 4) ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการเติบโตอย่างมีธรรมาภิบาลและยั่งยืน (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม)

ในปี 2568 ปณท กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญ โดยมุ่งเน้นการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ด้วยการทำความเข้าใจความต้องการลูกค้า ตลอดจนการมุ่งเน้นองค์กรด้วยการขับเคลื่อนข้อมูล (Data Driven) องค์กรความรู้ที่สำคัญและข้อมูลที่เป็น Big Data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้ามาวิเคราะห์ เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าและนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรมที่มีคุณค่าหายาก และคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบเพื่อออกแบบ พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้าด้วยการสร้างความพึงพอใจที่มีต่อแบรนด์ในระดับสูงสุด ด้วยการลดข้อร้องเรียน (Complaints) ต่าง ๆ จากลูกค้าให้อยู่ในจุด “Zero Complaints”

โดย ปณท มีการยกระดับระบบการให้บริการให้มีความทันสมัยและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการตลอดจนธุรกิจใหม่ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ดังนี้

1) การพัฒนาระบบการให้บริการและเครื่องมือสนับสนุนการทำงานของพนักงานและทีมขาย อาทิ การพัฒนานวัตกรรมระบบคลังสินค้าครบวงจร (THP Fulfillment) การติดตามระบบการขนส่งให้มีระดับการให้บริการ (Service Level) เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด การพัฒนาระบบบริการหลังการขายที่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ทันที การพัฒนานวัตกรรมบริการร่วมกับพันธมิตรในกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ เพื่อให้มีระบบการดูแลลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาดและ สร้างความพึงพอใจ ความจงรักภักดีต่อแบรนด์ ปณท

2) การพัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) Module, Sales Module, Marketing Module, Customer Service และระบบ Contact Center ซึ่งเป็นนวัตกรรมกระบวนการ เพื่อเป็นศูนย์กลางแหล่งข้อมูลหลักด้านลูกค้าที่สามารถนำมาจัดการด้านการขายการตลาดและการบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น

3) การทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ ด้วยการบูรณาการ (Cross Funtion) เพื่อสร้างนวัตกรรมให้สอดคล้องวิสัยทัศน์ และทิศทางภายใต้แผนวิสาหกิจประจำปี 2567 – 2571 ของ ปณท เกิดเป็น THP Innovation ecosystem ที่ประสานการทำงานร่วมกันผ่านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นการใช้งานร่วมกันของทุกแพลตฟอร์มที่สำคัญขององค์กร อาทิ Marketing and Sale Platform (ระบบ CRM ระบบ THP Mart) POST NEXT และ Payment Platform (Wallet@Post) เป็นต้น เพื่อตอบสนองความต้องการที่ครอบคลุมทุกเส้นทางการใช้บริการ (Customer Journey) ของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

โดยในการดำเนินงานที่ผ่านมา ปณท ได้มีการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการและธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง หากนวัตกรรมนั้นสามารถเป็นผลิตภัณฑ์และบริการและธุรกิจในธุรกิจจะนำเข้าสู่ระบบงานปกติ (Value Added) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ได้แก่ การให้บริการในกลุ่มขนส่งและโลจิสติกส์ อาทิ การขยายขอบเขตของบริการขนส่งด้วยบริการ Cold Chain ภายใต้ชื่อบริการ FUZE Post ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่าง ปณท กับพันธมิตรเพื่อให้บริการ การพัฒนาบริการ THP Fulfillment เพื่อให้เกิดปริมาณการใช้บริการระยะยาวและเพิ่มมูลค่าการใช้บริการที่สูงขึ้นกว่าการให้บริการเฉพาะกิจกรรมการนำส่งสินค้าแก่ผู้รับปลายทางเพียงอย่างเดียว และบริการกลุ่ม New S Curve ที่อยู่ระหว่างการพัฒนา อาทิ การพัฒนากลุ่มบริการ Rider Service หรือ Postman Cloud การปรับตัวไปสู่ช่องทางการใช้บริการแบบดิจิทัลด้วยบริการ Prompt Post ซึ่งประกอบด้วยบริการใน 3 ส่วน ได้แก่ บริการ Trusted Service บริการ Digital Mailbox บริการ One Stop Service และการพัฒนาโครงการคลังสินค้าสำหรับบริการระหว่างประเทศ (Bonded Warehouse) เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการจัดเก็บและบริการคลังสินค้าครบวงจร เป็นต้น

ปณท ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ประจำปี 2568 - 2572 ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์องค์กร “ส่งมอบการเติบโตอย่างยั่งยืนผ่านเครือข่ายไปรษณีย์” โดยพิจารณาจากปัจจัยนำเข้าอันได้แก่ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ของ ปณท รวมถึง

ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่ผ่านมา ตลอดจนการนำความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มมาวิเคราะห์หา GAP Analysis เพื่อนำไปพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการและธุรกิจใหม่ให้ครอบคลุมทุกเส้นทางการใช้บริการของลูกค้าตาม Customer Journey Map รวมถึงการให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารกับผู้ให้บริการ การยกระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า Customer Analytics ที่เป็น Big Data เพื่อประมวลผลการให้บริการตามช่องทางต่าง ๆ และใช้ประโยชน์ในการตอบสนองลูกค้าอย่างเหมาะสม จากประเด็นดังกล่าว ปณท ได้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ เพื่อประเมินสถานการณ์สำหรับการประกอบธุรกิจในเชิงจุดเด่น (Strengths) จุดด้อย (Weaknesses) จากสภาพแวดล้อมภายใน และมองเห็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกต่อการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ ปณท โดยระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) และ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ด้านนวัตกรรมของ ปณท ดังนี้

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)

บริบทเชิงกลยุทธ์	
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)
SA1 : โครงสร้างพื้นฐานของ ปณท และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ (S1 S2 S5 S6 O1 O2 O5 O6)	SC1 : ไม่มีระเบียบที่เอื้อต่อการจัดทำสัญญาระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนไม่ส่งเสริมให้วิสาหกิจเริ่มต้น(Startup) หน่วยงานวิจัย สถาบัน การศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรม (W4 W5 O2 O3 O4)
SA2 : ความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการรองรับความต้องการของผู้บริโภคและแนวโน้มของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง (S3 S4 O3 O4 O5)	SC2 : การพัฒนาฐานข้อมูลในการสร้างนวัตกรรมจากการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในรูปแบบ Big Data Analytics (W1 O1)
	SC3 : การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และองค์ความรู้ในการคิดค้นและพัฒนา นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล (W2 W3 T1 T2 T3)
	SC4 : พัฒนาสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ด้านเทคโนโลยี,ความผันผวนของโลก เป็นต้น (S5 T1 T2 T3)

จากความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ด้านนวัตกรรมของ ปณท นำมาทบทวน/กำหนดเป็น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่รองรับด้านการดำเนินงานนวัตกรรม ประจำปี 2568 – 2572 ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ตามแผนวิสาหกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(SO)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(SO)ตามแผนวิสาหกิจ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(SO)ด้านนวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ (ST)	กลยุทธ์รองรับยุทธศาสตร์
SO2 : เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนแก่องค์กร	SO1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการและธุรกิจใหม่	ST1.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการให้เกิดการต่อยอดเชิงธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร	TA1.1.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงกระบวนการงานเพื่อยกระดับมาตรฐานบริการและเพิ่มคุณภาพให้กับองค์กร
			TA1.1.2 : สร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขยายฐานรายได้ในกลุ่มธุรกิจขนส่งและ โลจิสติกส์
			TA1.1.3 สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ใหม่อย่างยั่งยืน
SO3 : เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน	SO2 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมและความยั่งยืน	ST2.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมและยกระดับ ผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เข้มแข็ง	TA2.1.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม
			TA2.1.2 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนา และยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชน
SO2 : เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนแก่องค์กร	SO3 : สร้างเครือข่าย/วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม	ST3.1 : สร้างเครือข่ายพัฒนานวัตกรรมร่วมกับพันธมิตร	TA3.1.1 : สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากภายในและภายนอกองค์กรในสร้างสรรค์นวัตกรรม
SO1 : เพื่อเพิ่มคุณภาพเครือข่ายไปรษณีย์		ST3.2 : สนับสนุนทรัพยากร ปลุกฝังวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม	TA3.2.1 : ปลุกฝังวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรมองค์กร
			TA3.2.2 : สนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมองค์กร
			TA3.2.3 : พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและยกระดับการจัดการองค์ความรู้ให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม

ทั้งนี้ ปณท จะได้มีการถ่ายทอดและสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านการดำเนินงานนวัตกรรม ประจำปี 2567 – 2571 ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบและดำเนินการตามแนวทางทางดังกล่าว เพื่อบูรณาการการดำเนินการร่วมกันทั้งองค์กรทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) ด้านที่ 1 ข้อ 9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม ข้อย่อยที่ 9.1 การจัดให้มีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ กำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปีก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารจัดการนวัตกรรม และต้องนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบ โดยสามารถนำเสนอผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี โดย ปณท ได้มีการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้คณะกรรมการ ปณท รับทราบผ่านการเห็นชอบของคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน และคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม นอกจากนี้ ด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม ข้อ 2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม กำหนดให้การสื่อสาร ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติและรับรู้อย่างทั่วถึง โดย ปณท มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ฯ สู่แผนการปฏิบัติการระยะยาวแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วน รวมทั้งมีการสื่อสารแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมายทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับแผนงาน/โครงการ ไปยังหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหน่วยงานภายนอก เช่น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ พันธมิตร เป็นต้น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ในการนี้ จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ประจำปี 2567 - 2571 ของ ปณท เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อแสวงหาโอกาสและสร้างรายได้ใหม่ให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดย ปณท จะมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำทุก 3 เดือน เพื่อทบทวนวิเคราะห์ และคาดการณ์ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ตลอดจนทบทวนเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้มี ผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้รายงานให้คณะกรรมการ ปณท รับทราบผ่านการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน และคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ปณท ต่อไป

บทที่ 1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเติบโตและรักษาศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) จึงได้มีการพัฒนานวัตกรรมองค์กรโดยการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ให้ความทันสมัยและแข่งขันได้ รวมถึงเป็นการสร้างความแตกต่าง ซึ่งนวัตกรรมช่วยให้องค์กรสามารถสร้างเอกลักษณ์และความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นการสร้างโอกาสใหม่ในการเข้าสู่ตลาด หรือการสร้างผลิตภัณฑ์/บริการใหม่เพื่อตอบสนองสถานการณ์ตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นวัตกรรมยังเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์/บริการ กระบวนการดำเนินงาน หรือ ลดค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กรทั้งในด้านความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างผลกำไรให้กับองค์กรได้ และจะต้องมีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม ทำให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการนำนวัตกรรมสามารถมาใช้ในการแก้ปัญหาสังคม เช่น การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือการพัฒนาชุมชน ส่งผลดีต่อสังคมและภาพลักษณ์ขององค์กร ไปจนถึงช่วยให้องค์กรได้เติบโตขึ้นอย่างยั่งยืน ดังนั้นการดำเนินการกจัดกการนวัตกรรมจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จึงเป็นที่มาของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ประจำปี 2568 - 2572

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อทบทวน พันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ยุทธศาสตร์ของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนวิสัยทัศน์ แผนวิสาหกิจของ ปณท และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในอนาคต

2. เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม (Innovation Strategic Plan) สำหรับเป็นแนวทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบสามารถนำไปสู่การปฏิบัติและเกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม

3. เพื่อจัดทำกระบวนการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ให้สอดคล้องเข้ากับระบบนวัตกรรมขององค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ทิศทาง การดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้ไปรษณีย์ไทยสามารถสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่และผลิตภัณฑ์บริการใหม่

4. เพื่อให้การสร้างศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสร้างสรรค์นวัตกรรมเชื่อมโยงและตอบสนองต่อทิศทางการเติบโตเชิงกลยุทธ์ของ ปณท และบริษัทในเครือ

5. เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่มีความจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งเชื่อมโยงต่อกระบวนการและระบบอื่น ๆ ที่มีอยู่เดิมภายในองค์กร

6. เพื่อให้การดำเนินการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลลัพธ์และสร้างคุณค่าต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

7. เพื่อให้การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเกิดความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) มีแนวทางในการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรมแบบบูรณาการและสอดคล้องกับนโยบาย ทิศทางและแผนวิสาหกิจของ ปณท

2) ยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมถึงแผนงาน/โครงการในการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมของ ปณท ที่มีระยะเวลาการทำงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน

3) ทำให้การดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ ปณท เกิดความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

1.4 ขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

1) ทบทวนคำสั่งและบทบาทหน้าที่ คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม เพื่อทบทวน/ปรับปรุงพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม

2) รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ สืบค้น จัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อหาความต้องการและทิศทางจากผู้บริหาร คณะกรรมการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal และ External Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม

3) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงาน ทีมงาน SE-AM ด้านที่ 7.2 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม เพื่อประเมิน SWOT และกำหนดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

4) จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรโดยแบ่งแผนงานปฏิบัติการและกำหนดเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

5) นำเสนอคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมเพื่อรับฟังข้อคิดเห็น จากนั้นนำเสนอคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุนเพื่อให้ความเห็นชอบ และนำเสนอคณะกรรมการ ปณท เพื่อรับทราบ

6) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมฉบับสมบูรณ์เผยแพร่แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทำการสำรวจการรับรู้

7) ทำการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

8) รวบรวมข้อมูลเพื่อทำการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (“สคร.”)

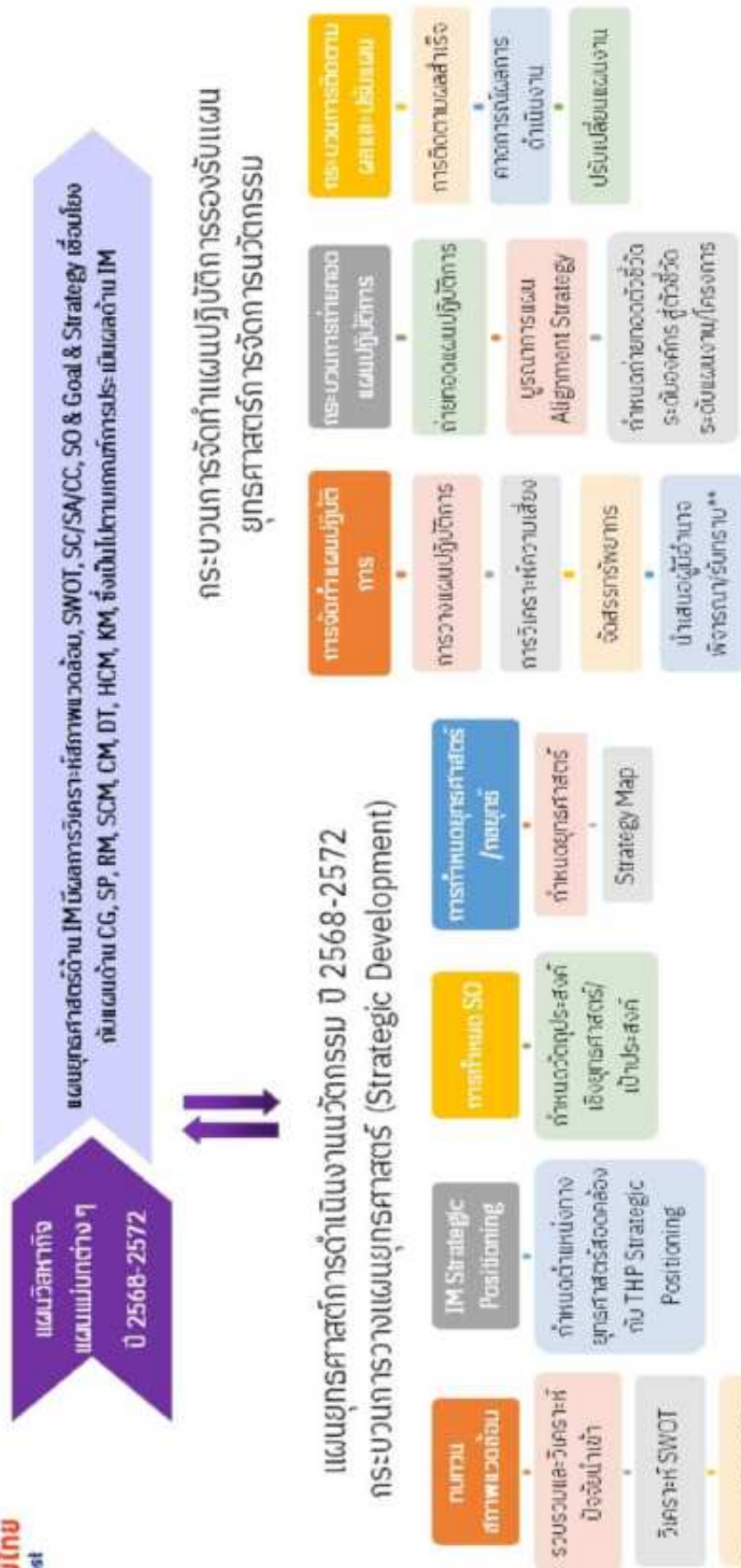
9) วิเคราะห์ผลการประเมิน เพื่อระบุช่องว่าง และโอกาสในการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องตามกลยุทธ์ และแนวทางการประเมิน

10) จัดทำแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล (Gap Closing Plan)

11) ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมเป็นรายปี ตามปัจจัยทั้งภายในและภายนอก หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงนำผลการดำเนินงานตามแผนและผลสำรวจการรับรู้เป็นส่วนหนึ่งในการทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และนำเสนอสาระสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงไปขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมและคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุนตามลำดับ



กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมและการนำไปปฏิบัติ



**คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม (พิจารณาเห็นชอบ / ชี้แจงแนะ)
คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงนาม (พิจารณาเห็นชอบ / อนุมัติแผนฯ)
คณะกรรมการ ปณก (เพื่อทราบ)

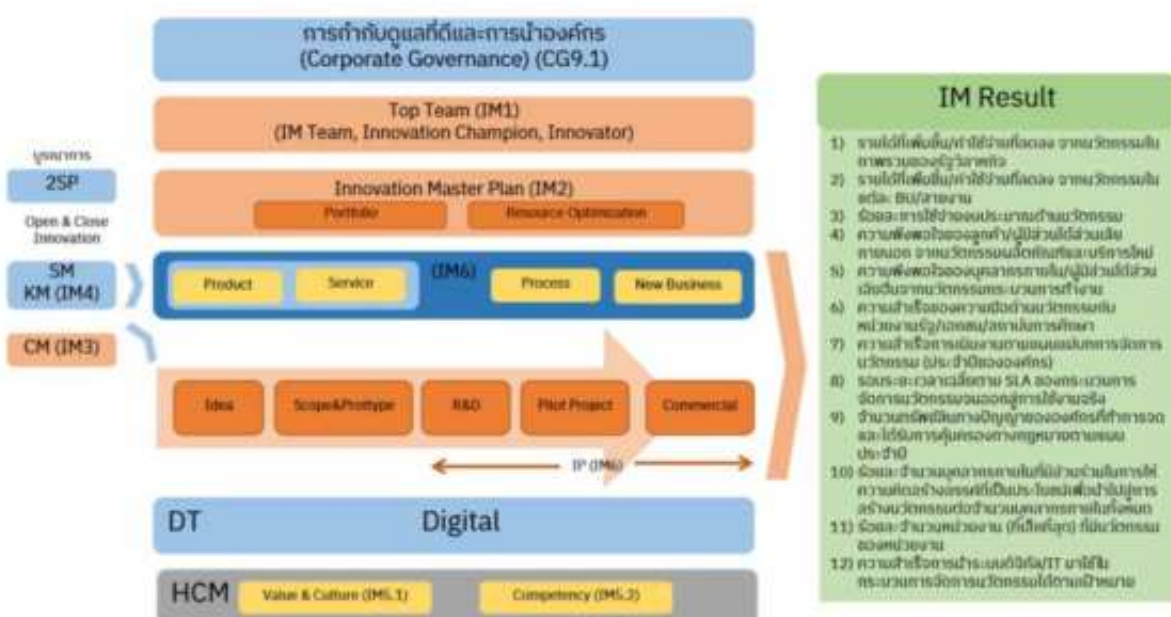
บทที่ 2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมของ ปณท

2.1 การจัดการนวัตกรรม ปณท (THP Innovation Management)

การจัดการนวัตกรรม ปณท ดำเนินการตามคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ระบบบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ส่วนที่ 2 แนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ซึ่งกำหนดและจัดทำขึ้นเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM ตามเอกสารหลักเกณฑ์ประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ระบบบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) จะเป็นกรอบการบริหารงานนวัตกรรม ที่แสดงถึงกลไกการส่งต่อคุณค่างานในแต่ละระบบงานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นภาพการดำเนินงานนวัตกรรมของ ปณท ในทิศทางเดียวกัน ส่งต่อคุณค่างานให้เกิดความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การนำองค์กร /การกำกับดูแลกิจการที่ดี โครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการด้านนวัตกรรม (บทบาทคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด กระบวนการพัฒนานวัตกรรม การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสนับสนุนกระบวนการนวัตกรรม การเสริมสร้างวัฒนธรรมและการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม และผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และสร้างคุณค่าต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

ส่วนที่ 2 แนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม จะประกอบด้วยขั้นตอน วิธีการดำเนินงาน แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ โดยมีรายละเอียดที่มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงาน/พนักงานที่มีหน้าที่ในการดำเนินงาน วิจัยและพัฒนานวัตกรรม มีหลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติในการดำเนินงานที่ทำให้เกิดความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ซึ่งการดำเนินงานทั้ง 2 ส่วนที่กล่าวนั้น ได้คำนึงถึงความสอดคล้องเชื่อมโยงกับ Core Enablers ด้านที่เกี่ยวข้องตลอดจนครอบคลุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานนวัตกรรมทุก ๆ หน่วยงานเพื่อจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยสามารถแสดงระบบบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ของ ปณท ดังรูปต่อไปนี้



รูปที่ 2 ระบบการจัดการนวัตกรรม ปณท

ทั้งนี้ ระบบนวัตกรรมของ ปณท (Corporate Innovation System: CIS) ได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดของการทำงาน (Framework) ที่แสดงถึงความเป็นระบบและความเป็นเลิศของการจัดการนวัตกรรมองค์กร ประกอบด้วย

- 1) บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management)
- 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- 3) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture)
- 4) องค์กรและบุคลากร (Corporate and People)
- 5) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)
- 6) การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)
- 7) กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism)

จากระบบนวัตกรรมดังกล่าวจะแบ่งองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ส่วนหลัก ดังนี้

1.การกำกับดูแลและการนำองค์กรขับเคลื่อนผ่านกระบวนการ ดังนี้

1.1 Corporate Governance : การกำกับดูแลและขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม ผ่านคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่มีบทบาทการกำกับดูแลตามกฎหมาย การกำหนดให้มโนนโยบายที่สำคัญด้านนวัตกรรมขององค์กร การให้ความเห็นชอบแผนแม่บทนวัตกรรม การติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญ การให้ข้อสังเกตข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

1.2 Top Team : การขับเคลื่อนนโยบาย โดยการนำองค์กร ซึ่งดำเนินการผ่านการเป็น Role Model ด้านนวัตกรรม การเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร การสื่อสารนโยบายทิศทางที่สำคัญด้านนวัตกรรมให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องรับทราบและนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ซึ่งทั้ง 2 หัวข้อนี้จะมีบทบาทสอดคล้องตามโครงสร้างการกำกับดูแลด้านนวัตกรรมในเรื่องแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมของ ปณท (Innovation Master Plan) โดยการนำนโยบายจากคณะกรรมการ / ผู้บริหาร ที่มีความสอดคล้องต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และได้รับการบูรณาการกับแผนวิสาหกิจ กำหนด ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม ที่สอดคล้องตามแผนวิสาหกิจ นอกจากนี้ ทิศทางการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมจะต้องมีการพิจารณา/ลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ เพื่อจัดสรรทรัพยากรสำหรับดำเนินงาน และเพื่อพิจารณา Portfolio Innovation ของ ปณท เพื่อเตรียมพร้อมสู่การทำนวัตกรรม

2 กระบวนการนวัตกรรม

ปณท กำหนดกระบวนการนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการทำงาน และการเกิดธุรกิจใหม่ ซึ่งเป็นไปตามกระบวนการสร้างนวัตกรรมของ ปณท (Innovation Stage Gate) ตั้งแต่การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์, การกำหนด Scope / Prototype, R&D, ทดลอง และสู่ตลาด (เป็นทั้งเชิงพาณิชย์ และเชิงสังคม) โดยการสร้างนวัตกรรมของ ปณท จะใช้ปัจจัยนำเข้าจาก Core Enables ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเชื่อมโยงสู่นวัตกรรม ได้แก่

ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM) CM : การนำ VOC ของลูกค้าทั้งในปัจจุบัน และอนาคต / ผลการวิเคราะห์ด้านลูกค้า เพื่อรวบรวมเป็น Big Data ในการนำไปสู่การนวัตกรรมประเภทต่าง ๆ SM : การนำ VOS มาเป็น Input รวมถึงการพิจารณาการทำนวัตกรรมว่าจะดำเนินการในรูปแบบของ Open Innovation หรือ Close Innovation

ด้านที่ 7.1 การจัดการความรู้ KM : มากำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อติดตามและวิเคราะห์สู่การจัดเก็บองค์ความรู้ และจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำไปทำนวัตกรรมของ ปณท โดยกระบวนการนวัตกรรมของ ปณท จะมีการกำหนด SLA ในแต่ละ Stage Gate และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (IP) นวัตกรรมของ ปณท

3. กระบวนการสนับสนุนการนวัตกรรม

เพื่อให้การขับเคลื่อนนวัตกรรมนั้นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกระบวนการที่สนับสนุน ได้แก่

ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT) การนำ Digital มาวิเคราะห์ Innovation Journey ของ ปณท เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนในแต่ละ Touch Point ของการทำงานนวัตกรรม

ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ HCM : บุคลากรในองค์กร และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมต้องมีการสร้างค่านิยมของนวัตกรรมให้เกิดทั้งองค์กรผ่านแผนเสริมสร้างวัฒนธรรม รวมถึงการยกระดับศักยภาพของบุคลากร ผ่านการกำหนด Competency การประเมินผลของบุคลากร เพื่อนำ Gap ไปสู่การยกระดับและพัฒนาบุคลากรต่อไป ซึ่งทั้ง 3 กระบวนการ เมื่อขับเคลื่อนได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ จะส่งผลให้ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมเป็นไปตามเป้าหมาย

ดังนั้น การดำเนินงานตามระบบบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) และแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมในคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรมภายใต้แนวทาง Core Business Enablers ด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม จะเป็นการดำเนินงานบูรณาการที่เชื่อมโยงกับ Core Business Enablers ด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรในการจัดทำนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ตลอดจนคู่มือและระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมที่จะต้องสอดคล้องกับทิศทางองค์กรตลอดจนแผนวิสาหกิจ ปณท ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC) /ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) /ความสามารถหลักขององค์กร (CC), วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) & เป้าหมาย (Goal) ยุทธศาสตร์ (Strategy) เชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ ด้านที่ 2 (SP) แผนแม่บท/แผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กรต่าง ๆ ด้านที่ 3 (RM&I) ด้านที่ 4 (SCM, CM) ด้านที่ 6 (HCM) ด้านที่ 5 (DT), และด้านที่ 7.1 (KM) มาใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว

นอกจากนี้ จะต้องมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยนำเสนอผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีต่อคณะกรรมการ ปณท ผ่านคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน และคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดนวัตกรรม โดยจะต้องมีการนำข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนาพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด จากด้านที่ 4 (SCM, CM) เพื่อนำมารวบรวมข้อมูลที่เป็น Big data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Existing and Potential customers/consumers) รวมถึงข้อมูลที่เกิดจากการศึกษาพฤติกรรม การสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้า นำมาวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้า พร้อมจัดทำ Customers/Consumers Persona, Customer/Consumers Journey ของกลุ่มลูกค้า เพื่อหาความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่ถูกเติมเต็ม (Unmet Need) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาพัฒนานวัตกรรมโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจากด้านที่ 5 (DT) ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (และค่าเป้าหมาย) ขององค์กรในเชิงบูรณาการจากทุกแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กรนำมาวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อทำให้ตัวชี้วัดบรรลุได้ตามเป้าหมายดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ และมีแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ของด้านที่ 7.1 (KM) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ ผ่านการเสริมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมด้านที่ 6 (HCM) ที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบ Cross Function จากแผนงาน/โครงการที่สร้างนวัตกรรมตามกระบวนการนวัตกรรม

ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ครอบคลุมกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม ทั้งในรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) เช่น โครงการ 1 ฝ่าย 1 กระบวนการ/นวัตกรรม อยู่ภายใต้แผนส่งเสริมนวัตกรรม กระบวนการ จะเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อนำเสนอให้สายงานต้นสังกัดพิจารณาคัดเลือก 1 แผนงานที่มีความน่าสนใจสร้างผลกระทบเชิงบวกสูง และมีความพร้อมในการดำเนินงาน เพื่อเข้าสู่กระบวนการขอรับทุนส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์ หรือการพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมต่าง ๆ ทั้งออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์ม e-learning หรือ Beyond Training และออฟไลน์ที่เป็น Classroom เช่น หลักสูตร KM Sandbox ที่เป็นการเชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม เป็นต้น และนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) เช่น แผนงานความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ โครงการแข่งขันนวัตกรรมจากหน่วยงานภายนอก (โครงการ Open Innovation Hackathon หรือ “HackaPost”) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการ e-Commerce ได้นำเสนอปัญหาและความต้องการที่ยังไม่ถูกเติมเต็มมากำหนดเป็นโจทย์นวัตกรรม เพื่อให้สตาร์ทอัพได้ร่วมกันพัฒนา Solution ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง เป็นต้น ทั้งนี้ สำหรับบุคลากร ปณท หรือบุคคลภายนอกหรือ สตาร์ทอัพที่สามารถสร้างนวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างแท้จริง ปณท จะมีเวทีให้เหล่านวัตกรรมหรือสตาร์ทอัพนำผลงานนวัตกรรมที่ทำแล้วประสบความสำเร็จมาจัดแสดงให้แก่ชาว ปณท ได้รับรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน เพื่อมอบรางวัลตลอดจนให้คำตอบแทนยกย่อง ชมเชยสำหรับบุคลากรหรือบุคคล หน่วยงานภายนอก หรือ Startup ที่สามารถนำไปต่อยอดการพัฒนาธุรกิจใหม่ (New S-Curve) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

2.2 กระบวนการสร้างนวัตกรรมของ ปณท (THP Innovation Process)

1. นวัตกรรมในความหมายของ ปณท หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการสร้างสรรค์หรือการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงานรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่และการบริหารจัดการองค์กรที่เกิดประโยชน์/ผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กร และสามารถแก้ปัญหาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเป้าหมายสำคัญ รวมทั้งสร้างความสามารถด้านการแข่งขันของประเทศ โดยใช้ทักษะ ความคิดความรู้ เทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งจะต้องคำนึงถึงกฎหมาย ศีลธรรม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยสามารถแบ่งประเภทนวัตกรรมตามความมุ่งหมายในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดวิธีการหรือกระบวนการใหม่ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นโดยนวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นในเรื่องการควบคุมคุณภาพและการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product/Service Innovation) เป็นการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีหรือวิธีการก็ดี รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเดิม ที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

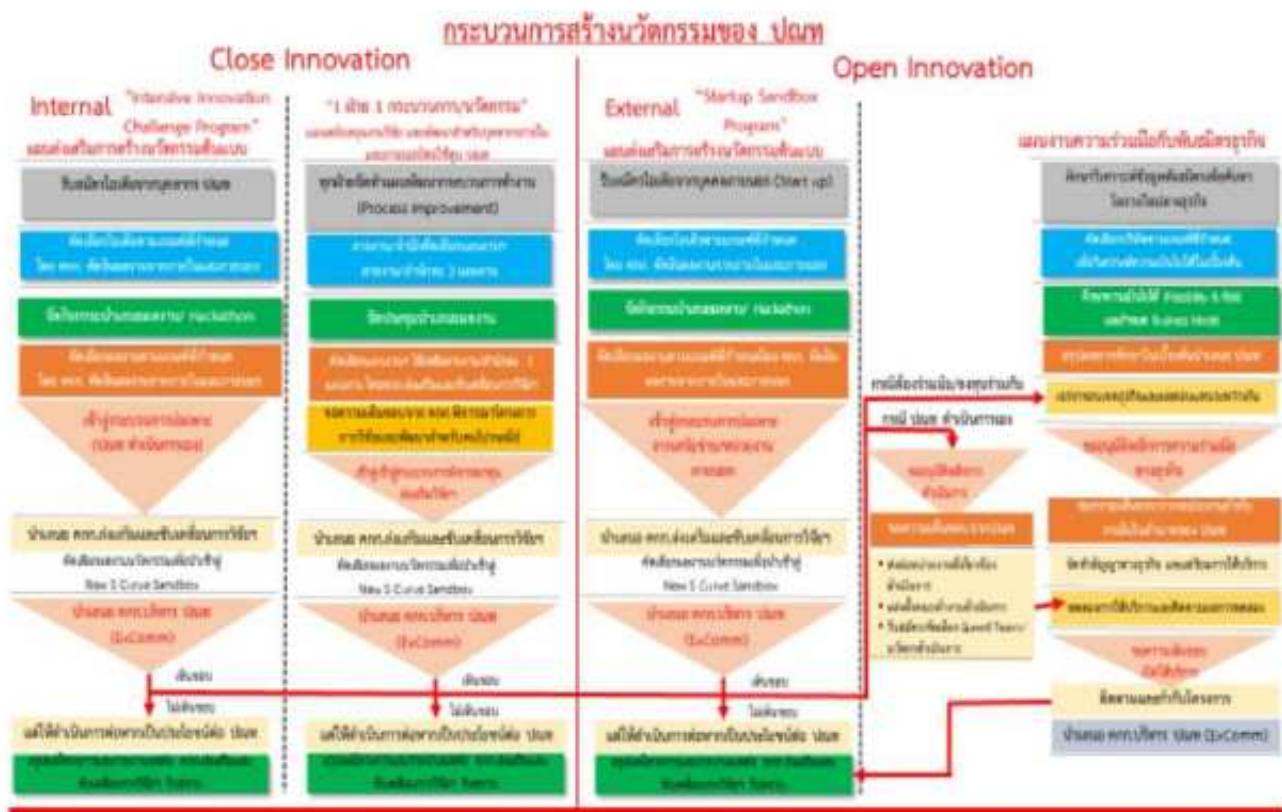
3. นวัตกรรมธุรกิจ (Business Innovation) นวัตกรรมที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการภายในจนเกิดเป็นรูปแบบใหม่ของการดำเนินธุรกิจ

4. นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) นวัตกรรมที่เกิดจากการการปรับแนวทางการดำเนินงานขององค์กรไปสู่รูปแบบใหม่ ทั้งการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติทางธุรกิจ โครงสร้างการทำงาน หรือความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร

2. แหล่งที่มาของนวัตกรรม ปณท มาจาก 2 แหล่ง ได้แก่

1. นวัตกรรมที่มาจากความคิดค้นภายในองค์กร โดยนวัตกรรมที่มาจากความคิดค้นภายในองค์กร หรือนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) ถือเป็นแหล่งที่มาเบื้องต้นของสินค้าและบริการโดยองค์กรมีการจัดตั้งหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนา ที่สังกัดในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น หน่วยพัฒนาธุรกิจและบริการ โดยมีการจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่เพื่อมาช่วยในการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมกระบวนการที่เกิดจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการให้สูงขึ้น ซึ่งมีแผนงานที่ดำเนินการ เช่น แผนพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงาน (1 ฝ่าย 1 กระบวนการ/นวัตกรรม) แผนส่งเสริมการให้ทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาสำหรับคน ปณท เป็นต้น

2. นวัตกรรมที่มาจากเชื่อมโยงจากภายนอกองค์กร หรือนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) จะเป็นกรณีที่องค์กรมีการเปิดกว้างในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมา ซึ่งแนวคิดของการเปิดรับจากภายนอกนั้นจะทำให้มีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและหลากหลายกว่า รวมถึงอาจจะมิต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการพัฒนาเองทั้งหมด เนื่องจากหน่วยงานภายนอกจะมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งนวัตกรรมแบบเปิดจึงเป็นนวัตกรรมที่มาจาก การแลกเปลี่ยนข้อมูลองค์ความรู้ ผลงานวิจัย หรือการร่วมกัน เพื่อสร้าง/พัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรได้อย่างรวดเร็ว ซึ่ง ปณท กำหนดแหล่งที่มาของนวัตกรรมทั้ง 2 แบบ ได้ตามภาพดังนี้



รูปที่ 3 แหล่งที่มาของนวัตกรรม ปณท

3. กระบวนการสร้างนวัตกรรมของ ปณท (Innovation Stage Gate)

ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566) ด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม ข้อที่ 6. กระบวนการนวัตกรรม กำหนดให้รัฐวิสาหกิจกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะมีการทบทวนกระบวนการเป็นประจำทุกปี เพื่อบรรจุไว้ในคู่มือการจัดการนวัตกรรม ประจำปี พร้อมกันนี้จะมีการสื่อสารให้บุคลากรทั้งองค์กรรับทราบและนำไปปฏิบัติ โดยในปี 2568 ปณท ได้ทบทวนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้รูปด้านล่างนี้



รูปที่ 4 กระบวนการสร้างนวัตกรรมของ ปณท

กระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Stage Gate) ของ ปณท มีการกำหนด Gate จำนวน 3 Gate กำหนดขั้นตอน (Stage) 4 ขั้นตอน และกระบวนการ 6 กระบวนการ (Process) ดังนี้

Gate1 : Detail Screen (ประเมินความสอดคล้อง นโยบาย/Theme และคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์) ประกอบด้วยหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1. ความสอดคล้องด้านยุทธศาสตร์ของแนวคิด (Strategic Fit): ระดับความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของแนวคิดต่อแผนยุทธศาสตร์องค์กรโดยภาพรวม
2. ผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Return): ระดับของผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของแนวคิด
3. มูลค่าทางการตลาดของแนวคิด (Target Market Opportunity): จำนวนมูลค่าตลาดเป้าหมายของแนวคิดที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
4. ความพร้อมในการพัฒนาแนวคิด (Idea Readiness)
 - 4.1 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Advantage) ความเป็นไปได้ในทางเทคโนโลยีที่มีอยู่สำหรับการพัฒนาแนวคิด
 - 4.2 ความพร้อมด้านทักษะบุคลากร (Skill) : ความสามารถและทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรในการพัฒนาแต่ละแนวคิด

Gate2 : Decision to Develop (ประเมินข้อเสนอโครงการ พัฒนาด้านแบบนวัตกรรมและทดสอบก่อนนำร่อง)ประกอบด้วยหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1. ความสอดคล้องด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Fit)

1.1. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate Fit) : ระดับความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของโครงการต่อแผนยุทธศาสตร์องค์กรโดยภาพรวม

1.2. การนำไปต่อยอดกับโครงการอื่น (Continuation) : ระดับความสามารถในการนำไปต่อยอดกับโครงการอื่นๆ ภายในองค์กร

2. โอกาสทางการตลาดของโครงการ (Business Opportunity)

2.1. มูลค่าทางการตลาดของกลุ่มเป้าหมาย (Target Market Opportunity): จำนวนมูลค่าตลาดเป้าหมายของโครงการที่จะเกิดขึ้น

2.2. ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage): เปรียบเทียบโครงการกับธุรกิจของคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดเป้าหมาย

3. ความพร้อมในการพัฒนาโครงการ (Project Readiness)

3.1. ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Advantage) ความเป็นไปได้ในทางเทคโนโลยีที่มีอยู่สำหรับการพัฒนาแนวคิด

3.2. ความพร้อมด้านทักษะบุคลากร (Skill) : ความสามารถและทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรในการพัฒนาแต่ละแนวคิด

3.3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment): การประเมินความเสี่ยงและอุปสรรคที่เป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละโครงการ

4. ผลตอบแทนของโครงการ (Returns)

4.1. มูลค่าของโครงการ (Project Value): มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการในอีก 5 ปีข้างหน้า หรือ NPV

4.2. ความสามารถในการทำกำไร (Project Profit): อัตราความสามารถในการทำกำไรขั้นต้น หรือ Gross Profit Margin

4.3. ผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Return): ระดับของผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของโครงการ

5. ความสำคัญของโครงการ (Project Prioritization)

พิจารณาในเรื่องของผลตอบแทนและความเสี่ยงของโครงการ แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

Gate3 : Pre-Commercial (ประเมินความพึงพอใจ/ความคุ้มค่า)

1. ความสอดคล้องด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Fit)

1.1. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate Fit) : ระดับความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของโครงการที่นำร่องต่อแผนยุทธศาสตร์องค์กรโดยภาพรวม

1.2. การนำไปต่อยอดกับโครงการอื่น (Continuation) : ระดับความสามารถในการนำโครงการที่นำร่องไปต่อยอดกับโครงการอื่นๆ ภายในองค์กร

1.3. ผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Return): ระดับของผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากการนำร่องโครงการ

2. โอกาสทางการตลาดของโครงการ (Business Opportunity)

2.1. มูลค่าทางการตลาดของกลุ่มเป้าหมาย (Target Market Opportunity): จำนวนมูลค่าตลาดเป้าหมายของโครงการที่น่าร่อง

2.2. ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage): เปรียบเทียบโครงการที่น่าร่องกับธุรกิจของคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดเป้าหมาย

2.3. การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Requirements): ระดับความสามารถของโครงการที่น่าร่องในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2.4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment): การประเมินความเสี่ยงและอุปสรรคที่เป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่น่าร่อง

3. ตัวชี้วัดการเงินของโครงการ (Financial Indicators)

3.1. ความสมเหตุสมผลทางการเงิน (Financial Assumption): ระดับของของสมเหตุสมผลของสมมติฐานทางการเงินของโครงการที่น่าร่อง

3.2. ผลตอบแทนจากการลงทุน (Investment Return): อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนภายใน หรือ IRR

3.3. มูลค่าของโครงการ (Project Value): มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการในอีก 5 ปีข้างหน้า หรือ NPV

3.4. การคืนทุน (Payback) : ระยะเวลาในการคืนทุนของโครงการ หรือ Payback Period

3.5. ความสามารถในการทำกำไร (Project Profit): อัตราความสามารถในการทำกำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin)

4. ระดับความพร้อมด้านเทคโนโลยีและสิทธิบัตร (Technology Barrier)

4.1. ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Advantage) ความเป็นไปได้ในทางเทคโนโลยีที่มีอยู่สำหรับการนำร่องโครงการ

4.2. การเปรียบเทียบเทคโนโลยีในตลาด (Technology Benchmark): เปรียบเทียบเทคโนโลยีระหว่างโครงการที่น่าร่องกับธุรกิจคู่แข่งในตลาด

4.3. การคุ้มครองของโครงการ (Technology Protection): สถานะการจดสิทธิบัตรของโครงการนวัตกรรม

4.4. อุปสรรคจากการใช้งานนวัตกรรม (Operational Challenges): ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการนำนวัตกรรมของโครงการไปนำร่อง

5. ความสามารถในการนำโครงการไปปฏิบัติ (Execution Capability)

5.1. ความพร้อมด้านทักษะบุคลากร (Skill) : ความสามารถและทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรในการพัฒนาแต่ละแนวคิด

5.2. การปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance) : ระดับของการปฏิบัติตามข้อกำหนดการดำเนินโครงการในด้านกฎหมาย ความปลอดภัย ชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม

5.3. มีเครือข่ายพันธมิตร (Partnership): เครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจที่พร้อมให้ความร่วมมือในการดำเนินงานโครงการที่ผ่านการนำร่อง

Review Feedback รวบรวมข้อมูลจากลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์โดยการสำรวจ, การติดต่อสนับสนุนลูกค้า, รีวิวออนไลน์, และสื่อสังคมออนไลน์ ให้ใส่ใจทั้งความคิดเห็นที่ดีและการร้องเรียนเพื่อเข้าใจประสบการณ์ของผู้ใช้

1. ผลตอบแทนทางการเงินของโครงการ (Financial Returns)

1.1 ผลตอบแทนจากการลงทุน (Investment Return): อัตราผลตอบแทนการลงทุนเทียบกับประมาณการ (IRR)

1.2 มูลค่าของโครงการ (Project Value): มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการเทียบกับประมาณการ (NPV)

1.3 ความสามารถในการทำกำไร (Project Profit): อัตราความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นเทียบกับประมาณการ หรือ Gross Profit Margin

2. ผลตอบแทนเชิงสังคมหรือเศรษฐศาสตร์ (Social and Economic Returns)

ผลตอบแทนเชิงสังคมหรือเศรษฐศาสตร์เทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

3. ความสามารถในการนำโครงการไปปฏิบัติ (Execution Capability)

3.1. ความพร้อมด้านบุคลากรและทรัพยากร (Resource Readiness) : ความสามารถและทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรในการพัฒนา

3.2. โครงสร้างและผู้รับผิดชอบ (Project Structure and Responsibility) : สถานะโครงสร้างและผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

3.3. ผลความคืบหน้า (Project Progress): สถานะความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนที่กำหนดการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment): การประเมินความเสี่ยงและอุปสรรคที่เป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่ดำเนินการ

ขั้นตอน (Stage) 4 ขั้นตอน 5 กระบวนการ ดังนี้

การเตรียมการด้านนวัตกรรม (Innovation Support)

กระบวนการที่ 1 การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนา โดยเริ่มต้นจากการสร้างวัฒนธรรมและสนับสนุนความสามารถด้านนวัตกรรม ตลอดจนระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

กระบวนการที่ 2 รวบรวมแนวคิดนวัตกรรม ซึ่งในการบริหารจัดการองค์ความรู้นั้นได้มีการกำหนดรูปแบบของนวัตกรรม และมีช่องทางในการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์หรือโครงการทั้งจากบุคลากรภายใน (Close Innovation) และภายนอก ปณท (Open Innovation) เพื่อมาประเมินและคัดเลือกแนวคิดก่อนจัดทำข้อเสนอโครงการ

กระบวนการที่ 3 พัฒนาด้านแบบนวัตกรรม เป็นการจัดทำรายละเอียดการดำเนินงาน/แผนงานของโครงการแล้วจะต้องพัฒนาด้านแบบตามแผนงานที่กำหนดเพื่อนำไปทดสอบหรือประเมินผลต้นแบบกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อจัดทำรายงานผลการประเมินความเป็นไปได้ของตลาด และผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ โดยจะต้องกำหนดรายละเอียดและความต้องการใช้ทรัพยากรในช่วง pilot

กระบวนการที่ 4 กระบวนการนำร่องผลิตภัณฑ์และบริการเป็นการนำต้นแบบนวัตกรรมไปสู่การต่อยอด เพื่อดำเนินการทดลองใช้งานจริงรวมถึงปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อขยายผลการใช้งานต่อไป ทั้งนี้ การประเมินความพึงพอใจของผู้ทดลองใช้นับเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการพิจารณาความคุ้มค่า และให้มีการบริหารจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา เมื่อได้โครงการ/นวัตกรรมที่คาดว่าจะสามารถดำเนินการได้จริงแล้ว จำเป็นต้องได้รับความคุ้มครอง โดยการจดทะเบียนทรัพยากรสินทางปัญญา หรือจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า

กระบวนการที่ 5 การนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์เป็นขั้นตอนที่จะนำโครงการ/นวัตกรรมไป ใช้งานจริง ซึ่งจะต้องศึกษาความเป็นไปได้เชิงธุรกิจ จะต้องนำเสนอแผนการขยายผลนวัตกรรมไปใช้ในเชิงพาณิชย์ โดยจะต้องได้รับอนุมัติแผนการขยายผลนวัตกรรมไปใช้ในเชิงพาณิชย์จากนั้นดำเนินการตามแผนเตรียมเปิดให้บริการ จากนั้นจึงจัดหาทรัพยากรหรือหาพันธมิตรทางธุรกิจ จากภายนอก และจะต้องมีการติดตามและประเมินผลธุรกิจเชิงพาณิชย์เพื่อประเมินผลทางธุรกิจก่อนการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจเชิงพาณิชย์ เพื่อเปิดให้บริการธุรกิจใหม่เชิงพาณิชย์แล้วรายงานสรุปผลดำเนินการธุรกิจต่อคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

บทที่ 3. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factors Analysis)

3.1 นโยบาย และยุทธศาสตร์ระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม

3.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๘๐) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580)



ที่มา : สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

รูปที่ 6 วิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

โดยการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ๑) ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย
- ๒) ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจ และการกระจายรายได้
- ๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ
- ๔) ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม
- ๕) ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ
- ๖) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ

3.1.2 นโยบายประเทศไทย 4.0



ที่มา: วารสาร ไทยคู่ฟ้า สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เล่มที่ 33 ฉบับ มกราคม - มีนาคม 2560
รูปที่ 5 ภาพแสดงภาพรวมนโยบายประเทศไทย 4.0

จากนโยบาย Thailand 4.0 รัฐบาลได้คัดเลือกการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งอนาคตที่ไทยมีความได้เปรียบเป็นทุนเดิม โดยมีนโยบายสำคัญในการปรับเปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจที่พึ่งพาเทคโนโลยีจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่มาเป็นระบบเศรษฐกิจที่เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีของตนเองในระดับที่เหมาะสม จึงนำมาสู่ “5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย” ประกอบด้วย

- 1.) กลุ่มอาหาร เกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Food, Agriculture & Bio-Tech)
- 2.) กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Health, Wellness and Bio-Med)
- 3.) กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และเทคโนโลยีเมคาทรอนิกส์ (Smart Devices, Robotics & Mechatronics)
- 4.) กลุ่มดิจิทัล Internet of Things ปัญญาประดิษฐ์ และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว (Digital, Internet of Things, Artificial Intelligence & Embedded Technology)
- 5.) กลุ่มเศรษฐกิจสร้างสรรค์ วัฒนธรรมและบริการที่มีมูลค่าสูง (Creative, Culture & High Value Services)

นอกจากนี้ยังส่งเสริมผู้ประกอบการ และธุรกิจใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมหรือสตาร์ทอัพ ซึ่งมีความท้าทาย คือจะทำอย่างไรที่ผู้ประกอบการสามารถปรับเปลี่ยนวิถีคิดมาสู่การสร้างมูลค่า และขับเคลื่อนนวัตกรรมได้ รัฐบาลจึงแบ่งเป้าหมายที่ต้องทำในแต่ละกลุ่มอาชีพให้มีความเหมาะสม และทำให้กลายเป็นเป้าหมายที่เป็นไปได้จริง เช่น เปลี่ยนเกษตรกรให้เป็น Smart Farmers ดิดินนวัตกรรมให้ธุรกิจ SMEs บูพื้นฐานโรงงาน 4.0 เปลี่ยนธุรกิจบริการแบบดั้งเดิมเป็น High Value Services ยกกระดับธุรกิจบริการที่มีศักยภาพอยู่แล้วมาสู่ธุรกิจบริการที่มีมูลค่าสูง ด้วยความคิดสร้างสรรค์และเพิ่มคุณค่า ด้วยวัฒนธรรม เพื่อให้เศรษฐกิจไทยพึ่งพาภาคบริการได้มากขึ้น การส่งเสริมพัฒนาสตาร์ทอัพ ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง (High Potential Startups) ให้เป็นทัพหน้าที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยในอนาคต พร้อมกับสร้างระบบนิเวศที่เหมาะสมกับสตาร์ทอัพในทุกด้าน เช่น การลงทุน ความพร้อม ด้านตลาดหุ้นเพื่อขยายธุรกิจหรือออกสู่ตลาด และผลักดันให้ประเทศไทยเป็น “ศูนย์กลางและปลายทางการลงทุน สตาร์ทอัพในอาเซียน”

ซึ่งจะเห็นได้ว่า นโยบาย Thailand 4.0 มุ่งเน้นการพัฒนาด้านต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม สังคม และสิ่งแวดล้อมผ่านการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์เข้ามาใช้ในการดำเนินงานและการพัฒนาเป็นหลัก เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและยกระดับประเทศไทย โดยการได้มาซึ่งนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์นั้น จำเป็นต้องมีวางแผนการดำเนินงานและการจัดการด้านนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แต่ละองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างครบถ้วน

3.1.3 นโยบายของคณะรัฐมนตรี ปี 2566

รัฐบาลชุดนี้มีกรอบนโยบายในการบริหารและพัฒนาประเทศตามกรอบความเร่งด่วน ได้แก่ กรอบระยะสั้น รัฐบาลมีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นการใช้จ่าย จุดประกาย ให้เครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจ กลับมาเติบโตอีกครั้ง ประกอบกับการเร่งแก้ไขปัญาเฉพาะหน้าของประชาชนอย่างเร่งด่วนและรวดเร็ว และกรอบระยะกลางและระยะยาว รัฐบาลจะเสริมขีดความสามารถให้กับประชาชนผ่านการสร้างรายได้ ลดรายจ่าย สร้างโอกาส ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นให้กับประชาชนทุกคน

ซึ่งในกรอบระยะกลางและระยะยาวรัฐบาลจะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ อาทิ การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล อุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง อุตสาหกรรมสีเขียว และอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ รวมทั้งการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมในประเทศ เพื่อให้เป็นเครื่องยนต์ใหม่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศ และเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ในประเทศ รัฐบาลจะจัดทำ Matching Fund ซึ่งเป็นการลงทุนร่วมกันระหว่างรัฐบาลและเอกชน เพื่อลงทุนพัฒนา Start-up ที่มีศักยภาพให้เติบโตและแข่งขันได้ในระดับโลก สร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจใหม่ รวมทั้งรัฐบาลจะลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งของประเทศทั้งทางถนน ทางน้ำ ทางราง และทางอากาศ เชื่อมต่อการเดินทางและการขนส่งของภาคประชาชน สินค้า และบริการด้วยราคาและบริการที่เป็นธรรม เหมาะสมกับค่าครองชีพ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชน เปิดประตูค้าขายและเปิดโอกาสของประเทศไทยให้เพิ่มขึ้น และเป็นการสร้างประโยชน์จากสินทรัพย์ของประเทศและของประชาชน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ของโลก

3.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติโดยเน้นช่วงเวลาต้นของยุทธศาสตร์ชาติ โดยได้วิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมการพัฒนาประเทศไว้ดังนี้

1.) **สถานการณ์และแนวโน้มภายนอก** : พิจารณาถึงโอกาสด้านเศรษฐกิจ เช่น ตลาดใหม่ และสภาวะทางการเงินแบบใหม่ ซึ่งเกิดจากการเชื่อมต่อกันมากขึ้นในทางกายภาพและดิจิทัล และปัจจัยที่จะเปลี่ยนวิถีชีวิตของคนทั่วโลก จากการวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ซึ่งความท้าทายสำคัญที่เกิดขึ้น มีผลกระทบจากการเข้าสู่สังคมสูงวัย (Aging Society) ของโลกกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว ทำให้เกิดตลาดและความต้องการใหม่ๆ รวมไปถึงสิ่งแวดล้อมโลก สภาวะอากาศเปลี่ยนแปลง (Climate Change) ทำให้เกิดข้อตกลงและกฎหมายระหว่างประเทศที่กำกับกิจกรรมที่ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เป็นต้น แนวโน้มที่สำคัญเหล่านี้นำมาซึ่งความขัดแย้ง และมีผลกระทบระดับนานาชาติในหลากหลายรูปแบบ เช่น สงครามการค้า การรุกรานพรมแดนและการแย่งชิงตลาดหรือทรัพยากรที่สำคัญ

2.) **สถานการณ์และแนวโน้มภายใน** : ด้านเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนโครงสร้างและเกิดความเสี่ยงในการชะลอตัว เนื่องจากข้อจำกัดด้านกำลังคน ซึ่งภาคเศรษฐกิจต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพด้านการวิจัยพัฒนา และนวัตกรรมสูงขึ้น เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งในปัจจุบันไทยยังบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของไทยที่มีสภาวะการณ์ที่ท้าทาย เช่น การก้าวสู่สังคมสูงวัยที่สมบูรณ์ ในขณะที่ไทยยังไม่พ้นกับดักรายได้ปานกลางและยังมีความเหลื่อมล้ำสูง แนวโน้มการเติบโตระดับภูมิภาคที่สูงขึ้น แม้ว่าส่วนใหญ่ยังกระจุกตัวในเมืองหลวงในด้านสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรที่ถูกใช้ไปจำนวนมากมีความเสื่อมโทรมลง ประเด็นแนวโน้มอื่น ๆ ได้แก่ ไทยมีการพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศและความเชื่อมโยงเพื่อการพัฒนามากขึ้นแต่การบริหารจัดการภาครัฐยังอ่อนแอ

จากการวิเคราะห์แนวโน้มต่าง ๆ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นี้จึงได้กำหนด 13 หมายเหตุ เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยแบ่งตามมิติการพัฒนา 4 มิติ ดังนี้



รูปที่ 7 13 หมายเหตุภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

จาก 13 หมายเหตุภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) มีหมายเหตุที่เกี่ยวกับกิจกรรมและนวัตกรรม ปณท ได้แก่

หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

หมายเหตุที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก

หมายเหตุที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

หมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

ซึ่งประเด็นในการพัฒนาของ ปณท มีทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์เพิ่มศักยภาพฐานการผลิตและบริการเดิมที่มีศักยภาพต่อยอดไปสู่ฐานการผลิตและบริการที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เข้มข้นมากขึ้น ซึ่งเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศตามแนวทางที่กำหนดไว้ในหมายเหตุภายใต้ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

3.1.5 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 ได้กำหนดนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2361 – 2580) ที่กำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “ปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand)” ซึ่งหมายถึง ยุคที่ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยเป้าหมายของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมในระยะ 20 ปี จำนวน 4 เป้าหมาย ดังนี้

1) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ก้าวทันเวทีโลก: ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตและการบริการ

2) สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม: ด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

3) พัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคดิจิทัล: ด้วยการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรทุกกลุ่มให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและประกอบกิจการในยุคดิจิทัล

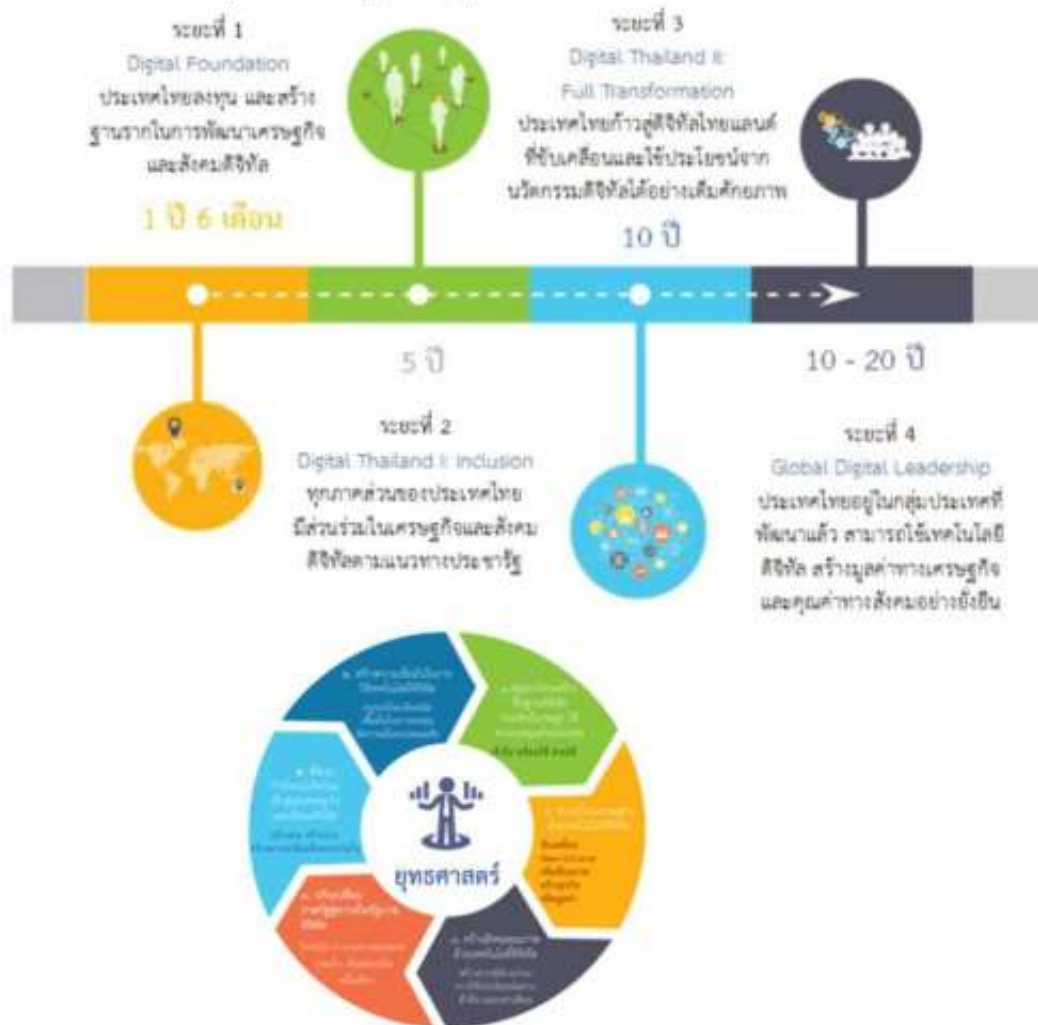
4) ปฏิรูปกระบวนการในการดำเนินงานและการให้บริการของรัฐด้วยเทคโนโลยี: เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความโปร่งใสก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

โดยกำหนดภูมิศาสตร์ดิจิทัล (Thailand Digital Landscape) หรือทิศทางการพัฒนาและเป้าหมายโดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

➤ ระยะที่ 1: Digital Foundation – ประเทศไทยลงทุนและสร้างรากฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

➤ ระยะที่ 2: Digital Thailand I: Inclusion – ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวทางประชารัฐ (ภายในปี พ.ศ. 2565)

- ระยะที่ 3: Digital Thailand II: Full Transformation – ประเทศไทยก้าวสู่ “Digital Thailand” ที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ (ภายในปี พ.ศ. 2570)
- ระยะที่ 4: Global Digital Leadership - ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน (ภายในปี พ.ศ. 2570 - 2580)



ที่มา: เอกสารนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

รูปที่ 8 ภาพแสดงภูมิศาสตร์ดิจิทัล (Thailand Digital Landscape) ของประเทศไทย

เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทยตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาตามภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย 4 ระยะ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2: ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล: ขับเคลื่อน New S-Curve เพิ่มศักยภาพสร้างธุรกิจ เพิ่มมูลค่าธุรกิจ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3: สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล: สร้างการมีส่วนร่วม การใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

- ยุทธศาสตร์ที่ 4: ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล: โปร่งใส อำนวยความสะดวก รวดเร็ว เชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียว
- ยุทธศาสตร์ที่ 5: พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล: สร้างคน สร้างงาน สร้างความเข้มแข็งจากภายใน
- ยุทธศาสตร์ที่ 6: สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล: กฎระเบียบทันสมัย เชื่อมั่นในการลงทุน มีความมั่นคงปลอดภัย

จากแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จะเห็นได้ว่าต้องการมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตและการบริการ

3.1.6 ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี

ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ประเทศไทย ใช้การวิจัยและนวัตกรรมเป็นกำลังอำนาจแห่งชาติ เพื่อก้าวไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วภายใน 20 ปี ด้วยความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ในการจัดทำยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ได้นำประเด็นมุ่งเน้นของรัฐบาลมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ โดยประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

(ร่าง) ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)



ที่มา: เอกสารสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ (สวทน.)

รูปที่ 9 ภาพแสดงภาพรวมยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมระยะ 20 ปี

- ยุทธศาสตร์ที่ 1: การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจประกอบด้วย 5 ประเด็นด้านยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1.) อาหาร เกษตร เทคโนโลยีชีวภาพ และเทคโนโลยีการแพทย์ 2.) เศรษฐกิจดิจิทัลและข้อมูล 3.) ระบบโลจิสติกส์ 4.) การบริการมูลค่าสูง 5.) พลังงาน

➤ ยุทธศาสตร์ที่ 2: การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 5 ประเด็นด้านยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1.) สังคมสูงวัยและสังคมไทยในศตวรรษที่ 21 2.) คนไทยในศตวรรษที่ 21 3.) สุขภาพและคุณภาพชีวิต 4.) การบริหารจัดการน่านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และสิ่งแวดล้อม 5.) การกระจายความเจริญและเมืองน่าอยู่

➤ ยุทธศาสตร์ที่ 3: การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการสร้างองค์ความรู้พื้นฐานของประเทศ ประกอบด้วย 3 ประเด็นด้านยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1.) องค์ความรู้พื้นฐานและเทคโนโลยีฐาน 2.) องค์ความรู้พื้นฐานสังคมและความเป็นมนุษย์ 3.) การวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ

➤ ยุทธศาสตร์ที่ 4: การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ ประกอบด้วย 7 ประเด็นด้านยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1.) การปรับระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ 2.) บุคลากรและเครือข่ายการวิจัยและนวัตกรรม 3.) ระบบบริหารจัดการงานวิจัย 4.) เขตเศรษฐกิจนวัตกรรม 5.) ระบบแรงจูงใจ 6.) โครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพของประเทศ 7.) โครงสร้างพื้นฐานทางการวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อต่อยอด อุตสาหกรรมการเกษตรและสุขภาพ

โดยเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมระยะ 20 ปี มุ่งเน้นให้การวิจัยและนวัตกรรมทำให้ประเทศไทยเป็นเจ้าของห่วงโซ่การผลิตและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงในตลาดโลกและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและสังคม รวมทั้งเป็นเจ้าของเทคโนโลยีในสาขาที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย ทั้งนี้ ผลกระทบสำคัญตามยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมระยะ 20 ปี ที่คาดหวัง ได้แก่ 1.) ประเทศไทยเป็นประเทศในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว และเป็นผู้นำนวัตกรรมในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในระดับโลก 2.) สังคมไทยมีความมั่นคงและมีภูมิคุ้มกันตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งมีความยั่งยืน 3.) เกิดการบูรณาการการทำงานด้านการวิจัยและนวัตกรรมระหว่างหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรม 4.) ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ 5.) สัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาของภาคเอกชนต่อภาครัฐเป็น 80:20 6.) สัดส่วนบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาไม่น้อยกว่า 60 คน ต่อประชากร 10,000 คน

ซึ่งจะเห็นได้ว่า ทางรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านการวิจัยและนวัตกรรมเป็นอย่างมาก ทั้งความชัดเจนจากแนวทางนโยบายและตัวชี้วัดต่าง ๆ

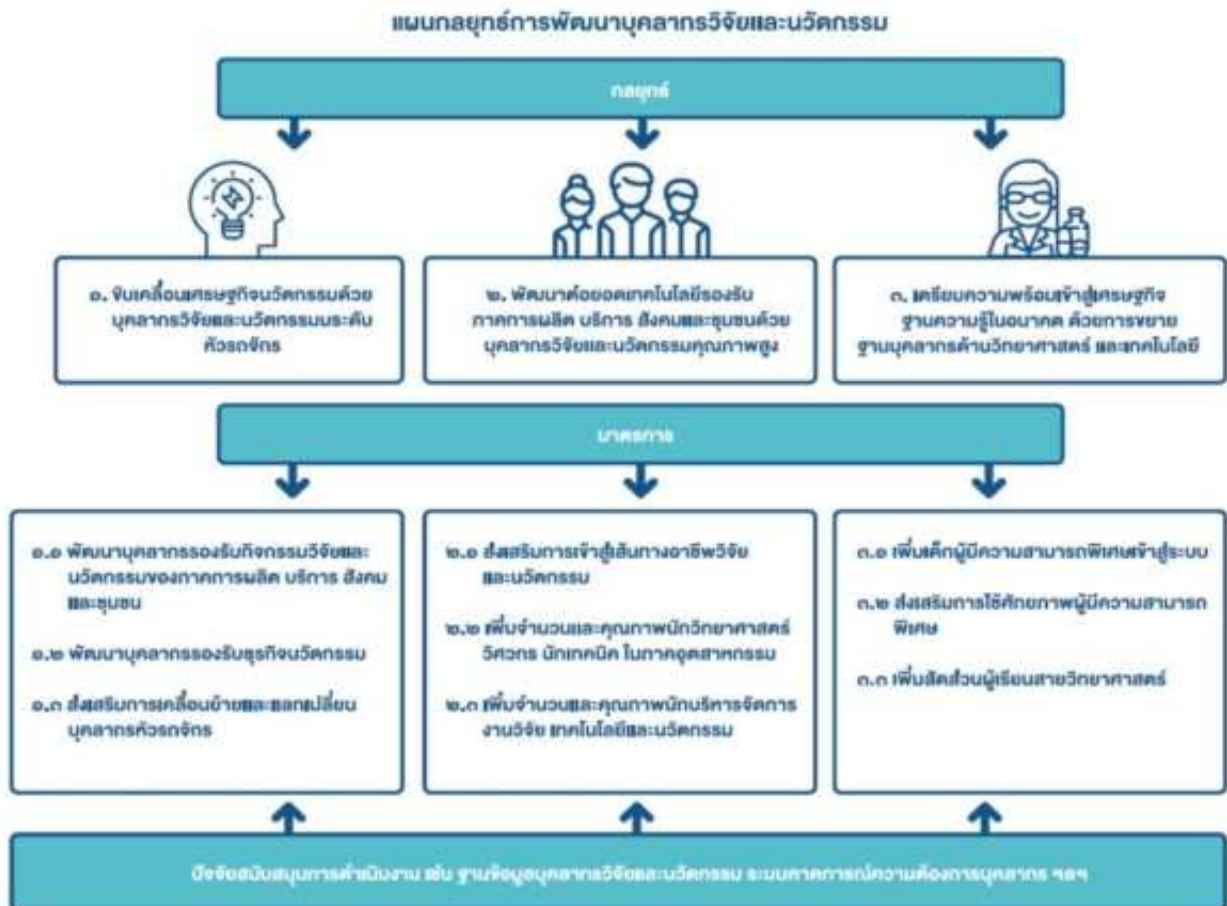
3.1.7 แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี

แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ “มีบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพทัดเทียมระดับโลก เพียงพอต่อการขับเคลื่อนประเทศกลุ่มรายได้สูง และเติบโตอย่างทั่วถึง ภายในปี พ.ศ. 2579” จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 วัตถุประสงค์ ได้แก่

1.) เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมให้มีความสามารถทัดเทียมกับนานาชาติประเทศ โดยมีทักษะและคุณลักษณะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของโลก สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่และผลิตทรัพย์สินทางปัญญาให้กับประเทศ

2.) เพื่อพัฒนาแรงงานให้มีทักษะสูง ตรงความต้องการของผู้ประกอบการ สามารถพัฒนาต่อยอดและนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ได้

3.) เพื่อสร้างระบบการผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง สามารถเป็นตัวป้อนเข้าสู่อาชีพ



ที่มา: เอกสาร นโยบายวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

รูปที่ 10 ภาพแสดงภาพรวมกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม

การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี ประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

➤ กลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจนวัตกรรมด้วยบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมระดับหัวรถจักร ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ ได้แก่ 1.) พัฒนาบุคลากรรองรับกิจกรรมวิจัยและนวัตกรรมของภาคการผลิต บริการ สังคมและชุมชน 2.) พัฒนาบุคลากรรองรับธุรกิจนวัตกรรม 3.) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและเคลื่อนย้ายบุคลากรระดับหัวรถจักรระหว่างประเทศหรือระหว่างภาคส่วนต่างๆ ภายในประเทศ (Brain circulation)

➤ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาต่อยอดเทคโนโลยีรองรับภาคการผลิต บริการ สังคมและชุมชนด้วยบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมคุณภาพสูง ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ ได้แก่ 1.) ส่งเสริมให้ผู้ที่มีความศักยภาพสูงเข้าสู่เส้นทางอาชีพหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมวิจัยและนวัตกรรม 2.) เพิ่มจำนวนและคุณภาพวิศวกร นักวิทยาศาสตร์ และช่างเทคนิคเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ และ 3.) เพิ่มจำนวนและคุณภาพนักบริหารจัดการงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนการถ่ายทอดเทคโนโลยีและบริหารจัดการงานนวัตกรรม

➤ กลยุทธ์ที่ 3 เตรียมความพร้อมเข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ในอนาคต ด้วยการขยายฐานบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ 1.) เพิ่มเยาวชนผู้มีความสามารถพิเศษให้เข้าสู่สายอาชีพวิจัยและนวัตกรรม 2.) ส่งเสริมการใช้ผู้มีความสามารถพิเศษอย่างเต็มศักยภาพ และ 3.) เพิ่มสัดส่วนผู้เรียนสายวิทยาศาสตร์ เพื่อเป็นตัวป้อนเข้าสู่สายอาชีพวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม อันเป็นฐานสำคัญของบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมในอนาคต

3.1.8 แผนปฏิบัติการกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567)

แผนปฏิบัติการกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567) มีวิสัยทัศน์ คือ “เป็นผู้นำและผลักดันการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0” มี 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1.) ขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคใหม่ด้วยระบบนิเวศ โครงสร้างพื้นฐาน และนวัตกรรม ดิจิทัล
- 2.) สร้างสังคมแห่งอนาคตและลดความเหลื่อมล้ำด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- 3.) ส่งเสริมการให้บริการประชาชน ภาคเอกชนและภาครัฐ ด้วยเทคโนโลยี และ นวัตกรรมดิจิทัล

4.) พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคดิจิทัล

5.) สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าว มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 5 เป้าประสงค์ ได้แก่

- 1.) มีระบบนิเวศ โครงสร้างพื้นฐาน และนวัตกรรมดิจิทัลที่มีมาตรฐานและ ความปลอดภัย ที่พร้อมเพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ
- 2.) ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจากการใช้ประโยชน์และรู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล
- 3.) ประชาชน ภาคเอกชน และภาครัฐ ได้รับบริการด้วยเทคโนโลยีและ นวัตกรรมดิจิทัล
- 4.) กำลังคน มีความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในการ

ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม

5.) ทุกภาคส่วนมีความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมั่นคงปลอดภัย สอดคล้อง ตาม มาตรฐานสากลและใช้กฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ตลาด พฤติกรรมลูกค้า การแข่งขัน กฎหมายต่างๆ

3.2.1 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลให้ธุรกิจการขนส่งของไปรษณีย์ไทยเปลี่ยนแปลงไปเป็น อย่างมากทำให้ผลิตภัณฑ์บางอย่างของบริษัทได้รับผลกระทบอย่างชัดเจน จะเห็นได้จากบริการจดหมาย ธารณัติ แสตมป์มียอดขายลดลงเนื่องจากคนไทยหันไปใช้ระบบสื่อสารทางระบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้น ใน ขณะเดียวกันก็มีการเกิดขึ้นของระบบธุรกรรมต่าง ๆ ในการชำระเงินในการจับจ่ายรูปแบบใหม่ ที่มีความ สะดวกและรวดเร็วเป็นอย่างมากแต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดความสะดวกในการซื้อสินค้าได้มากขึ้น ทำให้ เกิดการซื้อขายกันในระบบออนไลน์มีการส่งสินค้าให้กับลูกค้าของกลุ่มร้านขายเหล่านี้ โดยมีการใช้บริการ จัดส่งของไปรษณีย์ไทยเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากสถานการณ์ COVID-19 ที่ยังคงแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ภาคธุรกิจที่เคยปรับตัวเข้า สู่ยุค New Normal ไปแล้วนั้น ยังคงต้องเร่งปรับตัวอย่างต่อเนื่องและก้าวสู่ยุค Next Normal เพื่อรองรับ ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากระบบเทคโนโลยีอันทันสมัยที่มี ประสิทธิภาพเข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำงานและการติดต่อสื่อสารของผู้คน รวมถึงธุรกิจและอุตสาหกรรม ต่าง ๆ ที่พยายามเร่งปรับตัวให้เข้ากับวิถีใหม่เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้และตอบ โจทย์ความต้องการที่หลากหลายได้อย่างทันทั่วทั้งที่ซึ่งเทคโนโลยีสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ได้แก่



รูปที่ 11 เทคโนโลยีสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

1) Blockchain: ระบบบันทึกและจัดเก็บข้อมูลโดยกระจายฐานข้อมูลให้ผู้อื่นที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกันสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เป็นการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันแต่จำกัดการเข้าถึงด้วยรหัส จึงเป็นนวัตกรรมที่ปลอดภัยและมีความน่าเชื่อถือสูง มักใช้ในธุรกรรมการเงินผ่านการใช้สินทรัพย์ดิจิทัล และในการขนส่งและโลจิสติกส์จะใช้ร่วมกับ Cloud computing เพื่อติดตามและประเมินผลระบบการจัดส่งสินค้า เป็นต้น

2) Supply Chain Visibility เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยให้บริษัทที่ทำธุรกิจขนส่งโลจิสติกส์สามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีการอัปเดตอยู่ตลอดเวลา เช่น ข้อมูลการเคลื่อนย้ายสินค้า รูปแบบของการจราจร สภาพอากาศ สภาพการเดินทางขนส่ง สภาพถนน ซึ่งเมื่อพบปัญหาเกี่ยวกับการเดินทางขนส่งสินค้า ก็สามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้มาวางแผนการเดินทางขนส่งให้รวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถใช้งาน IoT Sensor มาเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามพัสดุ โดยจะมีการติดตั้งเครื่องมือ IoT บนพัสดุเพื่อให้ทางคลังสินค้าสามารถติดตามสินค้าหรือดูการจราจรผ่านระบบ Cloud Services ได้ตลอดเวลา ระบบนี้จึงช่วยให้อัปสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว จากการวิเคราะห์และคาดการณ์ข้อมูลแบบเรียลไทม์ จะช่วยผู้ดูแลระบบสามารถปรับเปลี่ยนและจัดการทัศนวิสัยในโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอยู่ตลอดเวลา

3) The Internet of Things (IoT): เป็นการเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานในการตรวจสอบข้อมูลการขนส่งด้วยระบบ RFID GPS ติดตามการขนส่งได้อย่างแม่นยำ ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการเส้นทางการขนส่ง เพิ่มปลอดภัยมากยิ่งขึ้น สามารถบริหารจัดการระบบการเคลื่อนย้ายสินค้าและการจัดเก็บสินค้าในโกดัง ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด

4) Artificial intelligence (AI): การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในภาคอุตสาหกรรมมักใช้ร่วมกับเทคโนโลยีอื่น เช่น Cloud และ IoT เพื่อประมวลผล Big data สำหรับการพัฒนาระบบอัตโนมัติทำงานร่วมกับมนุษย์ (Cabot) โดยการใช้ในสายการผลิต เช่น กลุ่มธุรกิจการขนส่งและโลจิสติกส์ ใช้ควบคุมระบบการขนส่งอัจฉริยะ การวางแผนการเดินทาง การวางแผนปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการรับสินค้า การแพ็คสินค้า และการจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาดำเนินการ ทำให้จัดส่งสินค้าได้เร็วขึ้น สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์ ใช้ AI สำหรับการควบคุมกระบวนการผลิตเพื่อลดส่วนสูญเสีย

และคาดการณ์อุปกรณ์ที่ต้องซ่อมบำรุง ส่วนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นำ AI มาใช้ในการออกแบบโครงสร้างอาคาร เป็นต้น

5) Automated Warehouse คลังสินค้าอัตโนมัติ เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยในการลดต้นทุนและเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน ให้เกิดการแข่งขันได้ในขอบเขตการให้บริการผ่านระบบคลังสินค้าอัตโนมัติ ที่เข้ามาช่วยให้เกิดการบริหารจัดการงานในระบบโลจิสติกส์แบบครบคลุม ระบบการขนส่งลำเลียง การหยิบ การคัดแยก การจัดเก็บ การบรรจุ อย่างเหมาะสมและสอดคล้อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารเวลา แรงงาน และพื้นที่ ควบคู่กับความปลอดภัยเทคโนโลยีหลักที่ถูกนำมาใช้ในระบบโลจิสติกส์อัจฉริยะ ได้แก่ ระบบชั้นวางสินค้า (Racking System), ระบบขนถ่ายวัสดุ (Material Handling System), ระบบลำเลียง (Conveyor System), ระบบบริหารจัดการคลังสินค้า (WMS: Warehouse Management System), อัลกอริทึมอัจฉริยะ (Intelligent Algorithm) หรือ ปัญญาประดิษฐ์, และโซลูชันอัตโนมัติครบวงจร (Total Automation Solution) ช่วยในการจัดการและส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

6) Route Optimizations เป็นการจัดเส้นทางขนส่งสินค้าหลายจุดโดยระบบแนะนำเส้นทางเพื่อรองรับการส่งสินค้าหลายจุด (Multidrop) เหมาะสำหรับงานขนส่งกระจายสินค้าหลายจุดที่ไม่เน้นเรื่องลำดับขนส่งก่อน-หลัง สามารถเลือก “จัดการเส้นทาง” เพื่อให้ระบบแนะนำเส้นทาง และลำดับการส่งสินค้าเพื่อให้ได้ระยะทางที่สั้นลง และค่าขนส่งที่ประหยัดที่สุด

7) Digital Twin เป็นเทคโนโลยีที่ผสมผสานเทคโนโลยีหลากหลายแขนงเข้าด้วยกัน เช่น การติดตามทรัพยากรแบบเรียลไทม์สามารถแสดงข้อมูลด้านสถานที่ตั้ง สถานะ อุณหภูมิ การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบรรจุภัณฑ์ช่วยเก็บข้อมูลของสินค้าแต่ละชั้น ทำให้สามารถระบุข้อบกพร่องต่าง ๆ ได้ก่อนที่จะเข้าสู่ระบบขนส่ง การคาดการณ์ระยะการซ่อมบำรุงสามารถเก็บข้อมูลเกี่ยวกับชิ้นส่วนและระบบการทำงานของเครื่องจักรแต่ละเครื่อง เช่น ระดับอุณหภูมิ และแรงสั่นสะเทือน สามารถคำนวณอายุการใช้งานรวมถึงวางแผนช่วงเวลาที่จะซ่อมบำรุงเครื่องมือหรืออุปกรณ์ได้ทันทั่วทั้ง การออกแบบโกดังเก็บสินค้า สามารถออกแบบการจัดสรรพื้นที่ การวางระบบอัตโนมัติต่าง ๆ และทดสอบประสิทธิภาพการใช้งานของโกดังสินค้า นอกจากนี้ยังสามารถจำลองการทำงานของระบบภายในโกดังสินค้าในสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปได้อีกด้วย เช่น การจัดการคลังสินค้าในช่วงเทศกาลช้อปปิ้ง หรือช่วงที่เกิดโรคระบาด เป็นต้น

8) Cloud based Solution คือเทคโนโลยีหนึ่งทำงานโดยใช้อินเทอร์เน็ตออนไลน์ สามารถที่จะใช้เก็บข้อมูล ฝากไฟล์ ส่งอีเมล ฟังเพลง Upload รูปไปเก็บไว้ได้ทั้งหมด โดยบริการนี้จะมีผู้ให้บริการที่เรียกว่า cloud provider ดูแล Cloud solution ช่วยลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นของธุรกิจไปได้มาก เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นสูง สามารถรองรับการขยายตัวทางธุรกิจได้อย่างลงตัวสะดวกรวดเร็วมากขึ้น

9) Circular Economy หรือเศรษฐกิจหมุนเวียน คือระบบเศรษฐกิจที่เน้นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้แนวคิด “ผลิต-ใช้-นำกลับมาใช้ใหม่” (Make-Use-Return) ต่างจากเศรษฐกิจแบบเส้นตรง (Linear Economy) ที่เน้นทำกำไรให้มากที่สุด ด้วยแนวคิด “ผลิต-ใช้-ทิ้ง” (Make-Use-Dispose) โดยละเอียดถึงผลที่จะตามมา ซึ่งปัจจุบันพบว่าหลายประเทศหันมาใส่ใจและกำหนดมาตรการต่างๆ ที่สอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน อาทิ EU ประกาศใช้ 2018 Circular Economy Action Package โดยตั้งเป้าลดขยะพลาสติก ลดการฝังกลบขยะและเพิ่มการรีไซเคิล ญี่ปุ่นปลูกฝังจิตสำนึกในการคัดแยกขยะ และคิดค่ากำจัดขยะอิเล็กทรอนิกส์รวมไว้กับค่าสินค้า รวมถึงหลายประเทศในอาเซียน สะท้อนให้เห็นถึงการตื่นตัวของทุกประเทศและมีส่วนผลักดันให้ผู้ประกอบการในทุกธุรกิจต้องปรับตัว ตามไปด้วย

นอกจากการปรับตัวทางด้านเทคโนโลยีให้เท่าทันสถานการณ์แล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญควบคู่ไปกับการพัฒนาทางเทคโนโลยี คือ การพัฒนาด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ ซึ่งหากมีการพัฒนาเทคโนโลยีให้ก้าวไกลมากเท่าไร การรักษาความปลอดภัยจะต้องมากขึ้นตามไปด้วย เนื่องจากที่ผ่านมาหลายหน่วยงานต้องเผชิญกับการถูกโจมตีทางไซเบอร์ ข้อมูลสำคัญขององค์กรเกิดการรั่วไหลทำให้ได้รับความเสียหาย และนับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น จึงต้องมีแนวทางดำเนินการเพื่อป้องกันมิให้เกิดภัยคุกคามทางด้านไซเบอร์ และจากรายงาน The Global Risks Report โดย World Economic Forum ได้ทำการจัดอันดับการโจมตีไซเบอร์เป็น 1 ใน 10 ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นบ่อยและส่งผลกระทบรุนแรงที่สุดในโลก ไม่เพียงแต่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร พนักงาน และลูกค้าที่ใช้บริการ เท่านั้น แต่หากการโจมตีไซเบอร์ที่เกิดขึ้นกับโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของประเทศ เช่น ธนาคาร โทรคมนาคม การขนส่งและโลจิสติกส์ หรือสาธารณสุข อาจส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นวงกว้างหรือความสงบเรียบร้อยของประเทศได้ จึงได้มีพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2562 ซึ่งยกระดับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของประเทศให้ดียิ่งขึ้น เพื่อป้องกันภัยคุกคามดังกล่าวได้อย่างทันทั่วทั้ง

นอกจากนี้ ด้านความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 หรือ กฎหมาย PDPA

(Personal Data Protection Act) มีผลบังคับใช้แล้วเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2565 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เช่น ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ บัญชีธนาคาร อีเมล ลายนิ้วมือ ข้อมูลสุขภาพ เป็นต้น โดยเจ้าของข้อมูลต้องให้ความยินยอมในการเก็บรวบรวมข้อมูล การใช้ และการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลตามวัตถุประสงค์ที่แจ้งไว้ตั้งแต่แรกแล้วเท่านั้น และผู้เก็บรวบรวมข้อมูลต้องรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือมิให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูล และเจ้าของข้อมูลมีสิทธิถอนความยินยอมขอให้ลบหรือทำลายข้อมูลได้

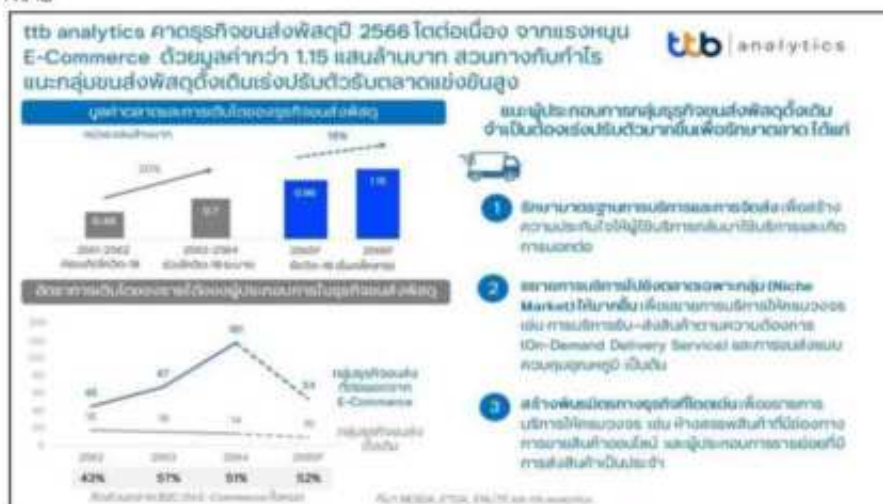
3.2.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมขนส่ง

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาธุรกิจขนส่งพัสดุเป็นหนึ่งในธุรกิจบริการที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ที่เน้นช่องทางการกระจายสินค้าไปถึงผู้บริโภคได้เร็ว โดยในปี 2561-2562 ธุรกิจขนส่งพัสดุมียอดค่าในตลาดราว 4.6 หมื่นล้านบาท เติบโตเฉลี่ย 15% ต่อปีจากการขยายตัวของตลาด E-Commerce ด้านการค้าปลีกและค้าส่งที่เติบโตกว่า 90% และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เทคโนโลยีเริ่มเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของผู้คนเกือบทุกด้าน กอปรกับการสนับสนุนจากภาครัฐในการเสริมทักษะความรู้ สนับสนุนด้านการเงิน และให้คำแนะนำด้านกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ประกอบการมีความพร้อมและสามารถรองรับความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นได้ สำหรับในช่วงปี 2563-2564 สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทำให้ธุรกิจขนส่งพัสดุเติบโตสูงกว่า 30% มีมูลค่าตลาดอยู่ที่ 7 หมื่นล้านบาทต่อปีโดยมีผู้ประกอบการหลายรายเข้ามาลงทุนในตลาดธุรกิจขนส่งพัสดุ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่หันมาใช้บริการซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น สะท้อนได้จากมูลค่าตลาด E-Commerce ในปี 2564 ที่เติบโตกว่า 16%

ทั้งนี้ ในปี 2565 หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) เริ่มคลี่คลาย กิจกรรมทางเศรษฐกิจฟื้นตัวต่อเนื่อง ส่งผลให้ธุรกิจขนส่งพัสดุยังคงมีแนวโน้มเติบโตดี มีมูลค่าในตลาดราว 9.6 หมื่นล้านบาทจากการที่ผู้บริโภคมีความคุ้นเคยกับการซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ โดย ttb analytics

คาดว่า ในปี 2566 นี้ธุรกิจขนส่งพัสดุจะมีมูลค่าถึง 1.15 แสนล้านบาท เติบโต 18% ตามการเติบโตของตลาด E-Commerce ที่เติบโตราว 11% แต่อาจไม่เติบโตสูงเท่าช่วงที่ผ่านมา เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) คลี่คลายมากขึ้น ผู้บริโภคมีทางเลือกในการซื้อสินค้าจากช่องทางต่าง ๆ โดยคาดว่าลูกค้าในตลาด E-Commerce จะเริ่มถึงจุดอิ่มตัว อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการหลายรายเริ่มปรับตัวเพิ่มช่องทางการขายสินค้าทางออนไลน์ใหม่ๆ เช่น Live Commerce ผ่านสื่อออนไลน์ อีกทั้งมีความเป็นไปได้ที่จะได้ฐานลูกค้าผ่านการขายสินค้าให้ผู้บริโภคโดยตรง (B2C) เพิ่มขึ้น ซึ่งมีสัดส่วนกว่า 50% จากการที่ผู้ประกอบการทำการค้าระหว่างธุรกิจกับธุรกิจด้วยกัน (B2B) มีการปรับรูปแบบการขายสินค้าโดยตรงสู่ผู้บริโภคมากขึ้น

ธุรกิจขนส่งพัสดุมีการแข่งขันภายในสูง ถึงแม้จะมีรายได้ที่เติบโตต่อเนื่อง แต่มีความสามารถในการทำกำไรน้อย ที่ผ่านมามีผู้ประกอบการแต่ละรายมีการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้เพื่อดึงดูดผู้ใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็น การนำเทคโนโลยีมาใช้บริหารคลังสินค้าและการจัดส่ง (Fulfillment) การขยายพื้นที่การให้บริการ การขายแฟรนไชส์ และการลดราคาค่าบริการจัดส่งพัสดุ ทั้งนี้ ผู้ประกอบการไม่สามารถนำกลยุทธ์ด้านราคาใช้ในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากได้รับแรงกดดันจากต้นทุนการขนส่งสินค้า โดยเฉพาะราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งมีสัดส่วนราว 40% ของต้นทุนค่าขนส่งทั้งหมด ส่งผลให้ในช่วงปี 2561-2565 ผู้ประกอบการหลายรายยังคงมีอัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) ที่ลดลงหรือขาดทุนต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจขนส่งพัสดุดั้งเดิม แต่จะเริ่มเห็นอัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) เป็นบวกจากกลุ่มธุรกิจขนส่งพัสดุที่ต่อยอดมาจากธุรกิจ E-Commerce บางราย



รูปที่ 12 มูลค่าตลาดและการเติบโตของธุรกิจขนส่งพัสดุ

ภายใต้แรงกดดันจากการแข่งขันที่สูงขึ้น แม้ว่าทิศทาง E-Commerce จะเติบโตไปตามพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล ทำให้ผู้ประกอบการกลุ่มธุรกิจขนส่งพัสดุดั้งเดิมที่ไม่ได้มีช่องทางการขายสินค้าออนไลน์ของตนเอง จำเป็นต้องเร่งปรับตัวเพื่อรักษาตลาดในเชิงคุณภาพมากขึ้น โดยการรักษามาตรฐานการบริการและการจัดส่ง ระยะเวลาการจัดส่ง และการจัดการการส่งสินค้าให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความประทับใจให้ผู้ใช้บริการกลับมาใช้บริการอีกครั้งและเกิดการบอกต่อ นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องขยายการบริการไปยังตลาดเฉพาะกลุ่มให้มากขึ้น โดยเฉพาะบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า เช่น การบริการรับ-ส่งสินค้าตามความต้องการ (On-Demand Delivery Service) และการขนส่งแบบควบคุมอุณหภูมิ เป็นต้น หรือการเพิ่มพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อขยายการบริการให้ครบวงจร เช่น ห้างสรรพสินค้าที่มีช่องทางการขายสินค้าออนไลน์ และผู้ประกอบการรายย่อยที่มีการส่งสินค้าเป็นประจำ เพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้บริโภคได้ใช้ช่องทางในการบริการที่หลากหลาย ตอบโจทย์ผู้บริโภคและสร้างมูลค่าให้ผู้ประกอบการเพิ่มขึ้นอีกด้วย

3.2.3 แนวโน้มธุรกิจ e-Commerce เติบโตอย่างต่อเนื่อง

จากรายงานผลสำรวจมูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ในประเทศไทย ปี 2564 ของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA) คาดว่าธุรกิจ e-Commerce ไทยในปี 2564 จะมีมูลค่าประมาณ 4.01 ล้านล้านบาท โดยมากกว่าร้อยละ 50 เป็นการทำธุรกรรมในรูปแบบ B2C ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่องระหว่างปี 2563 – 2564 ทั้งนี้ เนื่องจากผู้ประกอบการกลุ่ม B2B มีการปรับตัวด้วยการขายสินค้าและบริการโดยตรงสู่ผู้บริโภค (Direct to Customer) มากขึ้น และจากรายงาน Facebook Consumer Insight ในปี 2562 จะมีผู้บริโภคที่มีอายุมากกว่า 15 ปีขึ้นไปในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่ใช้ช่องทางการซื้อขายสินค้าผ่านออนไลน์จนกลายเป็น Digital Consumer มากถึง 280 ล้านคน และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 380 ล้านคน หรือ 1.4 เท่าในปี 2569 โดยเป็นการเติบโตจากกลุ่มธุรกิจ Online Retail เป็นสำคัญ ทั้งนี้ ในปี 2564 มูลค่าสินค้าและบริการ e-Commerce ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ขายผ่านตลาดออนไลน์จะเพิ่มขึ้น 1.8 เท่าจากปีก่อนและเติบโต 2.0 เท่าในปี 2569 รวมถึงประเทศไทยที่คาดการณ์ว่าในปี 2569 มูลค่าสินค้าและบริการ e-Commerce จะเติบโตถึง 1.4 เท่าจากปี 2564

Ecommerce sales to grow 80% year-on-year and double in 5 years



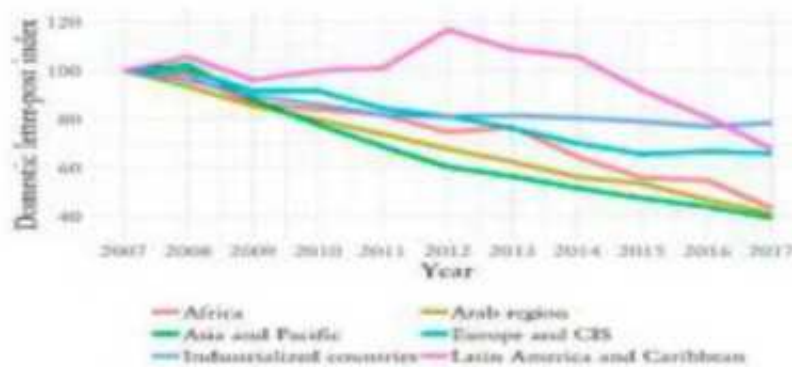
รูปที่ 13 แนวโน้มมูลค่าสินค้าและบริการที่ใช้ช่องทางการซื้อขายสินค้าผ่านออนไลน์

อย่างไรก็ดี การเติบโตในธุรกิจ e-Commerce ยังมีข้อจำกัดของภาวะเงินเฟ้อ ค่าครองชีพที่สูงขึ้น และผลกระทบจากสถานการณ์ในยูเครนที่อาจยืดเยื้อ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและกำลังซื้อของผู้บริโภค นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังต้องเผชิญกับการแข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ค่าขนส่งสินค้าที่อาจจะแพงขึ้นตามราคาน้ำมัน ดังนั้น ผู้ประกอบการต้องวางแผนรับมือปัจจัยท้าทายต่าง ๆ โดยเฉพาะการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการออนไลน์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค (ศูนย์วิจัยกรุงศรี 2565)

3.2.4 แนวโน้มตลาด

1) **แนวโน้มตลาดไปรษณีย์ภัณฑ์** พบว่าทิศทางและแนวโน้มของชิ้นงานการส่งไปรษณีย์ภัณฑ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ มีการลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก ที่ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มดังกล่าว มีแนวโน้มการจัดส่งไปรษณีย์ภัณฑ์ภายในประเทศลดลงสูงกว่าภูมิภาคอื่น ซึ่งภายในระยะเวลา 10 ปี การส่งไปรษณีย์ภัณฑ์ภายในประเทศของประเทศในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกลดลง สูงถึง 60% หรือลดลงเฉลี่ยปีละ 6% โดยใช้ข้อมูลตั้งแต่ปี 2007 - 2017 และทุกการไปรษณีย์ทั่วโลกมีแนวโน้มเดียวกัน กล่าวคือ ภาพรวมของปริมาณการส่งไปรษณีย์ภัณฑ์โดยรวมของ ปี 2019 – 2021 มีปริมาณลดลงอย่างต่อเนื่อง

Figure 7 Regional trends, domestic letter post



Source: Regional estimates based on UPU official statistics.
Notes: Letter index normalized to 100 in 2007 to allow for trend comparisons.

รูปที่ 14 ภาพรวมตลาดไปรษณีย์ภัณฑ์ของแต่ละภูมิภาคทั่วโลก

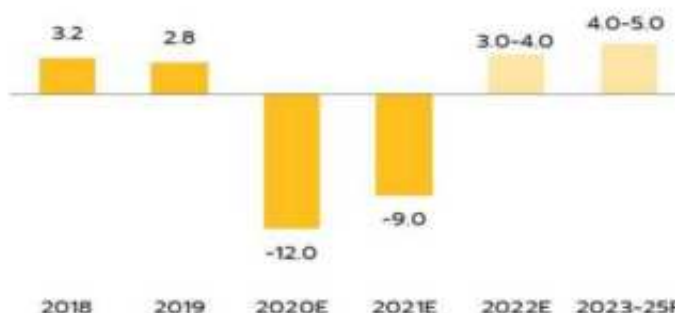
จากทิศทางและแนวโน้มการลดลงของปริมาณการส่งไปรษณีย์ภัณฑ์ การปรับอัตราค่าบริการจึงเป็นกลยุทธ์การตลาดที่การไปรษณีย์ต่างประเทศนำมาใช้เพื่อรักษาฐานรายได้ การลดลงของปริมาณชิ้นงานไม่ได้เกิดจากการปรับอัตราค่าบริการ แต่มีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบอีก เพราะถึงแม้จะมีการปรับอัตราค่าบริการ ปริมาณงานที่ฝากส่งก็ลดลงอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามแนวโน้มและทิศทางของตลาด ดังนั้น การปรับอัตราค่าบริการกลับทำให้ผลลัพธ์ทางการเงินดีขึ้น ดังเช่นตัวอย่างของการไปรษณีย์ต่างประเทศที่ปรับอัตราค่าบริการมีผลทำให้ราคาสูงขึ้น 3.4 เท่า ในขณะที่ปริมาณงานลดลง 1.7 เท่า ทำให้มีรายได้เพิ่ม 22.4% (ที่มาข้อมูล : สหภาพสากลไปรษณีย์ (Univesal Postal Union : UPU) ตั้งแต่ปี 2019-2021)



รูปที่ 15 แนวโน้มการลดลงของปริมาณการส่งไปรษณีย์ภัณฑ์

2) แนวโน้มตลาดค้าปลีก พบว่ารายได้ของธุรกิจค้าปลีกปี 2566-2568 มีแนวโน้มเติบโตในอัตราเฉลี่ย 4.0-5.0% ต่อปี โดยมีปัจจัยจาก (1) กำลังซื้อฟื้นตัวตามภาวะเศรษฐกิจไทยที่คาดว่าจะเติบโตในอัตรา 3.0-4.0% ต่อปี (2) จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้น โดยคาดว่าจะใกล้เคียงกับก่อนวิกฤต COVID-19 (42 ล้านคน) ภายในปี 2568 (3) การขยายตัวต่อเนื่องของธุรกิจออนไลน์ และ (4) ผู้ประกอบการมีแนวโน้มขยายสาขาเพื่อให้ครอบคลุมฐานลูกค้าที่กว้างขึ้น อย่างไรก็ตาม ธุรกิจยังเผชิญแรงกดดันจาก (1) กำลังซื้อผู้บริโภคโดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อยยังฟื้นตัวเปราะบาง ท่ามกลางหนี้ครัวเรือนมีแนวโน้มทรงตัวสูงต่อเนื่อง (2) การแข่งขันจะทวีความรุนแรงขึ้น จากจำนวนร้านค้าที่จะเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะจากผู้ประกอบการที่อยู่ใน segment อื่น รวมถึงคู่แข่งรายใหม่จากต่างประเทศ (3) คู่แข่งจากร้านค้าออนไลน์ที่มีจำนวนมาก โดยเฉพาะตลาด C2C (Consumer to Consumer) และ (4) ต้นทุนด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน อาทิ การใช้เทคโนโลยี 5G และ AR/VR

Figure 2: Retail Business Growth (% YoY)



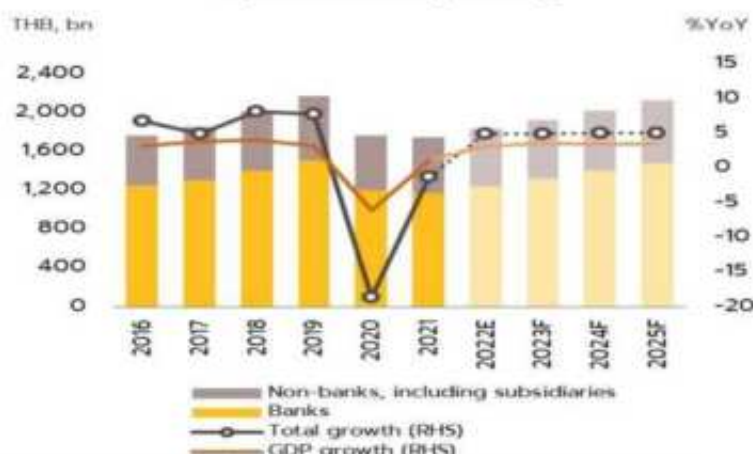
Source: TRA, estimate and Forecast by Krungsri Research

รูปที่ 16 แนวโน้มตลาดค้าปลีก

แนวโน้มการเติบโตของรายได้ร้านค้าปลีกแต่ละประเภท อาทิ ห้างสรรพสินค้า: คาดขยายตัวเร่งขึ้นเฉลี่ย 4.0-5.0% ต่อปี จาก 3.5% ในปี 2565 ส่วนหนึ่งเป็นผลจากผู้ประกอบการปรับกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาแพลตฟอร์ม Omnichannel และการใช้เทคโนโลยี 5G และ AR ทั้งยังขยายสาขาต่อเนื่องโดยเฉพาะในทำเลศักยภาพ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน ดิสเคาต์สโตร์: คาดเติบโตเฉลี่ย 3.0-4.0% ต่อปี จาก 3.0% ปี 2565 ผลจากผู้ประกอบการปรับกลยุทธ์ อาทิ เพิ่มอาหารสดคุณภาพดี สินค้าพรีเมียม รวมถึงปรับรูปแบบสาขาเป็น Lifestyle เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลาย ทั้งยังพัฒนาช่องทางแพลตฟอร์มดิจิทัล และขยายเครือข่ายพันธมิตรสู่ร้านค้าดั้งเดิมที่กระจายอยู่ในแหล่งชุมชนทั่วประเทศ ซูเปอร์มาร์เก็ต: คาดเติบโตต่อเนื่องเฉลี่ย 6.0-7.0% ต่อปี จาก 6.0% ปี 2565 ขยายตัวสูงสุดเมื่อเทียบกับร้านค้าปลีกประเภทอื่น เนื่องจากการปรับรูปแบบร้านค้าและสินค้าได้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงบนที่มีกำลังซื้อสูง (เช่น เพิ่มสินค้าพรีเมียม สินค้าสุขภาพ ออร์แกนิก ความสะอาดและความปลอดภัย) ร้านสะดวกซื้อ: คาดเติบโตเฉลี่ย 4.5-5.5% ต่อปี จาก 4.5% ปี 2565 จากการปรับกลยุทธ์ อาทิ เพิ่มสินค้าพร้อมทาน อาหารสด และการขายผ่านออนไลน์ ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นจากผู้เล่น segment อื่นที่ปรับรูปแบบสาขาให้เล็กลงใกล้เคียงกับร้านสะดวกซื้อ

3) แนวโน้มตลาดการเงิน พบว่า แนวโน้มปี 2566-2568 ยอดใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตคาดว่าจะเติบโตต่อเนื่องในระดับ 6.0-7.0% ต่อปีปัจจัยสนับสนุนจากภาวะเศรษฐกิจฟื้นตัว หนุนการบริโภคเติบโตต่อเนื่อง ขณะที่การเติบโตของภาคท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศทำให้มีการใช้จ่ายเพิ่มขึ้นตามมารวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่นิยมชำระเงินผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการจะขยายฐานลูกค้ารายใหม่อย่างระมัดระวัง โดยเน้นขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มที่มีรายได้สูงและกลุ่มที่มีศักยภาพ เพื่อลดความเสี่ยงจากการปล่อยสินเชื่อเนื่องจากภาระหนี้ครัวเรือนยังทรงตัวในระดับสูง

Figure 2: Total Spending



Source: BOT, Office of the National Economic and Social Development Council (NESDC), Krungthai Research

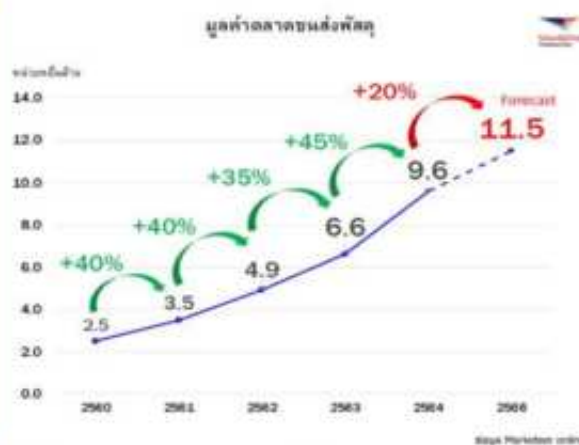
รูปที่ 17 แนวโน้มตลาดการเงิน

การแข่งขันของธุรกิจมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น อาทิ การใช้จ่ายผ่าน Mobile Banking, QR Code และกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (E-wallet) ซึ่งสะดวกและรวดเร็ว และการซื้อก่อนจ่ายทีหลัง (Buy now pay later) ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมของแพลตฟอร์ม E-commerce นอกจากนี้ ผู้ให้บริการบางรายยังประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น AI เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการอนุมัติวงเงิน และการบริหารจัดการความเสี่ยงของลูกค้า เพื่อลดต้นทุนช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

4) แนวโน้มตลาดขนส่งพัสดุ ตลาดขนส่งพัสดุไทย (Parcel Delivery) ในปี 2563 - 2564 ยังเติบโตสูงต่อเนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาซื้อสินค้าผ่านช่องทาง E-commerce มากยิ่งขึ้น ซึ่งในช่วงปีที่ผ่านมา มูลค่าตลาดขนส่งพัสดุของไทยเติบโตในระดับสูงราว 35% - 45% และในปี 2564 คิดเป็นมูลค่ากว่า 9.6 หมื่นล้านบาท ทั้งนี้จากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภค คาดการณ์ว่าในปี 2566 ตลาดขนส่งพัสดุไทยจะเติบโตสูงขึ้น 20% หรือคิดเป็นมูลค่าราว 11.5 หมื่นล้านบาท ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตที่ขยายตัวลดลงกว่าช่วงที่ผ่านมา

In 2022, the value of the Thai courier market is expected to continue expanding at around **17%**, valued at **106 billion baht**, with parcel deliveries increasing to **at least 7 million pieces per day**.

Source: Marktelia, 2022



รูปที่ 18 การเติบโตของมูลค่าตลาดขนส่งพัสดุของไทย

อย่างไรก็ดี การเติบโตของตลาดขนส่งพัสดุได้รับผลกระทบจากอัตราค่าขนส่งพัสดุที่ปรับลดลงต่อเนื่อง จากการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรงจนกลายเป็นสงครามราคา (Price War) ของผู้ประกอบการรายใหม่หลายรายที่เข้ามาให้บริการ เพื่อเร่งขยายการให้บริการและเพิ่ม/แย่งชิงส่วนแบ่งตลาด ซึ่งสามารถสังเกตจากอัตราค่าขนส่งเริ่มต้นของผู้ประกอบการแต่ละรายในช่วงปี 2016-2018 อยู่ที่ราว 35-40 บาทต่อชิ้น ขณะที่ในปัจจุบันมีอัตราค่าขนส่งเริ่มต้นทั่วไปอยู่ที่ 15-20 บาทต่อชิ้นเท่านั้น นอกจากนี้ ในช่วงที่ผ่านมาผู้ประกอบการยังต้องแข่งขันในด้านอื่น ๆ มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านการขยายรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย เช่น การขยายการให้บริการโดยไม่มีวันหยุด, การเข้ารับพัสดุถึงหน้าบ้าน, การขนส่งสินค้าแบบภายในวันเดียวหรือวันถัดไป, ระบบติดตามการขนส่งพัสดุแบบเรียลไทม์, การให้บริการเก็บเงินปลายทางแบบเงินสดหรือ E-wallet และการเคลมสินค้า เป็นต้น จากการแข่งขันที่รุนแรงผู้ประกอบการควรเริ่มปรับตัวและขยายบริการไปสู่ตลาดน่านน้ำสีน้ำเงิน โดยศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ประเมินความท้าทายของธุรกิจขนส่งพัสดุและเทรนด์การให้บริการขนส่งที่กำลังเติบโตแก่ผู้ประกอบการขนส่งพัสดุในการขยายตลาด

5) แนวโน้มการให้บริการขนส่งที่กำลังเติบโตแก่ผู้ประกอบการขนส่งพัสดุในการขยายตลาด

1. แนวโน้มการให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ เพื่อรองรับเทรนด์การซื้อขาย E-commerce ข้ามพรมแดน (Cross Border E-commerce) ที่กำลังเติบโตและยังมีศักยภาพในการเติบโตอีกค่อนข้างสูง ทั้งจากการขนส่งสินค้าเข้ามายังไทยที่ในปี 2020 พบว่า สินค้าที่ขายใน E-marketplace 3 รายใหญ่ของไทยมีส่วนของสินค้าจากต่างประเทศ (Cross-Border Products) ถึงราว 63% และมีแนวโน้มเพิ่มต่อเนื่อง และจากการขนส่งสินค้าขาออกระหว่างไทยกับต่างประเทศ เช่น จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ อาเซียน เป็นต้น ที่เป็นตลาดที่มีศักยภาพเติบโตอีกค่อนข้างมาก และพบว่าผู้ประกอบการ e-marketplace หลายรายได้เริ่มเปิดแพลตฟอร์มในระดับภูมิภาคมากขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ซื้อในต่างประเทศสามารถซื้อสินค้าจากผู้ขายท้องถิ่นในหลายประเทศได้โดยตรงบนแพลตฟอร์มเดียวกัน ดังเช่น แพลตฟอร์ม Shopee International ที่เริ่มเปิดรับร้านค้าจากมาเลเซียและสิงคโปร์ เพื่อขายสินค้าให้แก่ผู้ซื้อจากไทยและประเทศอื่น ๆ ที่ได้รับอนุมัติจากแพลตฟอร์ม

2. แนวโน้มการให้บริการขนส่งสินค้าขนาดใหญ่ หรือแบบไม่เต็มคันรถ ซึ่งเป็นการให้บริการขนส่งสินค้าขนาดใหญ่และมีน้ำหนักค่อนข้างมากแบบรายชิ้น อาทิ เครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดใหญ่อุปกรณ์ออกกำลังกายของใช้สัตว์เลี้ยง เพอร์รี่เจอร์ ดันไม้ เป็นต้น เพื่อรองรับเทรนด์การซื้อขายในกลุ่มนี้ผ่าน online platform ที่กำลังเติบโตในช่วงที่ผ่านมาจากการทำงานที่บ้านเต็มตัว

3. แนวโน้มการซื้อขายสินค้าผ่าน E-commerce ที่ได้กลายเป็นหนึ่งในช่องทางหลักในการขายสินค้าของผู้ประกอบการในหลากหลายอุตสาหกรรม หรือร้านค้าโดยทั่วไปแล้ว และทำให้ผู้ประกอบการในหลายอุตสาหกรรมจำนวนมากต่างเร่งเปิดขายสินค้าออนไลน์มากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะในรูปแบบการขายสินค้าโดยตรงสู่ผู้บริโภค (Direct-to-Customer) ทั้งนี้ การเข้าสู่โลกออนไลน์ของภาคธุรกิจเหล่านี้จะเป็นโอกาสแก่ผู้ประกอบการขนส่งในการเสนอบริการจัดส่งครบวงจรที่รวดเร็วภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม รวมถึงการเสนอให้บริการระยะยาวในรูปแบบสัญญาด้านโลจิสติกส์ระยะยาว (Contract Logistics) ที่จะช่วยสร้างการเติบโตในระยะยาวแก่ผู้ประกอบการขนส่ง

4. แนวโน้มการให้บริการขนส่งสินค้าควบคุมอุณหภูมิแบบด่วนทั้งสินค้าแบบแช่เย็นและแช่แข็ง เนื่องจากสถานที่ตั้งของผู้ขายอาหารสด อาหารทะเล ผักและผลไม้ เหล่านี้กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศทำให้เกิดอุปสรรคในการขนส่งจากระยะทางขนส่งที่ค่อนข้างไกล เช่น การรักษาความสดใหม่ของสินค้า ความปลอดภัยในการจัดส่งและค่าขนส่งที่ค่อนข้างสูง เป็นต้น จึงทำให้ผู้ประกอบการหลายรายเริ่มเห็นโอกาสในการปลดล็อก

ศักยภาพในการเติบโตของตลาดขายสินค้าสดผ่านทาง E-commerce ด้วยการเสนอบริการที่ลดอุปสรรคในการจัดส่งสินค้าเหล่านี้

5. แนวโน้มการรวบรวมและการซื้อกิจการตามรายงานปี 2565 ของ บริษัท PwC Thailand รายงานว่า การรวบรวมกิจการในธุรกิจภาคการขนส่งและโลจิสติกส์ในระดับสูงคาดว่าจะดำเนินธุรกรรมเช่นนี้ต่อไปในปี 2566 อย่างแน่นอน เนื่องจากบริษัทต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายอย่าง อาทิเช่น ความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับ COVID-19 สายพันธุ์ใหม่ สงครามในยูเครน การขาดแคลนวัสดุและอุปกรณ์ และการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน โดยรวมที่กล่าวมาทำให้หลายบริษัทกำลังพิจารณาโอกาสและความพยายามที่จะควบคุมห่วงโซ่อุปทานแบบครบวงจรของตนเองได้มากขึ้น โดยบริษัทขนาดใหญ่จะมีกำลังเข้าซื้อบริษัทที่มีขนาดเล็กกว่าเพื่อโอกาสสร้างลูกค้าหรือข้อเสนอบริการใหม่ได้

6. แนวโน้มการให้นำเสนอบริการด้านโลจิสติกส์ที่ครบวงจรมากขึ้น ตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ หรือขยายบริการที่มีอยู่ไปทั่วทั้งภูมิภาค ซึ่งอาจรวมถึงการจ้างแรงงานจากภายนอกเพื่อลดการลงทุน การลดต้นทุนและลดความเสี่ยงด้านเงินทุน นอกจากนี้ การให้บริการ Fulfillment ที่รองรับการให้บริการสำหรับคำสั่งซื้อ B2C และ B2B ทั้งในช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ เป็นตัวช่วยสำหรับนักขายออนไลน์ในการทำ Cross Border e-Commerce ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในตลาดจีนที่มีจำนวนผู้ซื้อสินค้าในโลกออนไลน์จำนวนมาก

7. แนวโน้มการปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการ เนื่องจากผู้เล่นรายใหม่และรายเล็กไหลเข้ามาในระบบการให้บริการขนส่งจำนวนมาก การควบคุมคุณภาพในภาคการขนส่งสินค้าจึงยากที่จะคาดการณ์ได้ การจัดหาผู้ให้บริการขนส่งให้เหมาะสมกับความต้องการของสินค้าจึงเป็นความสำคัญในการพิจารณาใช้บริการ

8. แนวโน้มการทำงานในรูปแบบ Hybrid Working ความต้องการบุคลากรด้านโลจิสติกส์และการขนส่ง ซึ่งเป็นปัญหาก่อนที่จะเกิดโรคระบาดหรือการลาออกครั้งใหญ่ บริษัทต่างๆ กำลังปรับใช้กลยุทธ์หลายอย่าง รวมถึงการปรับปรุงผลประโยชน์และวัฒนธรรมในที่ทำงาน เพื่อดึงดูดและรักษามืออาชีพที่มีความสามารถไว้

9. แนวโน้มที่ปรึกษาจากภายนอกและบุคลากรด้านไอทีเพื่อนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้อุตสาหกรรมภาคขนส่ง เพื่อเป็นแนวทางในกลยุทธ์การนำไปปรับใช้งาน และการปรับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยสืบเนื่องมาจากการขาดแคลนผู้มีความสามารถด้านการพัฒนาด้านไอทีระดับวิกฤติในสหรัฐฯ การมีส่วนร่วมดังกล่าวจึงมีการรวมถึงการดึงเอาผู้มีความสามารถด้านไอทีจากภายนอกเข้ามาใช้งานร่วมกับระบบอัตโนมัติ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารบริษัทในปัจจุบัน แต่ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องดึงดูดแรงงานที่มีทักษะจำนวนมากขึ้น เพื่อปรับใช้ความเชี่ยวชาญเหล่านี้ในการดึงศักยภาพจากเทคโนโลยีเข้ามาใช้ใหม่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด เพราะท้ายที่สุดแล้ว ระบบคอมพิวเตอร์ไม่สามารถสนทนอย่างมีนัยสำคัญกับลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

10. แนวโน้มการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาปรับใช้เพื่อการฝึกอบรมพนักงานมากขึ้น บริษัทจำนวนมากกำลังมองหาเทคโนโลยีไม่ใคร่เทรนนิ่ง ซึ่งสร้างประสิทธิภาพที่สำคัญและลดเวลาการเตรียมความพร้อมยกระดับทักษะให้กับพนักงานสามารถเริ่มงานได้เร็วขึ้น ระบบปัญญาประดิษฐ์เป็นหนึ่งในเทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลที่เติบโตเร็วที่สุดซึ่งจะเข้ามาเปลี่ยนโฉมธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องตามรายงานของ New Vantage ธุรกิจ 9 ใน 10 แห่งมีการลงทุนอย่างต่อเนื่องในระบบ AI ธุรกิจหนึ่งเห็นการปรับกระบวนการให้เหมาะสมคือการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ระบบ AI มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการจ้างงาน การเริ่มงาน และการพัฒนาทักษะวิชาชีพขององค์กร ตามรายงานของ Gartner กว่า 20% ของเนื้อหาทางธุรกิจรวมถึงเนื้อหาการฝึกอบรม จะถูกเขียนโดยระบบ AI มากขึ้นภายในปี 2568

3.2.5 ด้านกฎหมาย (Legal)

ที่ผ่านมารัฐได้ให้ทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง แต่ผู้รับทุน หรือนักวิจัยหรือนักนวัตกรรมไม่สามารถเป็นเจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมได้ด้วยข้อจำกัดด้านกฎหมาย และกฎระเบียบของภาครัฐ จึงไม่มีการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นไปใช้ประโยชน์มากพอที่จะส่งผล กระตุ้นการพัฒนาเศรษฐกิจหรือสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น เพื่อให้มีการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ให้เป็นประโยชน์ ทั้งการต่อยอดการวิจัยและต่อเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวม และเป็นแรงจูงใจให้มีการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น และการกำหนดให้ผู้รับทุนหรือนักวิจัยสามารถเป็นเจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เกิดจากเงินสนับสนุนของภาครัฐได้ มีกลไกการบริหารจัดการและติดตามการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ รวมทั้งกำหนดมาตรการการบังคับใช้สิทธิโดยรัฐ ในกรณีจำเป็นเพื่อประโยชน์สาธารณะ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างประโยชน์ของผู้เป็นเจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมและประโยชน์ส่วนรวม และในปัจจุบันการได้มาซึ่งนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปจากเดิม ด้วยในโลกยุคที่เทคโนโลยีพัฒนาไปอย่างรวดเร็วการแสวงหานวัตกรรมโดยผู้ประดิษฐ์เพียงคนเดียวหรือหน่วยงานเดียวมักมีข้อจำกัด ด้านองค์ความรู้ บุคลากร เครื่องมือและเทคโนโลยี ส่งผลให้ต้องมีการรวมตัวกันของหน่วยธุรกิจ หรือผู้ประกอบการหลายคน เพื่อร่วมกันสร้างนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างรวดเร็วที่สุด ดังนั้น การสร้างและการพัฒนานวัตกรรมในปัจจุบันจึงต้องอาศัยนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล องค์ความรู้ ผลงานวิจัย หรือนวัตกรรมกับองค์กรภายนอก ซึ่งนวัตกรรมแบบเปิดนี้เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้ประกอบการที่จะช่วยในการประหยัดต้นทุนและระยะเวลาของการพัฒนาและวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ภาครัฐจะต้องปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับบริบทของการดำเนินธุรกิจหรือสังคมที่เปลี่ยนไป

ธุรกิจของไปรษณีย์ไทยได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านกฎหมายโดยตรง เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านกฎหมายที่มีความเข้มงวดมากขึ้นในการจัดส่งสินค้าต้องห้ามประเภทต่าง ๆ ทำให้ไปรษณีย์ไทยจะต้องมีความเข้มงวดและรัดกุมในการตรวจสอบสินค้าที่ให้บริการจัดส่ง ในขณะที่เดียวกันจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย หากสินค้าของลูกค้าได้รับความเสียหายระหว่างการจัดส่งด้วย โดยที่ผ่านมามีพระราชกฤษฎีกาการประกอบธุรกิจบริการแพลตฟอร์มดิจิทัล พ.ศ. 2565 หรือ กฎหมาย DPS (Digital Platform Services) จำเป็นที่แพลตฟอร์มดิจิทัล อย่างแพลตฟอร์ม Thailandpostmart จะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้รองรับกฎหมายและพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว โดยจะต้องจัดแจงตามกฎหมาย และต้องกำหนดรูปแบบการยืนยันตัวตนตามไกด์ไลน์ที่กระทรวงกำหนด ซึ่งได้มีการพัฒนาระบบการจัดการเอกสารแบบครบวงจร ซึ่งเป็นนวัตกรรมบริการที่พัฒนาระบบการยืนยันตัวตนขึ้นมาเพื่อความปลอดภัยและป้องกันมิฉ้อฉลปลอมแปลงตัวตนเข้ามาหลอกลวง จากเดิมที่ใช้บัตรประชาชนต้องเปลี่ยนรูปแบบการยืนยันตัวตนรูปแบบดิจิทัลไอดี เนื่องจากต้องยืนยันตัวตนด้วยใบหน้า ซึ่งเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ไปรษณีย์ไทยจะต้องดำเนินการเพิ่มเติม

3.3 แนวโน้มหลักต่าง ๆ (Mega Trends) ที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

3.3.1 ด้านสังคม (Social)

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านสังคม คือ การเข้าสู่สังคมสูงวัยของโลกหมายถึงสังคมหรือประเทศที่มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 10 (10%) ของประชากรทั้งประเทศ หรือมีประชากรอายุตั้งแต่ 65 ปีมากกว่าร้อยละ 7 (7%) ของประชากรทั้งประเทศ สำหรับข้อมูลผู้สูงอายุ

ในประเทศไทยจากกรมการปกครอง พ.ศ.2564 พบว่า ปัจจุบันประเทศไทยมีประชากรทั้งหมด 66,171,439 คน เป็นผู้สูงอายุ 12,071,837 คน นับเป็นร้อยละ 18.2 ของประชากรทั้งหมด โดยองค์การสหประชาชาติได้ประเมินสถานการณ์ว่าในช่วงปี 2544 – 2643 จะเป็นศตวรรษแห่งผู้สูงอายุจากการเพิ่มขึ้นของประชากรผู้สูงอายุ ทั้งนี้ ประเทศไทยมีความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทยเข้าสู่สังคมสูงวัยมากขึ้น โดยผู้สูงอายุจำนวนมากต้องพึ่งพาลูกหลาน และมีจำนวนน้อยมากที่มีรายได้จากเงินออมหรือจากเงินลงทุน และคนไทยส่วนใหญ่ยังขาดการออมอย่างเป็นระบบและมีเงินเก็บไม่เพียงพอในยามฉุกเฉินหรือในยามเกษียณ

ซึ่งจากการเพิ่มขึ้นของกลุ่มประชากรผู้สูงอายุทำให้เกิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ที่เรียกว่า ธุรกิจเพื่อสังคมสูงวัย(Silver Economy) ซึ่งถือเป็นระบบเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นสำหรับผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงอันดับต้น ๆ ในตลาดโลก ซึ่งกลุ่มเป้าหมายกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะใช้จ่ายเพื่อการพักผ่อน ดูแลความงาม บริการการรักษาพยาบาล รวมถึงเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และบริการระดับพรีเมียมมากขึ้น โดยธุรกิจอาหารและสินค้าอุปโภคบริโภคถือว่าเป็นโอกาสทางธุรกิจในเศรษฐกิจสูงวัย โดยเฉพาะอาหารที่ช่วยควบคุมระดับคอเลสเตอรอล อาหารสำเร็จรูปที่มีไขมันต่ำและน้ำตาลน้อย และอาหารพร้อมปรุง (Ready-to-Cook Food) พร้อมบริการจัดส่งถึงบ้าน รวมไปถึงธุรกิจบริการด้านการเงินและการประกันภัยก็เป็นอีกธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตสูงจากกลุ่มประชากรนี้เช่นกัน

นอกจากนี้ พฤติกรรมด้านการช้อปปิ้งของกลุ่ม Silver Age ก็เป็นที่น่าจับตามองมาก โดยหลังจากวิกฤตCOVID-19 ที่ผ่านมา ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ e-Commerce ครั้งแรกของปี 2020 โดย We Are Social พบว่า การช้อปปิ้งออนไลน์ของชาว Silver Age มีสัดส่วนกว่า 37% โดยพวกเขาใส่ใจคุณภาพมากกว่าเรื่องราคาและสนใจช้อปแบรนด์ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจของนิelsenที่พบว่ากลุ่ม Silver Age ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าราคาอีกด้วย ดังนั้น จึงเป็นโอกาสที่ดีในการสร้างรายได้แหล่งใหม่ให้กับไปรษณีย์ไทยเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสร้างรายได้ให้กับธุรกิจได้มากขึ้นไปด้วย

3.3.2 การเปลี่ยนแปลงสู่แนวคิด Resource Sharing

แนวโน้มการแชร์ Resource เป็นแนวคิดหลักที่นำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งช่วยลดต้นทุนและทำให้การดำเนินธุรกิจมีความคล่องตัวสูง ทำให้เกิด Economy of Scale หรือการประหยัดจากขนาด ดังนั้น จึงเป็นโอกาสที่ดีในการประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับไปรษณีย์ในสภาวะการณปัจจุบัน รวมถึงการทำธุรกิจร่วมกับพันธมิตร Strategic Partner ต่อยอดธุรกิจด้วยพันธมิตร มีรูปแบบการทำธุรกิจร่วมกับพันธมิตร ดังนี้

1) Ecosystem Partnership เป็นรูปแบบการพาร์ทเนอร์คล้ายๆ นายหน้า เป็นการฝากขายแล้วแชร์ผลกำไรกัน นอกจากนี้ยังเป็นการขยายฐานลูกค้าได้ด้วย คือเอาลูกค้ามาผสมกันเพื่อเพิ่มคุณค่าให้ระบบนิเวศมากขึ้น สามารถขยายโอกาสของธุรกิจได้มากขึ้น

2) Co-Branding หรือ Collaboration เป็นการแชร์ฐานลูกค้าร่วมกันโดยไม่จำเป็นต้องมีสินค้าประเภทเดียวกัน อาจจะเป็นแบรนด์อาหารกับแบรนด์แฟชั่นก็ได้ เป็นเหมือนการนำเอาความน่าเชื่อถือของทั้งสองแบรนด์มารวมกัน แล้วต่อยอดความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มลูกค้ามากขึ้น

3) Joint Venture คือการเปิดบริษัทร่วมทุน โดยอาจจะเกิดจากการรวมตัวกันของ 2-3 บริษัท หรือมากกว่านั้นก็ได้ พาร์ทเนอร์จะต้องมีการลงทุนร่วมกันเพื่อจัดตั้งสิ่งใหม่ขึ้นมาและขับเคลื่อนธุรกิจไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายเดียวกัน

4) Equity Partner เป็นรูปแบบที่มีข้อผูกพันค่อนข้างสูงมาก เป็นการเข้ามาถือหุ้นของบริษัท คนที่ถือหุ้นก็จะเข้ามาพร้อมกับทรัพยากร เครือข่ายต่าง ๆ เงินทุน รวมไปถึง Know-how ต่าง ๆ

ดังนั้น การหาพาร์ทเนอร์ในธุรกิจปัจจุบันจะช่วยกันส่งมอบคุณค่าของสินค้าและบริการให้ไปถึงมือลูกค้าได้มากขึ้น

3.3.3 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

ธุรกิจของไปรษณีย์ไทยไม่ได้รับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยตรง วัสดุหีบห่อที่ใช้ในการบรรจุสินค้ามีความแข็งแรง ทนทานและสามารถย่อยสลายได้โดยตามธรรมชาติ ไปรษณีย์ไทยคำนึงถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อม เพื่อต้องการสร้างความเชื่อมั่นในระยะยาวต่อผู้ให้บริการ

ในปัจจุบันผู้บริโภคส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผลกระทบทางด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล (Environment, Social and Governance: ESG) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากรายงานของ PwC พบว่า ผู้บริโภคเลือกซื้อสินค้าที่มีแหล่งที่มาชัดเจนและโปร่งใส คิดเป็น 68% ของผู้บริโภค และเลือกซื้อสินค้าจากองค์กรที่ยึดมั่นในคุณค่าและมุ่งมั่นทำในสิ่งที่ถูกต้องเท่านั้น คิดเป็น 67% ของผู้บริโภค ขณะเดียวกัน 66% ของผู้บริโภค เลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสามารถย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ ผู้ประกอบการธุรกิจจึงได้นำปัจจัย ESG เข้ามาเป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจและสื่อสารด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นด้านความยั่งยืนควบคู่ไปด้วย รวมถึงการทำงานร่วมกับคู่ค้าธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อยกระดับห่วงโซ่อุปทานและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านการจัดทำรายงานความยั่งยืน อีกทั้งยังพบว่า ESG เป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจเข้าลงทุนหรือควรวรรณกิจการ ซึ่งรวมไปถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่จะต้องมีการบริหารจัดการด้านการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การบริหารจัดการน้ำและของเสีย และการบริหารจัดการด้านการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผู้บริโภคได้คาดหวังว่า แบรินต์ต่าง ๆ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่การเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่ยั่งยืน ลดการใช้พลาสติก ตลอดจนการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่ก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม จากผลการสำรวจมุมมองและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีต่อปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า ผู้บริโภคมากกว่า 55 % มีความตระหนักและต้องการมีส่วนร่วมในการลดปัญหาสิ่งแวดล้อมและเต็มใจจ่ายเงินสูงขึ้นถึง 20% ให้กับสินค้าที่มีมาตรฐานในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมตลอดกระบวนการ ตั้งแต่แหล่งที่มาของวัตถุดิบ กระบวนการผลิต บรรจุภัณฑ์ การขนส่ง และการจัดการขยะหลังการบริโภค ทั้งนี้ ศูนย์วิจัยกสิกรไทยมองว่าสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจะมีราคาสูงกว่าสินค้าปกติในช่วงระยะแรก เนื่องจากจะมีต้นทุนการพัฒนาสินค้าและปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ได้ตามมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม ในระยะต่อไปทุกธุรกิจจะต้องปรับตัวเข้าสู่ Bio-Circular-Green (BCG) Economy ส่งผลให้ราคาของสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ปรับตัวลดลงตามแนวโน้มตลาดและสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้ในระยะยาว นับเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลเพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนไปพร้อมกัน

อนึ่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ยังได้กล่าวถึงการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศในหลายมิติอย่างรอบด้าน สำหรับทางด้านสิ่งแวดล้อมให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเกิดความรุนแรงมากขึ้นและรวดเร็วจากเดิมที่คาดการณ์ไว้ โดยอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกจะเพิ่มขึ้น 1.5 ถึง 5.1 องศาเซลเซียส ภายในปี 2573 - 2595 ซึ่งจะส่งผลให้เกิดภาวะภัยแล้งและอาจจะเผชิญกับความถี่ของพายุที่บ่อยและรุนแรงขึ้น ทั้งนี้ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายทั้งชีวิตและทรัพย์สิน จึงได้กำหนดเป้าหมายระยะยาวโดยควบคุมการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิไม่ให้เกิน 2 องศาเซลเซียส ภายในปี 2572 และลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งโลกร้อยละ 55 ซึ่งได้ตั้งเป้าหมายให้ทั่วโลกจะต้องลดลงเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) ภายในปี 2593 (ค.ศ. 2050) เพื่อควบคุมการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิไม่ให้เกิน 1.5 องศาเซลเซียส นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแบตเตอรี่ ก่อให้เกิดการพัฒนายานยนต์สมัยใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้าจากแบตเตอรี่

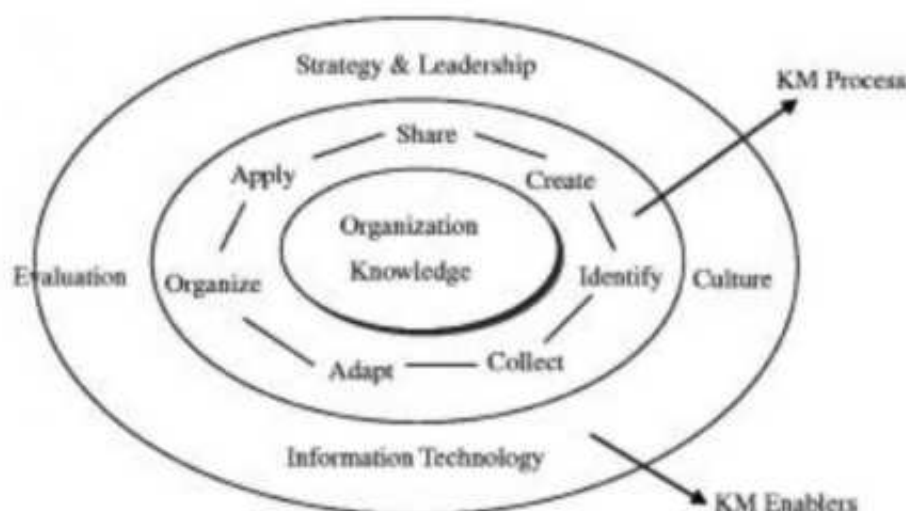
ซึ่งจะช่วยบรรเทาปัญหามลพิษทางอากาศ สำหรับประเทศไทยเป็นอีกหนึ่งประเทศที่รองรับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และอยู่ภายใต้กรอบความร่วมมือในการอนุรักษ์พลังงาน และการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก จึงได้ตั้งเป้าหมายการผลิตพลังงานไฟฟ้าให้ได้อย่างน้อย 30% ของการผลิตพลังงานทั้งหมดในปี 2573 ซึ่งจะช่วยให้ประเทศไทยเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในระยะยาวได้

3.4 กรอบแนวคิดและข้อมูลด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

3.4.1 กรอบแนวคิดและข้อมูลด้านการจัดการความรู้จาก APQC

APQC (American Productivity and Quality Center) เป็นหน่วยงานที่รวบรวมกรณีศึกษา การวัด และประเมินผลการดำเนินงาน งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (KM) การให้คำปรึกษา โดยได้กำหนดภารกิจหลักคือการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้กับองค์กรต่างๆ โดยหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพและเผยแพร่ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการดำเนินงานนั้นได้มีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นเรื่องผลลัพธ์เป็นหลัก และพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใน 2 เรื่อง คือ 1) การปรับปรุงผลิตภาพและคุณภาพ 2) การกำหนดเครื่องมือที่จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อน ซึ่งประกอบด้วย การปรับปรุงกระบวนการ และแนวทางการประสมผลสำเร็จอย่างรวดเร็วกรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง ซึ่งได้แก่องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้และปัจจัยที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จ

กรอบแนวคิดยุคต้นๆ ของการประเมินการ จัดการความรู้ของ Arthur Andersen Business Consulting and American Productivity and Quality Center: APQC (1996) เสนอกรอบแนวคิดไว้ว่า ความรู้ในด้านต่างๆ ขององค์กรต้องมีการ บริหารด้วยการจัดการความรู้ด้วย 7 กระบวนการ คือ การสร้าง การแยกแยะ การรวบรวมการปรับการจัดกลุ่มการประยุกต์และการแบ่งปันซึ่งการจัดการความรู้จะอยู่ภายใต้ปัจจัย 4 ด้านในการสร้างประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ คือ 1) กลยุทธ์และภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรม 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 4) การประเมินผล ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้จะมีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิดในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิผลดังแสดงในรูป ต่อไปนี้



รูปที่ 19 กรอบแนวคิดและข้อมูลด้านการจัดการความรู้จาก APQC
ที่มา: Arthur Andersen Business Consulting and APQC (1996)

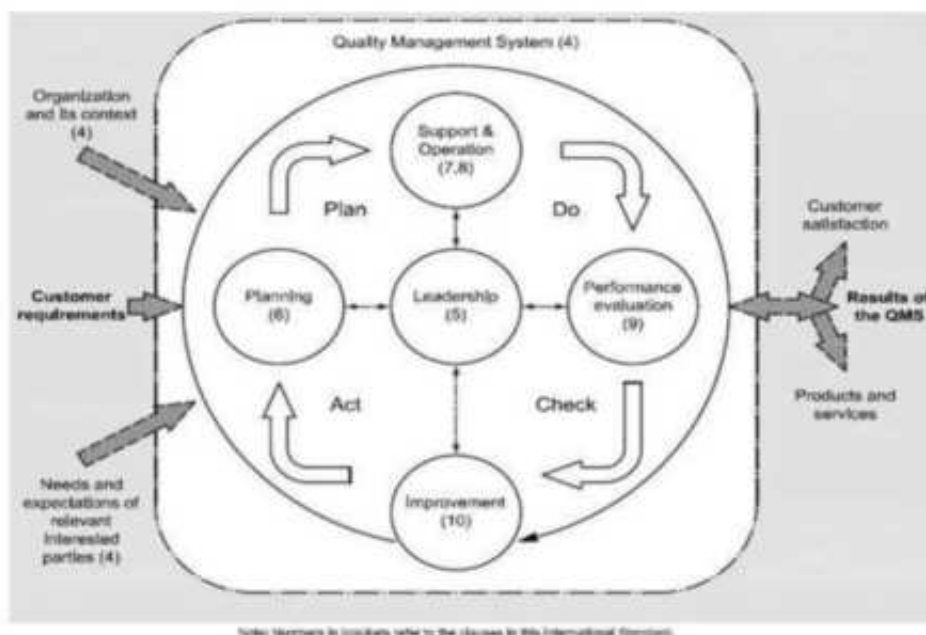
3.4.2 มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015

มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 : 2015 เป็นมาตรฐานการบริหารคุณภาพ (Quality Management System : QMS) ซึ่งใช้ในการบริหารกระบวนการให้ได้ผลิตภัณฑ์ บริการที่มีคุณภาพ และตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งมาตรฐานดังกล่าว มุ่งเน้นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดบริบทองค์กรทั้งภายในและภายนอก ซึ่งต้องสอดคล้องกับจุดประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ โดยมีแนวทาง PDCA ดังนี้

- Plan การวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกในการวางแผนงานว่าจะปรับปรุงแผนงานอะไร ปรับปรุงอย่างไร ผู้ใดเป็นผู้รับผิดชอบ ความทำเมื่อไหร่ และกำหนดผลลัพธ์อย่างไร
- Do การปฏิบัติ เป็นขั้นตอนลงมือปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการทดลองปฏิบัติจากกลุ่มเล็กๆ เพื่อป้องกันความเสียหาย
- Check การตรวจสอบ เป็นการประเมินการปฏิบัติว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ตรวจสอบ
- Act การปรับปรุง เป็นการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการตรวจสอบมาเข้าสู่กระบวนการปรับปรุง เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดบ้างที่ทำให้การดำเนินงานสำเร็จ หรือไม่สำเร็จ

ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจะต้องดำเนินงานตามโครงสร้างของมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 : 2015 ดังนี้

- | | |
|----------------------|------------------------------------|
| 1. ขอบเขต | 6. การวางแผนสำหรับระบบบริหารคุณภาพ |
| 2. เอกสารอ้างอิง | 7. การสนับสนุน |
| 3. คำศัพท์และคำนิยาม | 8. การปฏิบัติการ |
| 4. บริบทขององค์กร | 9. การประเมินความสามารถ |
| 5. ความเป็นผู้นำ | 10. การปรับปรุง |



รูปที่ 20 มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001:2015

นอกจากนี้หลักการทำงาน ISO 9001 ยังได้กำหนดมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ (QMP) 7 ขั้นตอน ดังนี้

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า | 5. การปรับปรุง |
| 2. ความเป็นผู้นำ | 6. การตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักฐาน |
| 3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร | 7. การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) |
| 4. การบริหารเชิงกระบวนการ | |

มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 : 2015 นั้น เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับจากหลากหลายประเทศ และได้รับความนิยมจากองค์กรทั่วโลก จนทำให้กลายเป็นข้อกำหนดหรือเงื่อนไขทางการติดต่อค้าขาย การทำธุรกิจระหว่างประเทศ รวมถึงเครื่องหมายนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริโภคตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจในการเลือกใช้สินค้า และเพื่อยืนยันมาตรฐานในการค้าระดับสากล

3.4.3 มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 30401 : 2018 ระบบการจัดการความรู้

มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 30401 : 2018 ระบบการจัดการความรู้ เกิดจากการปรับปรุงระบบมาตรฐาน ISO 9001 : 2015 จากข้อกำหนดที่ 7.1.6 ความรู้องค์กร ซึ่งไม่ได้ลงรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จึงได้ประกาศใช้ ISO 30401 : 2018 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร และเป็นพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบระบบรองประเมินผลและรับรององค์กรที่มีความสามารถด้านการจัดการความรู้ โดยผ่านหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งมีหลักการ 8 ข้อ 1. ธรรมชาติของความรู้ 2. คุณค่า 3. การมุ่งเน้น 4. การปรับใช้ 5. ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน 6. สภาพแวดล้อม 7. วัฒนธรรมองค์กร และ 8. จุดเน้นย้ำและข้อกำหนด 10 ข้อ ดังนี้

- | | |
|----------------------|-----------------|
| 1. ขอบข่ายของมาตรฐาน | 6. การวางแผน |
| 2. เอกสารอ้างอิง | 7. การสนับสนุน |
| 3. คำศัพท์และบทนิยาม | 8. การดำเนินงาน |
| 4. บริบทองค์กร | 9. การประเมินผล |
| 5. ความเป็นผู้นำ | 10. การปรับปรุง |



รูปที่ 21 มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 30401 : 2018 ระบบการจัดการความรู้

3.4.4 มาตรฐานการจัดการนวัตกรรม ISO56002 : 2019

มาตรฐานการบริหารจัดการนวัตกรรม ISO 56002:2019 Innovation Management – Innovation Management System – Guidance ได้กำหนดกรอบการบริหารจัดการนวัตกรรมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้

องค์กรตระหนักถึงคุณค่าของนวัตกรรม (Innovation Value) ซึ่งสามารถแบ่งองค์ประกอบของการบริหารจัดการนวัตกรรมออกเป็น 7 องค์ประกอบ คือ

1. บริบทขององค์กร (Context of the Organization)
2. ผู้นำองค์กร (Leadership)
3. การวางแผน (Planning)
4. ทรัพยากรสนับสนุน (Support)
5. การปฏิบัติงาน (Operation)
6. การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Evaluation)
7. การปรับปรุงและพัฒนา (Improvement)

โดยองค์ประกอบของกรอบการบริหารจัดการนวัตกรรมสามารถเชื่อมโยงกัน ดังนี้



รูปที่ 22 องค์ประกอบของกรอบการบริหารจัดการนวัตกรรม

ทั้งนี้ ISO 56002 ได้จำแนกองค์ประกอบหลักในการการบริหารจัดการนวัตกรรม หรือ Innovation Management System ออกเป็น 3 ส่วนสำคัญ เพื่อแปลงโอกาสและความตั้งใจ (Opportunities Intent) ให้เป็นนวัตกรรมที่มีคุณค่า (Innovation Value) ภายใต้บริบทที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กร โดยองค์ประกอบหลักดังกล่าว ประกอบด้วย

➢ Leadership หรือ ภาวะผู้นำในการจัดการนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย ความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และนโยบาย

➢ กระบวนการสร้างนวัตกรรม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ การบ่งชี้ถึงปัญหาที่เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม การสร้างสรรค์นวัตกรรมระดับแนวคิด การพิสูจน์แนวคิด การพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา และการนำนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาไปใช้งานจริง

➤ ปัจจัยสนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากร สมรรถนะของบุคลากร ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ โดยต้องมีการบริหารจัดการปัจจัยสนับสนุนอย่างเป็นระบบตามวงจร PDCA

3.5 ข้อมูลอันดับความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.) โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ NIA เผยผลการจัดอันดับดัชนีนวัตกรรมโลก ประจำปี 2566 หรือ Global Innovation Index 2023 (GII 2023) ภายใต้ธีมผู้นำนวัตกรรมท่ามกลางความไม่แน่นอน (Innovation in the face of uncertainty) ซึ่งจัดโดยองค์การทรัพย์สินทางปัญญาแห่งโลก (WIPO) เพื่อวัดระดับความสามารถทางด้านนวัตกรรมของ 132 ประเทศทั่วโลก โดยในปีนี้ประเทศไทยยังคงครองอันดับที่ 43 คงเดิมจากปีที่แล้ว โดยมีปัจจัยเข้าทางนวัตกรรม (Innovation input sub-index) ดีขึ้น 4 อันดับ มาอยู่ในอันดับที่ 44 และปัจจัยย่อยผลผลิตทางนวัตกรรม (Innovation output sub-index) ดีขึ้น 1 อันดับ มาอยู่ในอันดับที่ 43 ถือเป็นอันดับ 3 ในอาเซียน รองจากประเทศสิงคโปร์ (5) และประเทศมาเลเซีย (36) ทั้งนี้ มีอันดับของกลุ่มปัจจัยย่อยขึ้น 5 จาก 7 กลุ่ม โดยกลุ่มที่มีการขยับตัวขึ้นอย่างโดดเด่น ได้แก่ กลุ่มปัจจัยด้านระบบตลาด (Market sophistication) ที่ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 22 จาก 132 ประเทศ



รูปที่ 23 ข้อมูลอันดับความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย

โดย อว. เห็นความสำคัญของการนำงานวิจัยและนวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวสู่ประเทศรายได้สูง และสร้างความพร้อมสำหรับอนาคตเพื่อแข่งขันในเวทีโลก แต่การที่นวัตกรรมของไทยจะสามารถเติบโตอย่างก้าวกระโดดได้นั้น ต้องอาศัยความเข้มแข็งของภาคเอกชน โดยมีภาครัฐเป็นกองหนุนสำคัญที่จะสร้างการรับรู้ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยสู่การเป็น “ชาตินวัตกรรม” และก้าวสู่อันดับที่ 30 ของประเทศที่มีความสามารถด้านนวัตกรรมของโลกภายในปี 2573 ซึ่งถือเป็นวาระแห่งชาติที่ต้องเร่งดำเนินการ โดยมุ่งเน้น 6 แนวทาง ได้แก่ รัฐบาลต้องเป็น Sandbox และ Accelerator ของนวัตกรรม เพื่อให้เกิดพื้นที่นาร่องและสร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรม เร่งการเติบโต

ในการลงทุนทางนวัตกรรมเชื่อมกับการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย โดยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาคการศึกษาและภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ การลงทุน และการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านวิจัย พัฒนา และสร้างผลผลิตทางนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดโลก กระตุ้นกิจกรรมด้านตลาดการเงิน นวัตกรรมและตลาดทุนทางเทคโนโลยี ด้วยการสร้างความเข้มแข็งให้กับตลาดทุน สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุนแก่ธุรกิจที่ดำเนินการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพิ่มจำนวนวิสาหกิจฐานนวัตกรรมเพื่อการปฏิรูป โครงสร้างทางธุรกิจ เพื่อสร้างการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีและองค์ความรู้ สร้างธุรกิจใหม่ที่ตอบสนองความ เปลี่ยนแปลงห่วงโซ่มูลค่า และสร้างตลาดแรงงานทักษะสูง กระตุ้นการจัดทะเบียนสิทธิบัตรและใช้ประโยชน์ สิทธิบัตรเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ ผ่านการพัฒนานโยบายเชิงรุกด้านการลงทุน การคุ้มครองและการใช้ ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา และสุดท้ายเพิ่มจำนวนนวัตกรรมฐานความคิดสร้างสรรค์และวัฒนธรรม ถือเป็นจุดเด่นของประเทศไทยที่จะนำซอฟต์แวร์มาพัฒนาสู่นวัตกรรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว อาหาร แพชั่น และบันเทิง

3.6 การจัดการนวัตกรรมที่เป็นเลิศขององค์กรชั้นนำในประเทศและต่างประเทศ (Best Practices)

3.6.1 การจัดการนวัตกรรมที่เป็นเลิศขององค์กรชั้นนำในประเทศ

1) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีแนวทางการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้สินค้าและบริการ เอสซีจีมุ่งมั่นเพิ่มศักยภาพในการวิจัย และพัฒนา เพื่อสร้างคุณค่าทั้งด้านสินค้าและบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยเห็นได้จากจำนวนนักวิจัย และพัฒนา และงบลงทุนด้านนี้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้รักษาความเป็นผู้นำ และเติบโตอย่างมั่นคงต่อไป เอสซีจี กำหนดนโยบายให้ทุกธุรกิจพัฒนา สินค้า และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา ส่งผลให้มีสินค้าและบริการใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เอสซีจียังคิดค้นนวัตกรรม เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมและสังคม ให้เติบโตร่วมกันอย่าง ยั่งยืน ซึ่งการสร้างนวัตกรรมของเอสซีจี ไม่ได้เพียงเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่สามารถแข่งขันได้ใน ปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังมองถึงความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อตอบสนองรูปแบบชีวิตของผู้บริโภคที่ เปลี่ยนไป สร้างสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และรองรับกฎเกณฑ์ทางการค้าต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ด้วย การลงทุนด้านการพัฒนาเทคโนโลยี อาทิ ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและสถาบันวิจัยทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ และการจัดทำ Technology roadmap เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับการเติบโตในระยะยาว ยกตัวอย่างในธุรกิจ SCG Logistics มีการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการองค์กรเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและ การดำเนินงานที่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร เช่น Energy Transition Solutions นวัตกรรมโซลูชัน ด้านการจัดการวัสดุเหลือใช้หรือ Green Solutions ประหยัดพลังงาน ลดโลกร้อน : ลดการใช้พลังงาน และลด การปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกประหยัดทรัพยากรธรรมชาติ และยืดอายุการใช้งาน หรือการบริการด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชนครบวงจรของ SCGJWD (Digital Logistics & Supply Chain Solutions) ที่ให้บริการ นวัตกรรมที่หลากหลาย เช่น บริการโครงสร้างพื้นฐานสำหรับด้านโลจิสติกส์ บริการจัดการคลังสินค้าแบบครบ วงจร บริการขนส่งสินค้าหลายรูปแบบ และบริการขนส่งสินค้าจากร้านค้าถึงลูกค้าปลายทาง เป็นต้น

2) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีเป้าหมายเพื่อให้ ปตท. เป็นองค์กรชั้นนำด้านนวัตกรรม และสามารถขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมในทุกกระบวนการทำงาน อันจะนำไปสู่การสร้าง ความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้าน “Powering Life with Future Energy and Beyond” อย่างยั่งยืน จึงกำหนดกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการนวัตกรรม (PTT Innovation Management System) เพื่อบูรณาการกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรม

ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันทั้งองค์กร และมีส่วนประกอบครบถ้วนตามระบบการจัดการนวัตกรรม องค์กร ตลอดจนติดตาม กำกับ ดูแลเพื่อให้ผลลัพธ์การบริหารจัดการนวัตกรรมของ ปตท. เป็นไปตามแผนและ เป้าหมายที่กำหนด โดยกระบวนการพัฒนานวัตกรรมของ ปตท. มีที่มาจาก 2 ช่องทางหลัก คือ การพัฒนา นวัตกรรมตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของ ปตท. (เป็นลักษณะ Top down) และ การพัฒนานวัตกรรมที่มาจาก การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (เป็นลักษณะ Bottom up) ผ่านการ เชื่อมโยงและบริหารจัดการในภาพรวมโดยคณะกรรมการจัดการนวัตกรรม ปตท. (PTT Innovation Management Committee: PTT IMC) ภายใต้กรอบ Innovation Strategic Agenda นวัตกรรมที่มาจาก เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของ ปตท. มีที่มาจากข้อกำหนดทิศทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมซึ่งเป็นหนึ่งในวาระ ประจําหลักที่สำคัญ ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Top Executive Thinking Session: TTS) และ Strategic Thinking Session: STS เพื่อกำหนดทิศทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกรอบและแนวทางในการจัดทำแผนธุรกิจของ หน่วยงานต่าง ๆ โดยสายงานกลุ่ม ธุรกิจใหม่และโครงสร้างพื้นฐานทำหน้าที่ดูแลด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของ ปตท. มุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจ ใหม่จากการนำดิจิทัลและเทคโนโลยีมาต่อยอดและพัฒนา และมีสถาบันนวัตกรรม ปตท. และหน่วยงานกล ยุทธ์ดิจิทัลทำหน้าที่ในการพัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการการผลิต พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ และสนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมให้กับกลุ่ม ปตท. นอกจากนี้หน่วยงาน ต่าง ๆ ยังมีการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในรูปแบบโครงการที่เป็น New Initiative ที่สอดคล้องกับทิศทางของ องค์กร โดยก่อนที่จะมีการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์นั้น จะมีกระบวนการจัดสิทธิบัตรเพื่อ คัดกรองทรัพย์สินทางปัญญาให้เหมาะสมกับรูปแบบของนวัตกรรม และมีการจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูล สิทธิบัตรและความลับทางการค้าของ ปตท. นอกจากนี้ยังมีระบบฐานข้อมูล KM และมีกลยุทธ์การจัดการ นวัตกรรมของ ปตท. (Innovation Management Strategy) เกิดจากการรวบรวมได้กำหนดแผนงานและ กลยุทธ์ที่สอดคล้องและต่อเนื่องกับเป้าหมายและทิศทางการจัดการนวัตกรรมของ ปตท. ที่ต้องการปรับปรุง และพัฒนา

3.6.2 การจัดการนวัตกรรมที่เป็นเลิศขององค์กรชั้นนำในต่างประเทศ

1) ไปรษณีย์แห่งสหรัฐอเมริกาได้ร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำในการนำนวัตกรรมมาใช้ พัฒนาระบบการให้บริการต่างๆ เช่น นำเทคโนโลยี Artificial Intelligence (AI) มาใช้บริหารจัดการพัสดุ การประมวลผลข้อมูลและการติดตามกรณีที่เกิดการสูญหาย และร่วมกับเทคโนโลยี OCR (Optical Character Reader) ในการวิเคราะห์ลายมือบนเจ้าหน้าที่ของหรือพัสดุ

2) ไปรษณีย์สวิตเซอร์แลนด์พัฒนานวัตกรรมทั้งภายในและร่วมมือพันธมิตรภายนอกเพื่อต่อยอดการ ให้บริการ ดังนี้ ร่วมมือกับผู้ผลิตโดรน พัฒนาโดรนมาใช้ในการขนส่งตัวอย่างพยาธิวิทยา ระหว่างห้องแล็บและ โรงพยาบาล นำยานยนต์ไร้คนขับมาใช้ในการขนส่งสิ่งของภายในพื้นที่/บริเวณเฉพาะ เช่น โรงพยาบาล แหล่งท่องเที่ยว ให้บริการ Digital Inbox รับส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และบริการรับพิมพ์เอกสาร ณ ที่ทำ การฯ

3) ไปรษณีย์สิงคโปร์ มุ่งเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่การเป็น End-to-end logistic solution ที่เชื่อม กับพันธมิตรทั่วโลก (B2B4C) มีผลการดำเนินงานสำคัญ ดังนี้ บริหารจัดการ Warehouse รูปแบบเดียวกับ Amazon โดยใช้เทคโนโลยี Robotic จัดตั้งบริษัท SP e-Commerce เพื่อความคล่องตัวในการบริหารธุรกิจ ใหม่ธุรกิจใหม่ เป็น e-Commerce Enablers รองรับการเติบโตของธุรกิจเพิ่มทุนในบริษัท



Freight Management Holding Pty (FMH) ในออสเตรเลียจาก 28% เป็น 51% ที่พัฒนาแพลตฟอร์มการค้าเน้นธุรกิจ

4) ในปี 2562 ไปรษณีย์เกาหลีใต้ได้ทดลองนำเทคโนโลยี Blockchain มาใช้เพื่อเพิ่มความปลอดภัยของข้อมูลในระบบ Billing โดยความร่วมมือกับบริษัท Coinplug ซึ่งเป็นบริษัท Blockchain ผู้เชี่ยวชาญด้าน Cryptocurrency และบริการ Wallet และบริษัท NHN ในปี 2563 ทดลองให้บริการ Autonomous Postal Services ให้บริการแบบไม่มีพนักงาน (Unmanned Post Office) และนำหุ่นยนต์มาทดลองส่งพัสดุ

จะเห็นได้ว่า หน่วยงานไปรษณีย์ในประเทศต่างๆ ได้รับผลกระทบจากแนวโน้มการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมระดับธุรกิจ (Business) ผลิตภัณฑ์/บริการ (Product/Service) และกระบวนการ (Process) มีกรณีศึกษาสำคัญที่น่าสนใจที่ไทยต้องเร่งส่งเสริมมาตรการที่เป็นจุดต่อ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงต่อยอดการสร้างนวัตกรรมที่มีอยู่แล้วที่จะมุ่งมั่นพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนประเทศต่อไป โดยใช้ข้อมูลการเปรียบเทียบปัจจัยขีดความสามารถทางนวัตกรรมมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาและสร้างขีดความสามารถนวัตกรรมและในรอบปีที่ผ่านมาการไปรษณีย์ประเทศต่างๆ ได้พัฒนานวัตกรรมบริการและนวัตกรรมกระบวนการด้วยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาต่อยอดและทดลองให้บริการ เช่น การส่งของด้วยโดรน การนำยานยนต์ไร้คนขับส่งสินค้าในพื้นที่เฉพาะ และการนำเทคโนโลยี Blockchain มาใช้ในการประมวลผลและจัดเก็บข้อมูล เป็นต้น

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factors Analysis)

4.1 ผลการดำเนินงานของ ปณท

ภาพรวมผลการดำเนินงานในปัจจุบัน ผลการดำเนินงานภาพรวมปี 2566 ปณท มีปริมาณงานรวม 1,342.43 ล้านชิ้น ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 11.64 และเมื่อเทียบสัดส่วนของปี 2566 พบว่ากลุ่มบริการไปรษณีย์ภัณฑ์มีสัดส่วนมากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 77 แต่ลดลงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปีก่อน ในส่วนกลุ่มบริการขนส่งและโลจิสติกส์กลับมีสัดส่วนปริมาณ งานเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 15.81 เป็นร้อยละ 22.10 และเมื่อจำแนกตามกลุ่มบริการพบว่ากลุ่มบริการ ไปรษณีย์ภัณฑ์มีปริมาณงานลดลงร้อยละ 18.07 เมื่อเทียบกับปีก่อน เป็นผลจากการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตของ ประชาชนส่งผลต่อพฤติกรรมในการรับข่าวสารและการสื่อสารระหว่างบุคคลเปลี่ยนแปลงไปอยู่รูปแบบ อิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น นอกจากนี้แล้ว จากการที่ประชาชนมีความคุ้นชินกับการใช้บริการต่าง ๆ ผ่านช่องทาง อิเล็กทรอนิกส์ ทำให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้ปรับเปลี่ยนให้ผู้ให้บริการรับข่าวสารและใบแจ้งค่าบริการ ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์แทนการจัดส่งผ่านช่องทางไปรษณีย์ในสัดส่วนที่มากขึ้น

สำหรับธุรกิจ e-Commerce ยังคงเติบโตได้เป็นอย่างดี แม้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ ไวรัสโควิด 19 จะคลี่คลายลงแล้ว ประชาชนสามารถดำเนินชีวิตได้เป็นปกติ แต่ความคุ้นเคยจากการซื้อสินค้า ออนไลน์ ความสะดวกไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง รวมทั้งสินค้าออนไลน์มีราคาถูกกว่าการซื้อสินค้าผ่านหน้าร้าน ส่งผลให้ การซื้อสินค้าออนไลน์ของประชาชนยังคงได้รับความนิยมเช่นเดิม ประกอบกับ ปณท ได้พัฒนา คุณภาพการให้บริการในทุกกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งมอบบริการที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เป็นปัจจัย สำคัญที่ทำให้ผู้ใช้บริการเลือกใช้บริการกับ ปณท มากขึ้น ในรอบปีที่ผ่านมาปริมาณงานของกลุ่มบริการขนส่ง และโลจิสติกส์จึงเพิ่มขึ้นร้อยละ 23.48 เมื่อเทียบกับปีก่อน

ตารางเปรียบเทียบปริมาณงานไปรษณีย์ในประเทศระหว่างปี 2565-2566(หน่วย:ล้านชิ้น)

บริการ	2565	2566	อัตราการเปลี่ยนแปลง
ปริมาณงานไปรษณีย์ในประเทศ			
ไปรษณีย์ภัณฑ์ธรรมดา	1,113.29	873.50	(21.54%)
ไปรษณีย์ภัณฑ์ลงทะเบียน	145.40	157.76	8.50%
บริการพิเศษ	0.13	0.09	(34.85%)
รวมบริการไปรษณีย์ภัณฑ์	1,258.82	1,031.35	(18.07%)
พัสดุไปรษณีย์	3.23	4.00	23.65%
ไปรษณีย์ด่วนพิเศษ	234.41	285.65	21.86%
eCo-Post	2.34	6.66	184.15%
Logispost	0.26	0.35	34.25%
รวมบริการขนส่งและโลจิสติกส์	240.25	296.66	23.48%
รวมปริมาณงานในประเทศ (ล้านชิ้น)	1,499.07	1,328.01	(11.41%)

สำหรับบริการระหว่างประเทศ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ที่ผ่านมา ส่งผลให้มีการจำกัดเที่ยวบินระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขนส่งระหว่างประเทศเป็นอย่างมาก แม้ว่าในปี 2566 การแพร่ระบาดฯ จะคลี่คลายลง การขนส่งระหว่างประเทศมีความสะดวกยิ่งขึ้น แต่จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้การสื่อสารระหว่างประเทศในรูปแบบดั้งเดิมเปลี่ยนแปลงไปเป็นช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้แล้ว การให้บริการขนส่งระหว่างประเทศมีจำนวนผู้ประกอบการรายใหม่เพิ่มขึ้น ภาพรวมปริมาณงานในกลุ่มบริการระหว่างประเทศจึงลดลงร้อยละ 28.18 เมื่อเทียบกับปีก่อน

ตารางเปรียบเทียบปริมาณงานไปรษณีย์ในประเทศระหว่างปี 2565-2566 (หน่วย: ล้านชิ้น)

บริการ	2565	2566	อัตราการเปลี่ยนแปลง
ปริมาณงานไปรษณีย์ระหว่างประเทศ (ขาออก)			
ไปรษณีย์ภัณฑ์ธรรมดา	5.13	3.29	(35.82%)
พัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศ	0.20	0.18	(13.12%)
ไปรษณีย์ด่วนพิเศษระหว่างประเทศ	0.57	0.80	40.08%
รวมระหว่างประเทศขาออก	5.90	4.27	(27.68%)
ปริมาณงานไปรษณีย์ระหว่างประเทศ (ขาเข้า)			
ไปรษณีย์ภัณฑ์ธรรมดา	9.46	6.78	(28.34%)
พัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศ	0.28	0.27	(5.96%)
ไปรษณีย์ด่วนพิเศษระหว่างประเทศ	0.80	0.50	(37.80%)
รวมระหว่างประเทศขาเข้า	10.54	7.54	(28.46%)
รวมปริมาณงานระหว่างประเทศ (ล้านชิ้น)	16.45	11.81	(28.18%)

กลุ่มบริการการเงิน ปริมาณงานลดลงร้อยละ 30.02 เป็นการลดลงอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นผลจาก การพัฒนาบริการด้านการเงินของไทยในช่วงที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นบริการพร้อมเพย์, การใช้ QR Code ในธุรกรรมการชำระเงิน การปรับลดค่าธรรมเนียมในการโอนเงินข้ามธนาคาร รวมทั้งนโยบายภาครัฐ เช่น โครงการคนละครึ่งที่ให้บริการผ่านแอปพลิเคชัน "เป๋าตัง" เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้ประชาชนรู้จักและ เรียนรู้การทำธุรกรรมการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ และด้วยความสะดวกรวดเร็ว สอดคล้องกับพฤติกรรม ของผู้บริโภค จึงทำให้การทำธุรกรรมการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ได้รับความนิยมใช้อย่างแพร่หลาย โดยข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทยพบว่าในปี 2566 ปริมาณการชำระเงินผ่านบริการ Mobile Banking เพิ่มขึ้นร้อยละ 29 เมื่อเทียบกับปีก่อน สะท้อนถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่นิยมเลือกใช้บริการของช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น จึงมีผลกระทบต่อบริการการเงินของ ปณท ที่มีผู้ใช้บริการที่น้อยลงตามไปด้วย

ตารางเปรียบเทียบปริมาณงานบริการการเงินระหว่างปี 2565-2566 (หน่วย: ล้านชิ้น)

บริการ	2565	2566	อัตราการเปลี่ยนแปลง
ธนาณัติในประเทศ	1.49	0.94	(36.64%)
ธนาณัติออนไลน์	0.24	0.16	(33.50%)
ธนาณัติเวสเทิร์นยูเนียน	0.24	0.20	(16.71%)
Pay at Post	1.77	1.31	(25.79%)
รวมปริมาณงานบริการการเงิน (ล้านชิ้น)	3.73	2.61	(30.02%)

ผลการดำเนินงานด้านการเงินและการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ในปี 2560 และ 2561 ปณท มีรายได้จากการดำเนินงานและอัตรากำไรสุทธิต่อรายได้รวมเพิ่มขึ้น หลังจากนั้นผลการดำเนินงานเริ่มลดลง เนื่องจากการซื้อขายผ่านช่องทางออนไลน์ได้รับความนิยมและมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจขนส่งด่วนจึงมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาดำเนินธุรกิจมากขึ้นรวมทั้งผู้ประกอบการด้าน Marketplace ได้เปิดให้บริการขนส่งสินค้าด้วยตนเอง จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการต่างสนใจให้ ผู้ใช้บริการเลือกใช้บริการกับตนเองโดยเลือกใช้วิธีปรับลดอัตราค่าบริการ เนื่องจากอัตราค่าบริการที่ถูกจะเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ ซึ่งนำไปสู่การแข่งขันด้านราคาที่รุนแรง ผลการดำเนินงานด้านการเงินของ ปณท จึงได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก นอกจากนี้แล้วการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินชีวิตของประชาชนเปลี่ยนไปใช้ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น กระทั่งการใช้บริการไปรษณีย์ภัณฑ์และบริการทางการเงินของ ปณท และในอีกด้านหนึ่งการแพร่ระบาดฯ ยังส่งผลให้การขนส่งระหว่างประเทศชะลอตัวด้วย

ผลการดำเนินงานของ ปณท และคู่แข่งชั้นในระหว่างปี 2561 - 2566 อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้รวมลดลง โดยคู่แข่งชั้นในมีอัตรากำไรสุทธิต่อรายได้รวมที่ร้อยละ 8.67, 6.68, 7.03, 0.16, -17.97 และ -34.71 ตามลำดับ โดยปี 2565 คู่แข่งชั้นในมีอัตรากำไรสุทธิติดลบเป็นครั้งแรก สำหรับ ปณท มีอัตรากำไรสุทธิลดลงอย่างต่อเนื่องและติดลบในปี 2564 และ 2565 โดยในปี 2565 ปณท และคู่แข่งชั้นในมีอัตรากำไรสุทธิลดลงค่อนข้างมาก เมื่อเทียบกับช่วงที่ผ่านมา เนื่องจากการแข่งขันด้านราคาที่รุนแรงต่อเนื่องจากปี 2564 ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งด่วนต่างมีการดำเนินงานขาดทุนค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม ในปี 2566 ปณท กลับมามีผล กำไรสุทธิ ซึ่งทำให้อัตรากำไรสุทธิมีผลเป็นบวกอีกครั้งในขณะที่คู่แข่งยังคงขาดทุนค่อนข้างมาก

4.2 แผนวิสาหกิจ ปณท ประจำปี 2568 – 2572

แผนวิสาหกิจ ปณท ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และตำแหน่งยุทธศาสตร์ ดังนี้

4.2.1 วิสัยทัศน์ ปณท ได้มีการปรับวิสัยทัศน์องค์กรใหม่จาก เป็นกลุ่มผู้ให้บริการไปรษณีย์ไทย และ Logistics ครบวงจรอย่างยั่งยืนด้วยมาตรฐานสากลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เปลี่ยนเป็น: “ส่งมอบการเติบโตอย่างยั่งยืนผ่านเครือข่ายไปรษณีย์”

4.2.2 พันธกิจ : 4 พันธกิจ ดังนี้

1. การบูรณาการระบบงานไปรษณีย์ที่หลากหลายให้เกิดเป็นเครือข่ายการให้บริการครบวงจรที่รองรับความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายไปรษณีย์ในการเชื่อมโยงและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการดำเนินธุรกิจของประเทศ
3. ยกระดับเครือข่ายไปรษณีย์ด้วยการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

4. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการเติบโตอย่างมีธรรมาภิบาลและยั่งยืน (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม)

4.2.3 วัฒนธรรมองค์กร:

ด้วยสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งทางเทคโนโลยีเศรษฐกิจ การเมือง สังคม การตลาด ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญความท้าทายรอบด้าน และต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำให้บุคลากรมี

ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อสนับสนุนและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จได้โดยในปี 2566 ได้จัดกิจกรรม Focus Group เพื่อทบทวนวัฒนธรรม องค์กรใหม่ (Re-engineering Culture) ซึ่งได้รับฟังความคิดเห็นจากทุกกลุ่ม ทั้งกลุ่มผู้บริหาร ปณท กลุ่มบุคลากร ปณท และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำผลความคิดเห็นในการทบทวนดังกล่าวมากำหนดวัฒนธรรมองค์กรใหม่จากเดิมวัฒนธรรมองค์กร (I-SURE) เป็น “Sustainable POST P-Professional O-Over Deliver S-Speed T-Trendy” ซึ่งมีสโลแกน (Slogan) และความหมายภาษาไทย ดังนี้

สโลแกน คือ “Sustainable POST เราทำได้ ไปรษณีย์ไทยยั่งยืน”

- ♥ Sustainable : สร้างความยั่งยืน
- ♥ P-Professional : ใส่ใจงานเต็มกำลัง
- ♥ O-Over Deliver : ส่งมอบบริการเหนือความคาดหวัง
- ♥ S-Speed : สนองความต้องการอย่างรวดเร็ว
- ♥ T-Trendy : สมัยใหม่ทันสมัย

4.2.4 ตำแหน่งยุทธศาสตร์ : จากการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจสำหรับรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ปณท ปี 2568 - 2572 ปณท ได้ประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ใหม่ผ่านการระดมความคิดเห็นจากคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง โดยนำกรอบแนวคิดของวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรมาพิจารณากำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1. ระดับการใช้อัตรากำลังในกระบวนการให้บริการ (Service) 2. ขอบเขตการให้บริการทั้งในด้านรูปแบบและ พื้นที่ให้บริการ (Market Area) 3. ที่มาของแหล่งรายได้ในอนาคต (Revenue Stream) 4. รูปแบบการสร้างรายได้ในอนาคต (Revenue Type) และ 5. ความสามารถในการตอบสนองต่อประเด็นความยั่งยืน (Sustainability)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ประจำปี 2568 - 2572

Strategic Positioning	ระยะสั้น (2568)	ระยะกลาง (2570)	ระยะยาว (2572)
Service	ทำไรก่อนจ่ายโบนัสและภาษี ต่อจำนวนอัตราค่าจ้าง 7,468 บาทต่อคน	ทำไรก่อนจ่ายโบนัสและภาษี ต่อจำนวนอัตราค่าจ้าง 29,764 บาทต่อคน	ทำไรก่อนจ่ายโบนัสและภาษี ต่อจำนวนอัตราค่าจ้าง 54,726 บาทต่อคน
Market Area	ให้บริการในลักษณะ Solution จำนวน 1 บริการ (Virtual Address ว่างจน) และมีประเทศที่สามารถให้บริการใน ลักษณะ Solution จำนวน 2 ประเทศ	ให้บริการในลักษณะ Solution จำนวน 1 บริการ (Virtual Address ว่างจน) และมีประเทศที่สามารถให้บริการใน ลักษณะ Solution จำนวน 4 ประเทศ	ให้บริการในลักษณะ Solution จำนวน 2 บริการ (Virtual Address ว่างจน และว่างอยู่) และมีประเทศที่สามารถให้บริการใน ลักษณะ Solution จำนวน 8 ประเทศ
Revenue Stream	สัดส่วนของรายได้กลุ่มบริการดิจิทัล ต่อรายได้กลุ่มธุรกิจเสริม ร้อยละ 16	สัดส่วนของรายได้กลุ่มบริการดิจิทัล ต่อรายได้กลุ่มธุรกิจเสริม ร้อยละ 45	สัดส่วนของรายได้กลุ่มบริการดิจิทัล ต่อรายได้กลุ่มธุรกิจเสริม ร้อยละ 56
Revenue Type	สัดส่วนรายได้ในรูปแบบ Recurring Model ไม่น้อยกว่าร้อยละ 79 ของ รายได้ไปรษณีย์ทั้งหมดทั้งเดิมนและ บริการ Prompt Post ก่อผล	สัดส่วนรายได้ในรูปแบบ Recurring Model ไม่น้อยกว่าร้อยละ 81 ของ รายได้ไปรษณีย์ทั้งหมดทั้งเดิมนและ บริการ Prompt Post ก่อผล	สัดส่วนรายได้ในรูปแบบ Recurring Model ไม่น้อยกว่าร้อยละ 82 ของ รายได้ไปรษณีย์ทั้งหมดทั้งเดิมนและ บริการ Prompt Post ก่อผล
Sustainability	การประเมินผลการดำเนินงานด้าน ESG ด้วยตนเอง (Self- Assessment) : Score ≥ 50/100	S&P Global ESG Rating : CSA Score ≥ 50/100	S&P Global ESG Rating : CSA Score ≥ 70/100

รูปที่ 24 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจ ปณท ประจำปี 2567-2571

4.2.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการดำเนินงาน ดังนี้

SP	SO	ST	TA	Action Plan (39 แผนงาน)
วิสัยทัศน์ “ส่งมอบการ เติบโตอย่าง ยั่งยืนผ่าน เครือข่าย ไปรษณีย์” (Delivering Sustainable Growth through Postal Network)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อเพิ่มคุณภาพ เครือข่ายไปรษณีย์	ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 ยกระดับคุณภาพ เครือข่ายไปรษณีย์	กลยุทธ์ที่ 1.1.1 ยกระดับคุณภาพกระบวนการทำงาน สก. (1) ปรับปรุงกระบวนการ (SOP) ในประเทศที่นำเข้าสู่ระบบได้ครบ มาตรฐานที่กรมการคลัง (SNA) (ก) (2) มีตราสารที่ครบถ้วนบริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ (3) นำระบบเครือข่ายไปรษณีย์ไปใช้ (SOP)	L001 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ L002 : แผนงานปรับปรุง SOP (SOP) L003 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ L004 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ L005 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ L006 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ L007 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ L008 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ L009 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ L010 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ
	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพื่อสร้างรายได้ ที่ยั่งยืนแก่องค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 ขยายฐานรายได้ ในธุรกิจ ขนส่งและ โลจิสติกส์	กลยุทธ์ที่ 2.1.1 พัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์ โดยอัตโนมัติในประเทศ กลยุทธ์ที่ 2.1.2 พัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์ โดยอัตโนมัติในประเทศ	M01 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ M02 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ M03 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ M04 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ M05 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ M06 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ M07 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ M08 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ M09 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ M10 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ
		ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 สร้างมูลค่าได้ ในธุรกิจ โลจิสติกส์	กลยุทธ์ที่ 2.2.1 สร้างรายได้ใหม่จากฐานบริการ หรือบริการใหม่ กลยุทธ์ที่ 2.2.2 สร้างรายได้ใหม่จากบริการ เดิม	N01 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ N02 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ N03 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ N04 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ N05 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ N06 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ N07 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ N08 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ N09 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ N10 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ
	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เพื่อการเติบโตอย่าง ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 สร้างพันธมิตร เพื่อการพัฒนา ที่ยั่งยืน	กลยุทธ์ที่ 3.1.1 สร้างพันธมิตร เพื่อการพัฒนา ที่ยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 3.1.2 สร้างพันธมิตร เพื่อการพัฒนา ที่ยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 3.1.3 สร้างพันธมิตร เพื่อการพัฒนา ที่ยั่งยืน	S01 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ S02 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ S03 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ S04 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ S05 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ S06 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ S07 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ S08 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ S09 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ S10 : แผนงานพัฒนาระบบการให้บริการไปรษณีย์อัตโนมัติในประเทศ

รูปที่ 25 ยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจ ปณท ประจำปี 2567-2571

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) เพื่อเพิ่มคุณภาพเครือข่ายไปรษณีย์ ซึ่งมุ่งหวังให้ ปณท สามารถบริหารจัดการกระบวนการทำงานให้สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการบริการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถบริหารจัดการอัตราค่าส่งในภาพรวมให้มีจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ภายใต้เป้าประสงค์ของการยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการให้เพิ่มขึ้นและลดจำนวนข้อร้องเรียนให้ลดลงผ่านการขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 : ยกระดับคุณภาพเครือข่าย ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารจัดการระบบงานตั้งแต่ กระบวนการรับฝาก-ส่งต่อ-นำจ่าย เพื่อรักษามาตรฐานบริการตามที่กำหนด และมุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรม และความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร รวมไปถึงการบริหารและพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต ซึ่งกำหนดกลยุทธ์แยกเป็น 2 เรื่อง ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1.1.1 : ยกระดับคุณภาพกระบวนการทำงาน โดยมุ่งเน้นพัฒนาและปรับปรุงส่วนที่ครอบคลุมระบบงานตั้งแต่ กระบวนการรับฝาก-ส่งต่อ-นำจ่าย ซึ่งกระบวนการรับฝากที่ต้องการสร้างสมดุลของการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายให้บริการทั้งในส่วนที่ ปณท ดำเนินการเอง และในส่วนที่ให้พันธมิตรดำเนินการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ในส่วนของกระบวนการส่งต่อที่ต้องการมุ่งเน้นการจัดการระบบขนส่งและคัดแยกให้ สามารถรองรับการให้บริการภายใต้มาตรฐานเวลาการจัดส่งที่สั้นลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงการควบคุม ต้นทุนการดำเนินงานควบคู่ไปด้วย สำหรับกระบวนการนำจ่ายที่ต้องการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้อง มาตรฐานความต้องการของลูกค้ากลุ่มสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบงานของ ปณท มีมาตรฐานตามที่กำหนดตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ

กลยุทธ์ที่ 1.1.2 : ยกระดับผลิตภาพในการทำงานของบุคลากร โดยมุ่งเน้นการบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพ (Productivity) ครอบคลุมทั้งการบริหารจัดการและการพัฒนาให้ บุคลากรมีจำนวนและ สมรรถนะที่เหมาะสม รวมถึงมุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อให้บุคลากร พร้อมต่อการ ขับเคลื่อนแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนแก่องค์กร ซึ่งเป็นแผนงานที่รองรับแนวนโยบาย กลุ่ม Value Added และ กลุ่ม New S-Curve มุ่งเน้นให้ ปณท สามารถสร้างรายได้เพิ่มจากฐานบริการหลัก ไปพร้อมกับการพัฒนาธุรกิจเสริม เพื่อสร้างสมดุลให้กับองค์กรในระยะยาว ภายใต้เป้าประสงค์ในการสร้าง รายได้รวมให้เพิ่มขึ้นผ่านการขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 : ขยายฐานรายได้ในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ ซึ่งมุ่งเน้นการขยายฐานรายได้จาก บริการที่เกี่ยวข้องในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ทั้งในและระหว่างประเทศครอบคลุมในทุกกิจกรรมทั้ง กิจกรรมก่อนเข้าสู่เส้นทางการขนส่งและกิจกรรมหลังการขนส่ง รวมไปถึงการเพิ่มความสามารถในการรองรับ การให้บริการที่ครอบคลุมลักษณะของสิ่งของที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความ ต้องการในการทำธุรกิจ e-Commerce ได้ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งกำหนดกลยุทธ์แยกเป็น 2 เรื่อง ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 2.1.1 : พัฒนาศูนย์บริการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ในประเทศ โดยมุ่งเน้น การพัฒนาบริการที่ เกี่ยวเนื่องในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ในประเทศ เพื่อสร้างให้เกิดปริมาณการใช้บริการ และเพิ่มมูลค่าการใช้ บริการที่สูงขึ้นกว่าการให้บริการเฉพาะกิจกรรมการนำส่งสินค้าแก่ผู้รับปลายทางเพียงอย่างเดียว โดยครอบคลุม ลักษณะของสิ่งของที่หลากหลาย ซึ่งเป็นการนำจุดเด่นของเครือข่ายและระบบงานไปรษณีย์ ที่มีอยู่มาพัฒนาต่อ ยอดให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ส่ง เพื่อให้ ปณท สามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมได้ใน ระยะยาว

กลยุทธ์ที่ 2.1.2 : พัฒนาศูนย์บริการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ โดย มุ่งเน้นการพัฒนาและ ปรับปรุงระบบงานระหว่างประเทศให้มีมาตรฐานเพียงพอที่จะรองรับความต้องการในเชิงพาณิชย์ได้ รวมถึง กำหนดแนวทางที่จะสร้างระบบการให้บริการแบบ Solution เพื่อรองรับการใช้บริการแก่ ลูกค้าที่กว้างขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือกับพันธมิตรในการพัฒนาระบบงานร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 : สร้างสมดุลให้โครงสร้างธุรกิจในระยะยาว ซึ่งมุ่งเน้นให้ ปณท สามารถ บริหารผลการ ดำเนินงานในกลุ่มบริการ New S-Curve ด้วยการพัฒนาบริการใหม่จากฐานการให้บริการและ ทรัพยากรที่ ปณท มีอยู่เดิมและพัฒนาศูนย์บริการใหม่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งกำหนดกลยุทธ์แยกเป็น 2 เรื่อง ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 2.2.1 : สร้างรายได้ใหม่จากฐานบริการหรือทรัพยากรเดิมที่มีอยู่โดยมุ่งเน้น การพัฒนาบริการใหม่จากฐานการ ให้บริการดั้งเดิมทั้งบริการด้านการสื่อสาร บริการด้านการเงิน และบริการด้านค้าปลีก รวมไปถึงจุดเด่นจากทรัพยากรที่ ปณท มี อยู่เดิมมาพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างบริการใหม่สำหรับรองรับความต้องการของผู้ใช้บริการได้มากขึ้น

กลยุทธ์ที่ 2.2.2 : สร้างรายได้ใหม่จากบริการดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบริการใหม่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มบทบาทของบริการดิจิทัลสู่บริการเสริมที่ช่วยสร้างสมดุลให้กับโครงสร้างรายได้ในระยะยาว ทั้งในลักษณะของการสนับสนุนธุรกิจของ ปณท และธุรกิจของพันธมิตรทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน ซึ่งมุ่งหวังให้ ปณท สามารถยกระดับ การบริหารจัดการ และปรับระบบงานในภาพรวมให้สอดคล้องกับแนวทางการทำธุรกิจที่ยั่งยืน (ESG) ภายใต้ 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ภายใต้เป้าประสงค์ในการเสริมสร้างความภาคภูมิใจและผูกพัน ของผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ ปณท และยกระดับการพัฒนาด้าน ESG ขององค์กรให้เป็นไปตาม มาตรฐานสากล (S&P Global) ผ่านการขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 : สร้างความยั่งยืนแก่องค์กรและสังคมไทย ซึ่งมุ่งเน้นการนำศักยภาพของ เครือข่ายความร่วมมือ ระหว่าง ปณท กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน มาผนวกกับบริการของ ปณท เพื่อ นำมาสนับสนุนการดำเนิน ธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจทั้งในระดับรายย่อยและในระดับชุมชน รวมถึงมุ่งเน้นการสร้าง ประสิทธิภาพเชิงนิเวศ เศรษฐกิจ (ECO Efficiency) เพื่อให้การดำเนินงานของ ปณท ควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะช่วยเสริมภาพลักษณ์และเพิ่มโอกาสในเชิงธุรกิจ ทั้งนี้ ปณท จะต้องให้ความสำคัญด้านความมั่นคงปลอดภัย ทางดิจิทัล และความโปร่งใสในการดำเนินงานร่วมด้วย ซึ่งกำหนด กลยุทธ์แยกเป็น 3 เรื่อง ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 3.1.1 : ด้านสิ่งแวดล้อม (E) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงระบบงาน โดยรวมให้เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อมและช่วยลดต้นทุนให้แก่ ปณท ได้ในระยะยาว

กลยุทธ์ที่ 3.1.2 : ด้านสังคม (S) โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนชุมชน และการ จัดการด้านสิทธิมนุษยชน ภายในองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดเป็นสำคัญ

กลยุทธ์ที่ 3.1.3 : ด้านการกำกับดูแลกิจการ (G) โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงระบบงานให้ สอดคล้องกับมาตรฐานด้าน ความโปร่งใสในการดำเนินงาน รวมถึงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางดิจิทัล

4.2.6 ปณท ได้ดำเนินการทบทวนระบบงาน (Work Systems)

ปณท ได้ดำเนินการทบทวนระบบงาน (Work Systems) เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานที่มีอยู่จะ สามารถสนับสนุน การดำเนินงานในภาพรวมให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้ ซึ่งผลการ ทบทวนระบบงาน พบว่า ในส่วน ของระบบงานหลัก จากการพัฒนาบริการดิจิทัลร่วมกับพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง ในช่วงที่ผ่านมา ทำให้เกิดความชัดเจนในแง่ของ กระบวนการให้บริการในกลุ่มธุรกิจบริการดิจิทัลมากขึ้น จึงมี การเพิ่มเติมระบบงานหลักสำหรับบริการดิจิทัลขึ้น ซึ่ง ประกอบด้วย 3 บริการ ได้แก่ บริการ Prompt Post บริการ D/D และบริการ Postman Cloud

ขณะที่ในส่วนของระบบการนำองค์กร มีการรวมกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหาร ความเสี่ยง ระบบควบคุมภายใน ระบบการกำกับดูแลและระบบพัฒนาความความยั่งยืนไว้ด้วยกัน โดย กำหนดให้อยู่ ภายใต้โครงสร้างอำนาจและหน้าที่ดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ บริหาร ความเสี่ยง และ พัฒนาความยั่งยืน และนำระบบการจัดการความรู้ร่วมกับระบบการจัดการนวัตกรรม พร้อม เพิ่มเติมระบบการ พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบตรวจสอบภายใน และระบบการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรองรับการดำเนินงานตามระบบประเมินผลองค์กรที่ สคร.กำหนด (SE-AM)

ทั้งนี้จากการทบทวนระบบงานข้างต้นทำให้ ปณท มีระบบงานที่เหมาะสมและสามารถสนับสนุน การดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้ เนื่องจากเป็นระบบงานที่ครอบคลุม กิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญอย่างครบถ้วน ทั้งในแง่ของการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาองค์กร ในอนาคตผ่านระบบการนำองค์กร ในแง่การสนับสนุนกิจกรรมการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ งานบริหารทรัพยากร บุคคล งานจัดซื้อจัดจ้าง งานการเงินและบัญชี และการบริหารสินทรัพย์ โดยสามารถแปลงระบบงานไปสู่การ ปฏิบัติได้ผ่านโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งทำให้การแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568 สามารถระบุผู้รับผิดชอบ รวมถึงความเกี่ยวข้องกัระบบงานในแต่ละแผนได้อย่างชัดเจน



รูปที่ 26 ระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) ขององค์กร

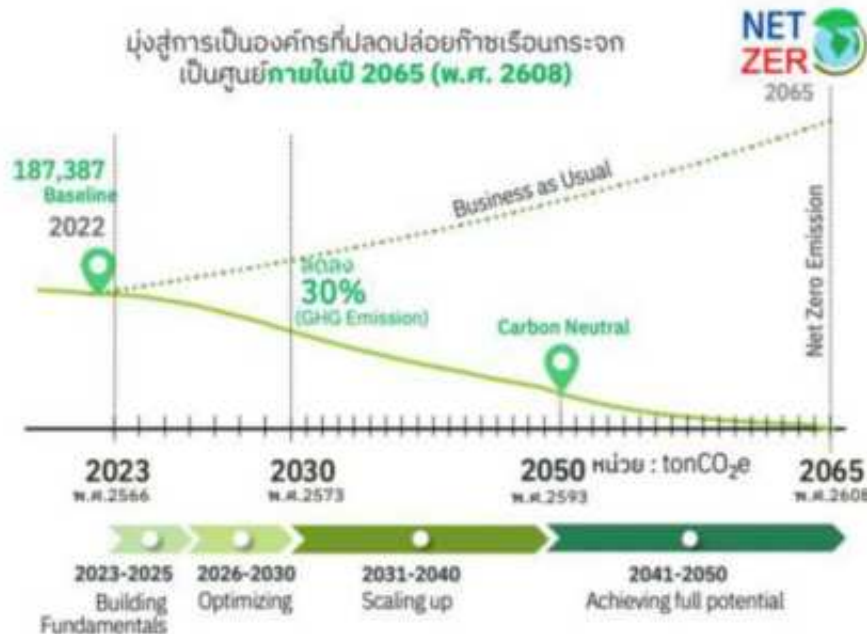
4.3 แนวนโยบายการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนของ ปณท

ปณท ให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนตามมิติความยั่งยืน ประกอบไปด้วย มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environment: E) มิติด้านสังคม (Social: S) มิติด้านการกำกับดูแลกิจการ (Governance: G) และมิติด้านเศรษฐกิจ (Economy: E) โดยนำหลักการและแนวคิดด้านความยั่งยืนที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs) การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy: BCG Model) และให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และสามารถสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการร่วมกันดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงการรายงานผลความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล (Global Reporting Initiative: GRI) มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยมีแนวทางการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ปณท ปี 2567 ดังรูปต่อไปนี้



รูปที่ 27 แนวทางการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ปณท ปี 2567

โดยได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้าน
สิ่งแวดล้อมของ ปณท และมิติด้านความยั่งยืนของ ปณท จำนวน 4 มิติ ดังนี้



รูปที่ 28 เป้าหมายการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมของ ปณท

มิติสิ่งแวดล้อม (Environment) - ปณท มุ่งเน้นที่จะพัฒนาระบบงานไปรษณีย์ให้เป็นระบบประหยัดพลังงาน และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกในห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่กระบวนการ รับฝาก (First Miles) จนถึงการนำจ่าย (Last Miles) โดยมีเป้าหมายสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emission) นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ ไฟฟ้า น้ำ และพลังงานหมุนเวียน ตลอดจนการกำจัดขยะที่เกิดขึ้นในธุรกิจโลจิสติกส์เพื่อนำกลับมาหมุนเวียนในรูปแบบ Circular Economy

มิติสังคม (Social) - ปณท จะมุ่งเน้นการบริหารธุรกิจที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ชุมชน/สังคม และผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่า เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน นอกจากนี้ จะมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรทั่วประเทศ เพื่อส่งมอบบริการที่ตอบสนองความต้องการได้อย่างตรงจุด และสร้างประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นแก่ลูกค้า และประชาชนทั่วไป

มิติด้านการกำกับดูแลกิจการ (Governance) - ปณท จะมุ่งเน้นการบริหารงานภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการ ด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ การต่อต้านการทุจริต รวมถึงการดูแลผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม รักษาและปกป้องข้อมูลความเป็นส่วนตัวของลูกค้า และบริหารความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในห่วงโซ่คุณค่า

มิติด้านเศรษฐกิจ (Economy) - มุ่งเน้นการสร้างรายได้จากนวัตกรรมและธุรกิจใหม่(New S-Curve) เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร และพัฒนาธุรกิจเพื่อสนับสนุนการดำรงชีวิตในสังคมยุคดิจิทัล

ทำให้การให้บริการมีความสะดวกรวดเร็ว อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่มีความปลอดภัยมากขึ้น เพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมไทยสู่ความยั่งยืน

จากสภาพแวดล้อมภายใน ปณท ได้ศึกษาข้อมูลประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้มีการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้แล้ว รวมถึงได้วิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยด้านความยั่งยืน ปี 2567 ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน และได้กำหนดและจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality Analysis) โดยการสำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ปณท เกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนที่มีผลกระทบต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความสำคัญ โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน 2 มิติ คือ 1) พิจารณาจากความเป็นไปได้โอกาส ความถี่ในการเกิดผลกระทบและระดับความรุนแรงที่มีต่อ ปณท และ 2) พิจารณาจากความเป็นไปได้ โอกาส ความถี่ และระดับความรุนแรงในการเกิดผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผลกระทบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยสามารถสรุปลำดับความสำคัญของปัจจัยด้านความยั่งยืนของ ปณท ได้ดังนี้

การจัดลำดับความสำคัญของ ปัจจัยความยั่งยืนประจำปี 2567



10 อันดับปัจจัยความยั่งยืน ประจำปี 2567

1. การดำเนินงานด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี
2. การเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และ วัฒนธรรมการทำงาน
3. การพัฒนาบุคลากร และ การพัฒนาองค์กร
4. การบริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การบริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
6. การพัฒนาบุคลากร และ การพัฒนาองค์กร
7. การบริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
8. การบริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
9. การบริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
10. การบริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

รูปที่ 29 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความยั่งยืน

สำหรับผลการทบทวนปัจจัยความยั่งยืน พบว่า ทั้ง 19 ปัจจัยยังส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของ ปณท และการดำเนินงานนวัตกรรมในเชิงยุทธศาสตร์และเมื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญ พบว่า มี 10 ปัจจัย ที่ส่งผลกระทบต่อ ปณท และการดำเนินงานพัฒนานวัตกรรมให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ สามารถแสดงความสอดคล้องระหว่างปัจจัยความยั่งยืนและประเด็นความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ดังนี้

ปัจจัยความยั่งยืน ปี 2567	ลูกค้า	พนักงาน/ หน่วยงานภายใน	ผู้ค้า	ผู้ส่ง	หน่วยงาน ภายนอก	ชุมชนและ สังคม	ผู้มีส่วนได้/ ส่วนเสีย
การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่าง ยั่งยืนและการส่งเสริมเกษตรกรผู้ผลิต	E	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การบริการด้านสิ่งแวดล้อม (พลังงาน/ อากาศไปรษณีย์ไทย-เบสท์)	E	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และโอกาส ทางการงานแก่พนักงานกลุ่มเปราะบาง และ-ผู้เปราะบางทางสังคม	S	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาทักษะ-และ-ศักยภาพของพนักงาน กลุ่มเปราะบาง	S	✓	✓	✓	✓	✓	✓
บริการชุมชนและสังคมไปรษณีย์ไทย	S	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การให้บริการด้านสิ่งแวดล้อม-และ-สังคม แก่-ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	S	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การบริการด้านการเงินและ-สังคม	S	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การให้บริการด้านเทคโนโลยี-และ-สังคม	G	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การดูแลความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ	G	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาระบบนิเวศน์ บริการและ-บริการ ด้านการเงินและ-สังคม	E	✓	✓	✓	✓	✓	✓

รูปที่ 30 ความสอดคล้องของปัจจัยความยั่งยืนกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.4 แผนปฏิบัติการ/แผนแม่บท/แผนยุทธศาสตร์ของ ปณท ที่เกี่ยวข้อง

4.4.1 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ปณท ประจำปี 2567 – 2571 มีการกำหนดการกำหนดยุทธศาสตร์เทคโนโลยีดิจิทัล แบ่งออกเป็น 2 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อน เพื่อผลักดันการเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัลที่สอดคล้องกับจุดประสงค์และความต้องการทางธุรกิจ โดยการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาทั้งในด้านกลุ่มบริการ ไปรษณีย์ภัณฑ์กลุ่มบริการขนส่งและโลจิสติกส์ กลุ่มธุรกิจค้าปลีกและการเงิน รวมทั้งด้านข้อมูล และ ด้านกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์กร

ยุทธศาสตร์สนับสนุน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามพันธกิจที่กำหนดได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อวางรากฐานที่สำคัญให้กับองค์กรในอนาคต และเพื่อรองรับกฎหมาย ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล โดยการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาระบบการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐาน สามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพให้ผู้ใช้งาน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ตลอดจนพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีทักษะความสามารถด้านดิจิทัลเพื่อรองรับ การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Digital Transformation) อย่างยั่งยืน



รูปที่ 31 ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีดิจิทัล

จากยุทธศาสตร์เทคโนโลยีดิจิทัลทั้ง 2 ยุทธศาสตร์ ปณท จะมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมารองรับการพัฒนาธุรกิจขององค์กรทั้งในด้านกลุ่มบริการ ไปรษณีย์ภัณฑ์ กลุ่มบริการขนส่งและโลจิสติกส์ กลุ่มธุรกิจค้าปลีกและการเงิน รวมทั้งด้านข้อมูล และด้านกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์กรเพื่อพัฒนาการบริการทั้งรับฝาก ส่งต่อ นำจ่าย ให้เป็นมาตรฐาน การให้บริการและเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ พร้อมขยายฐานบริการในการรองรับกลุ่มลูกค้า รวมถึงการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร การรักษามาตรฐานระดับการให้บริการมีคุณภาพมีมาตรฐานสากล โดยมีรายละเอียดนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมารองรับการพัฒนาธุรกิจขององค์กร ดังนี้

กลุ่มบริการไปรษณีย์ภัณฑ์ (Mail & Communication) ให้บริการจัดส่งสิ่งของ ข่าวนิตยสาร ข้อมูล รวมทั้งกระบวนการรับฝาก ส่งต่อ และนำจ่าย ผ่านการใช้งานระบบ NEW CA POS, Line OA, Tracking Service, Thai Post One, PrePost, D-Post Inter, e-Parcel และ Prompt Post (TDH)

กลุ่มบริการขนส่งและโลจิสติกส์ (Logistics & Retail) ให้บริการจัดส่งสิ่งของสำหรับธุรกิจ e-Commerce ของประเทศ ผ่านการใช้งานระบบ NEW CA POS, Thai Post One, PrePost, D-Post Inter, e-Parcel, Tracking Service, Fulfillment และ Thailand Post Mart

กลุ่มธุรกิจค้าปลีกและการเงิน (Financial Services) ให้บริการธุรกรรมทางการเงิน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าผ่านการใช้งานระบบ NEW CA POS, Wallet@Post, e-Payment และ COD

ด้านข้อมูล (Data) บริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากข้อมูล ผ่านการใช้งานระบบ Business Intelligence ในการนำมาวิเคราะห์การเติบโตขององค์กร

ด้านกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานองค์กร (Operation Support) บริหารทรัพยากรภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างหน่วยงานและผู้ผ่านการใช้งานระบบ GPS control room, Social Listening, CRM, HRIS, LMS และ ERP ในปี 2566 มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่ แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ Process People และ Technology ดังนี้

ระบบอุปกรณ์พกพาสำหรับพนักงานสายงานปฏิบัติการ (TND Version 2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับธุรกิจ และการทำงานรูปแบบใหม่ตามนโยบายของ ปณท รวมถึงเป็นการปรับปรุงกระบวนการภายใน ปณท ให้มีความงาน สะดวก รวดเร็ว ลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน และสามารถลดต้นทุนในการปฏิบัติการได้ โดยเป็นการปรับปรุงในส่วนงานส่งต่อและนำจ่าย เช่น ปรับปรุง Dashboard ให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานมากยิ่งขึ้น และเพิ่ม Dashboard สำหรับควบคุมกระบวนการส่งเงินบริการ COD ปรับปรุงกระบวนการรับมอบฯ ณ ทำขนถ่าย ให้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว รองรับการทำงานในรูปแบบ Paperless เชื่อมโยงกับ Household DB เพื่อใช้ประโยชน์ และจัดเก็บพิกัดจุดจ่าย มี Smart POD Application ซึ่งประกอบด้วย Single COD, ePOD & ePOP, Call Log และ QR Payment รองรับการจัดทำแบบสอบถาม เพื่อจัดเก็บข้อมูลของผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ ระบบอุปกรณ์พกพาสำหรับพนักงานสายงานปฏิบัติการ (TND Version) ได้ดำเนินการติดตั้งทั่วประเทศแล้วเสร็จในเดือนพฤษภาคม 2566 ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร PromptPost (TDH) ที่เป็นนวัตกรรมของ ปณท ด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนา ซึ่งเป็นบริการ Digital Service ของ ปณท โดยในปี 2565 ได้เริ่มให้บริการในส่วน

e-Timestamp และ Digital Signature ทั้งนี้ ตามแผนงานโครงการในเดือนตุลาคม 2566 จะสามารถให้บริการได้ครบทุก Module อย่างไรก็ดี พบว่า ปัจจุบัน ปณท มีระบบงานที่หลากหลายและกระจัดกระจาย แม้จะมีระบบ Business Intelligence (BI) ใช้งานอยู่และมีการจัดเก็บข้อมูลใน Data Warehouse ยังพบว่า ข้อมูลยังไม่ครอบคลุม และข้อมูลที่น่าสนใจใช้ประมวลผลการดำเนินการในแต่ละเดือนส่วนใหญ่มาจาก Transactionbased และมี Application ที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่น

- ระบบ New CA POS และ Tracking Service ยังเป็นระบบที่ทำงานร่วมกัน
- บริการหลังการขาย มีระบบแยกจากกันจำนวน 2 ระบบ คือ CRM และ Social Listening
- ระบบบริหารจัดการบุคลากรมีองค์ประกอบของระบบแบ่งเป็น HRIS และ Learning Management System (LMS)



ที่มา: สถาปัตยกรรม ปณท ปี 2567

รูปที่ 32 Baseline Architecture

ทั้งนี้ การดำเนินงานด้านสถาปัตยกรรมองค์กรของ ปณท ที่ยังไม่สมบูรณ์ เช่น ระบบงานของ ปณท บางระบบ มีการใช้งานเป็นระยะเวลานาน จะส่งผลให้การเชื่อมต่อกับระบบงานอื่นเป็นไปได้ยาก แต่ ปณท ได้มีแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาด้านสถาปัตยกรรมองค์กรของ ปณท รองรับไว้ คือ ควรใช้แนวคิด Consolidation และ Integration ในพัฒนาระบบงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของระบบ พร้อมทั้งบูรณาการการใช้ข้อมูลระบบงานต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถให้บริการเชื่อมต่อข้อมูลกับ คู่ค้า ลูกค้าและพันธมิตร ได้อย่างยั่งยืน

4.4.2 แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ปณท ปี 2567 – 2571

ปณท ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ปี2566 โดยได้พิจารณาจากกระบวนการศึกษา/วิเคราะห์การวางแผนการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ปณท และสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ใน ปณท รวมทั้งให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ (SE-AM) หรือเกณฑ์การประเมินผล Enabler ด้าน

การบริหารทุนมนุษย์(Human Capital Management : HCM) ซึ่งผลการพิจารณา พบว่า วิสัยทัศน์และพันธกิจด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กรในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ปณท ใหม่ “ส่งมอบการเติบโตอย่างยั่งยืนผ่านเครือข่ายไปรษณีย์” กับประเด็น ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ดังนั้น จึงยังคงนำมาใช้ต่อเนื่องเพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ในปี 2567 – 2571



รูปที่ 33 แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ปณท ปี 2567 – 2571

ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจได้กำหนดออกเป็นยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร จำนวน 4 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ย่อย เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงาน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กรที่ 1 (HR1) : บริหารและพัฒนาองค์กร (HROD) ทั้งโครงสร้างระบบงาน และอัตรากำลังให้ตอบสนองภารกิจและยุทธศาสตร์ ปณท โดยเป้าประสงค์ที่สำคัญคือจำนวนพนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้าง และผู้รับจ้างทำของ (จ้างเหมา) ตามเป้าหมายประมาณการภาพรวมอัตรากำลัง ปี2567 - 2571 ซึ่งแยกเป็นกลยุทธ์ 1 เรื่อง ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1.1 : การบริหารอัตรากำลัง (Workforce Management) เพื่อบริหารจัดการอัตรากำลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กรที่ 2 (HR2) : สร้างและพัฒนาผู้นำและเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร โดยเป้าประสงค์ที่สำคัญ คือ สัดส่วนของจำนวนอัตรากำลังที่มีสมรรถนะสอดคล้องตามเกณฑ์ประเมิน Competency Gap ซึ่งแยกเป็นกลยุทธ์ใน 4 เรื่อง ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 2.1 : การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะ (Competencies) เพื่อนำระบบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในระบบบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ 2.2 : การพัฒนาผู้นำและบริหารแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Leadership Development) เพื่อสร้างสมรรถนะและพัฒนาผู้บริหารกับผู้นำ รวมทั้งบริหารการสืบทอดตำแหน่งให้มี Pipeline ที่เพียงพอและพร้อมเข้าดำรงตำแหน่งที่สำคัญ

กลยุทธ์ที่ 2.3 : การบริหารจัดการและพัฒนาผู้มีความสามารถขององค์กร (Talent Strategy & High-Potential Development) เพื่อบริหารจัดการและพัฒนาผู้มีความสามารถขององค์กรให้เป็นกำลังสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 2.4 : การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (Learning and Development) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย ปณท และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนางานองค์กรที่ 3 (HR3) : เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน และสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience) ให้กับบุคลากร โดยเป้าประสงค์ที่สำคัญ คือ (1) ร้อยละระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรใหม่ของพนักงาน/ลูกจ้างประจำ และลูกจ้าง และ (2) ระดับคะแนนความผูกพันของบุคลากร ปณท ซึ่งแยกเป็นกลยุทธ์ใน 3 เรื่อง ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 3.1 : การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรรับรู้เข้าใจ และแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 3.2 : การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) เพื่อยกระดับความผูกพันของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดผลสำเร็จ ของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

กลยุทธ์ที่ 3.3 : การดูแลสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน (Health and Wellbeing) เพื่อปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และสามารถขับเคลื่อนธุรกิจต่อไปได้

ยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนางานองค์กรที่ 4 (HR4) : พัฒนาเครื่องมือ/ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเป้าประสงค์ที่สำคัญ คือ ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPIs) ระดับองค์กร ซึ่งแยกเป็น กลยุทธ์ 1 เรื่อง ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 4.1: การพัฒนาประสิทธิภาพของงานทรัพยากรบุคคล (HREffectiveness) เพื่อนำเครื่องมือสมัยใหม่และระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล(HRIS)มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงาน

จากวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ปณท ปี 2567 – 2571 พบว่ายุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนางานองค์กรที่ 2 (HR2) : สร้างและพัฒนาผู้นำและเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร โดยเป้าประสงค์ที่สำคัญ คือ สัดส่วนของจำนวนอัตรากำลังที่มีสมรรถนะสอดคล้องตามเกณฑ์ประเมิน Competency Gap กลยุทธ์ที่ 2.1 : การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะ (Competencies) เพื่อนำระบบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในระบบบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ที่ 2.4 : การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (Learning and Development) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย ปณท และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล และยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนางานองค์กรที่ 3 (HR3) : เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน และสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience) ให้กับบุคลากร โดยเป้าประสงค์ที่สำคัญ คือ (1) ร้อยละระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรใหม่ของ

พนักงาน/ลูกจ้างประจำ และลูกจ้าง และ (2) ระดับคะแนนความผูกพันของบุคลากร ปณท กลยุทธ์ที่ 3.1 : การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรรับรู้เข้าใจ และแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง ที่เชื่อมโยงและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมจากทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ตลอดจนการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านนวัตกรรมและสนับสนุนทรัพยากรที่เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญในการต่อยอดไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ ปณท ซึ่งจะเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากรที่มีผลงานด้านการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

4.4.3 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ปี 2567 - 2571

แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ปี 2567-2571 จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งเน้นในการสร้างแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานในการจัดการความรู้ของ ปณท อย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการดำเนินงานจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน รวมถึงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร ในระยะยาวอย่างยั่งยืน เพื่อให้เกิดการต่อยอดการจัดการความรู้ไปสู่การถ่ายทอดความรู้ข้ามหน่วยงาน และการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว และเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม และให้มีการใช้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานของ ปณท เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ปณท ปี 2567 – 2571 เป็นแผนการดำเนินการด้าน KM โดยแบ่งแผนการดำเนินการ ออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น (ปี 2567) ระยะกลาง (ปี 2568) และระยะยาว (ปี 2571) โดยมีวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเส้นทางยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของ ปณท ดังนี้

วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ คือ “เชื่อมโยงโครงข่ายคนไปรษณีย์ไทย ด้วยการจัดการความรู้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ปณท อย่างยั่งยืน”

พันธกิจด้านการจัดการความรู้ “จัดการความรู้เพื่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ที่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานสากล และบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาโครงข่ายไปรษณีย์ไทย

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้



รูปที่ 34 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์การจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับความสามารถบุคลากรด้านการจัดการความรู้และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

เป้าประสงค์ บุคลากรมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

กลยุทธ์

P1 ปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้

P2 ทบทวนบทบาทและเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

P3 สร้างบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับกระบวนการทำงานด้วยการจัดการความรู้

เป้าประสงค์ สร้างแนวปฏิบัติที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO30401

กลยุทธ์

SO1 ยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี

SO2 บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าประสงค์ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์

T1 ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อใช้ในการจัดการความรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา

จากวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเส้นทางยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของ ปณท พบว่ายุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับกระบวนการทำงานด้วยการจัดการความรู้ OS2 บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการปฏิบัติงานผลลัพธ์ทางธุรกิจและนวัตกรรม เป็นกระบวนการกำหนดความรู้ที่สำคัญที่จำเป็นต่อทิศทางและการดำเนินงานของ ปณท โดยจัดทำแผนที่ความรู้ที่สำคัญ เพื่อกำหนดหัวข้อความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่มต่อองค์กรรวมถึงมีแผนในการสร้าง แสวงหา รวบรวม จัดเก็บและการเข้าถึงความรู้ เพื่อพัฒนากลไก/เครื่องในการรวบรวมและเรียบเรียงความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร เพื่อสร้างระบบรักษาความรู้ให้มีความทันสมัยรวมถึงกำหนดองค์ความรู้ที่เชื่อมโยงกับ VOC/VOS เพื่อหา Pain Point และนำความรู้ไปสู่การปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่าและนวัตกรรม โดยมีแผนยกระดับรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมตามมาตรฐาน ISO 30401 (KM Sandbox) ที่บรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปี 2567 - 2571

4.4.4 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2567 – 2571

ปณท ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อส่งเสริมให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้ โดยได้วิเคราะห์และประเมินผลกระทบในกระบวนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โดยแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่

ลูกค้า คือ กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ซื้อสินค้าหรือรับบริการของ ปณท ได้แก่ ลูกค้าธุรกิจองค์กร ลูกค้า e-Commerce ลูกค้า Non e-Commerce ลูกค้าประชาชนทั่วไป และลูกค้าที่ประสบปัญหา และร้านรับรวบรวม เป็นต้น

หน่วยงาน/บุคลากรภายใน คือ บุคคลหรือหน่วยงานที่ดำเนินงานภายใต้ ปณท เช่น ผู้บริหาร หน่วยงานและฝ่ายงานภายใน พนักงาน/ลูกจ้าง สหภาพแรงงาน และ บริษัทในเครือ (ปณด) เป็นต้น
สังคม/ชุมชน คือ บุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของ ปณท ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ประชาชน สื่อมวลชน Influencer (กลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการตัดสินใจของกลุ่มเป้าหมาย) และชุมชน เป็นต้น

คู่แข่ง คือ ผู้ให้บริการจัดส่งพัสดุภัณฑ์ที่มีลักษณะการให้บริการที่คล้ายคลึงกับบริการของ ปณท ทั้งผู้ให้บริการในประเทศและบริษัทข้ามชาติ

คู่ค้า คือ กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ร่วมดำเนินงานหรือโครงการร่วมกับ ปณท เช่น คู่ค้าทางธุรกิจ และผู้ร่วมลงทุน เครือข่ายจุดให้บริการไปรษณีย์ และคู่ค้าสนับสนุนการดำเนินงาน เป็นต้น

ผู้ขายสินค้า/บริการ คือ กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่จะขายหรือขายสินค้าบริการให้กับ ปณท เช่น ผู้ขาย/ผู้รับจ้าง/ผู้ประกอบการ ผู้ให้บริการทาง IT และผู้ขนส่ง เป็นต้น

หน่วยงานกำกับ คือ หน่วยงานที่ควบคุมการดำเนินงานของ ปณท โดยสามารถแบ่งได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

7.1 หน่วยงานกำกับด้านนโยบาย หมายถึง หน่วยงานที่มอบนโยบาย กำกับ และติดตามการดำเนินงานตามนโยบาย เช่น คณะกรรมการ ปณท /คณะอนุกรรมการต่างๆ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงการคลัง คณะอนุกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC) สำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และบริษัทที่ปรึกษา สคร. (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด) เป็นต้น

7.2 หน่วยงานกำกับด้านกฎระเบียบ หมายถึง หน่วยงานที่กำกับการดำเนินงานตามกฎหมาย กฎระเบียบ เช่น คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (ป.ป.ส.) คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) กรมบัญชีกลาง ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปปง.) สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.) สำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ (สกมช.) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผู้ตรวจสอบบัญชี กรมสรรพากร กรมพัฒนาธุรกิจฯ สำนักคณะกรรมการกฤษฎีกา คณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ สหภาพไปรษณีย์สากล (UPU) เป็นต้น

โดย ปณท มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ปณท ดังนี้
วัตถุประสงค์การดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ปณท คือ

“สร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อขับเคลื่อน ปณท และสังคมไทยให้เติบโตอย่าง

2. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสินค้า บริการและกระบวนการดำเนินงานของ ปณท เพื่อสร้างความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้า บริการ และกระบวนการดำเนินงานของ ปณท

กลยุทธ์ที่ 1.1.1 พัฒนาสินค้า บริการและกระบวนการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1.1.2 นำเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาสินค้า บริการ และกระบวนการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 1.2 การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความผูกพัน

กลยุทธ์ที่ 1.2.1 พัฒนาช่องทางการสื่อสารข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์

กลยุทธ์ที่ 1.2.2 ส่งเสริมความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความสัมพันธ์เพื่อสร้างฐานรายได้และความพร้อมต่อการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 การสร้างฐานรายได้และความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 2.1.1 สร้างความร่วมมือกับพันธมิตร/บริษัทในเครือเพื่อสร้างฐานรายได้หรือความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 2.1.2 เสริมสร้างบุคลากรให้มีความสามารถในการรักษาและขยายฐานลูกค้า

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 การสร้างฐานรายได้และความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 3.1.1 ส่งเสริมการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่คำนึงถึงกรอบ ESG และ BCG เพื่อตอบสนองเป้าหมายที่ยั่งยืน (SDGs)

จะเห็นได้ว่า แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2567 –2571 ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ มีความเกี่ยวเนื่องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ ปณท ในส่วนของการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในทุกกลุ่มที่สำคัญ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม โดยจะต้องมีการเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ผลการสำรวจความคิดเห็นและเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOC/VOS) กับหัวข้อการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Theme) ที่จะมุ่งเน้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีกระบวนการเชื่อมชัดเจน โดยการวิเคราะห์ควรที่สะท้อนประเด็นที่เป็นปัญหา (Pain)/แนวโน้มปัญหา ประเด็นความต้องการความคาดหวัง พฤติกรรม ค่านิยมของกลุ่มเป้าหมาย และนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปใช้ในการบ่งชี้และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาที่ควรนำมาสู่การพัฒนาวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรเป็นองค์ประกอบหนึ่งในเกณฑ์การพิจารณาหัวข้อการพัฒนาวัตกรรม (Innovation theme) ที่จะมุ่งเน้น ตลอดจนการกำหนดแนวทางเสริมสร้างให้ลูกค้าและตลาดเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและกลั่นกรองนวัตกรรมต้นแบบ พร้อมกับการกำหนดแนวทางทบทวน/ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารและช่องทางการให้บริการที่ได้รับผลกระทบจากนวัตกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ของผู้ใช้ (User Journey/ Experience) หรือจุดให้บริการ (Service Touch Point) ในเชิงบูรณาการ

4.4.5 แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ปี 2567 – 2571

แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดประจำปี 2567 - 2571 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์องค์กรในการส่งมอบการเติบโตอย่างยั่งยืนผ่านเครือข่ายไปรษณีย์โดยพิจารณาจากปัจจัยนำเข้าอันได้แก่สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ของ ปณท รวมถึงผลสำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อ ปณท มาวิเคราะห์หา GAP Analysis เพื่อนำมาปรับปรุงงานบริการต่าง ๆ ให้ครอบคลุมทุกเส้นทางการใช้บริการของลูกค้าตาม Customer Journey Map รวมถึงการให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารกับผู้ให้บริการ การยกระดับมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า Customer Analytics เพื่อประมวลผลการให้บริการตามช่องทางต่าง ๆ และใช้ประโยชน์ในการตอบสนองลูกค้าอย่างเหมาะสม

ทั้งนี้แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ประจำปี 2567 - 2571 ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้งหมด 5 ข้อ ประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนที่ทำการเป็น “Super Service Center” 2) เพื่อขยายขอบเขตบริการไปสู่ e-Commerce Logistics 3) เพิ่มศักยภาพธุรกิจบริการระหว่างประเทศ 4) พัฒนาให้เป็นตัวเลือกแรก และ 5) พัฒนาการบริหารลูกค้าตามแนวคิด “Personalized- Engagement” การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ประจำปี 2567 - 2571 ในครั้งนี้ ได้มีการทบทวนจากแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ประจำปี 2566 – 2570 ได้มีการริเริ่มโครงการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปิดช่องว่างจากการวิเคราะห์ GAP Analysis ให้ครอบคลุมทุกเส้นทางการใช้บริการลูกค้าตาม Customer Journey Map ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การเปลี่ยนที่ทำการเป็น “Super Service Center” ซึ่งมุ่งหวังที่จะเปลี่ยนที่ทำการของ ปณท ให้เป็นจุดให้บริการที่ครบวงจร เพื่อสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการให้บริการที่ครบวงจร เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในการให้บริการไปรษณีย์และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการให้บริการที่ครบวงจร อาทิ ระบบอัตโนมัติและระบบสารสนเทศที่ช่วยในการติดตามสินค้าและข้อมูลการส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ การลงทุนในระบบขนส่งที่มีประสิทธิภาพช่วยให้สินค้าสามารถจัดส่งได้อย่างรวดเร็วและปลอดภัย การใช้เทคโนโลยีการติดตามสินค้าที่ล้ำสมัยช่วยให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบสถานะของสินค้าได้ง่ายและมีความแม่นยำ ความร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อให้บริการที่ครบวงจรและมีคุณค่าต่อลูกค้า รวมทั้งบริการการชำระเงินออนไลน์และการจัดส่งสินค้าที่มีความยืดหยุ่น

กลยุทธ์ที่ 1 Managing public/private partnerships การบริหารพันธมิตรภาครัฐ-เอกชน ร่วมให้และร่วมใช้บริการ ทำให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงบริการไปรษณีย์ได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้น ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของไปรษณีย์ การแบ่งปันทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน การใช้เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดส่งสิ่งของ การพัฒนาและปรับปรุงบริการในระดับที่ดีขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้บริการเป็นไปในลักษณะที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2 เพื่อขยายขอบเขตบริการไปสู่ e-Commerce Logistics ซึ่งมุ่งหวังการขยายการให้บริการด้านการจัดการคลังสินค้า การบริหารระบบการขนส่งในการรับฝากสิ่งของ ณ ที่อยู่ผู้ฝากส่ง (First Mile) และในการบริหารระบบการนำจ่ายสิ่งของให้แก่ผู้รับ (Last Mile) มีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศูนย์บริการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเนื่องจากการขนส่งสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การปรับปรุงและพัฒนาจะช่วยให้ไปรษณีย์สามารถแข่งขันในตลาดและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยการจัดการคลังสินค้า เพื่อปรับปรุงระบบจัดการคลังสินค้าเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการจัดส่งสินค้าแก่ลูกค้าตอบสนองความต้องการในการใช้บริการ

กลยุทธ์ที่ 1 Fulfillment Solution พัฒนาด้านการจัดการคลังสินค้าครบวงจร เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าและธุรกิจในการจัดส่งสินค้าและบริการอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มรูปแบบ โดย Fulfillment Solution จะดำเนินการตั้งแต่ การจัดส่ง การจัดการคลังสินค้า รวมถึงการตรวจสอบสต็อกสินค้า การจัดเก็บ และการเตรียมสินค้าสำหรับการจัดส่ง การบริหารจัดการคำสั่งซื้อ จะช่วยในการติดตามและบริหารจัดการคำสั่งซื้อจากลูกค้า รวมถึงการประมวลผล การตรวจสอบความถูกต้อง และการเตรียมพร้อมสำหรับการจัดส่ง การติดตามสถานะการจัดส่ง รวมถึงการสร้างรายงานการจัดส่งและการจัดการคลังสินค้า การบริการลูกค้า การให้ข้อมูลสถานะการจัดส่งแก่ลูกค้า และการช่วยแก้ไขปัญหาหรือข้อสงสัยของลูกค้าในกรณีที่เกิดปัญหาในการจัดส่ง การบริหารค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่งและการจัดการคลังสินค้า เพื่อคุ้มค่าและประหยัดต้นทุนรวมถึงการปรับปรุงและการพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพธุรกิจและความต้องการของลูกค้าในอนาคต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพธุรกิจบริการระหว่างประเทศ การเพิ่มศักยภาพธุรกิจบริการไปรษณีย์ระหว่างประเทศเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการขยายธุรกิจของบริการไปรษณีย์เพื่อให้บริการส่งของและเอกสารระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมกว่าเดิม การเพิ่มศักยภาพธุรกิจบริการไปรษณีย์ระหว่างประเทศ มีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพธุรกิจและตลาดบริการระหว่างประเทศ โดยการขยายพื้นที่บริการไปยังประเทศที่มีความต้องการเพิ่มขึ้น การพัฒนาบริการใหม่เพื่อตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า

การทำงานร่วมกับบริษัทและพาร์ทเนอร์ในต่างประเทศเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการบริการ รวมถึงการรักษาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการและการปรับตัวตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงอยู่ในประเทศที่ต้องการให้บริการ เพื่อให้การส่งของเป็นไปอย่างถูกต้องและตามกฎหมาย

กลยุทธ์ที่ 1 Enhancing International Services Leverage เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการให้บริการส่งของระหว่างประเทศของไปรษณีย์ไทยให้มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันในตลาดระหว่างประเทศ โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการระหว่างประเทศและความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้บริการที่มีคุณภาพตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าและสร้างความไว้วางใจและความพึงพอใจ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาให้เป็นตัวเลือกแรก ที่ลูกค้าคิดถึงเมื่อต้องการใช้บริการส่งของและบริการไปรษณีย์ โดยพัฒนาบริการไปรษณีย์ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม มีราคาที่เหมาะสมและเหมาะสมกับคุณภาพของบริการ มีความสะดวกสบายในการใช้บริการ ทั้งการเข้ารับสินค้าที่บ้าน (Pick up) หรือใช้บริการที่ทำการไปรษณีย์และความสะดวกรวดเร็วในการจัดส่งและการติดตามสถานะการจัดส่ง รวมถึงการช่วยเหลือลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจ e-Commerce เพื่อปรับตัวตามความต้องการของธุรกิจ e-Commerce โดยเฉพาะการจัดส่งสินค้าที่มีปริมาณมากและต้องมีความรวดเร็ว และต้องมีระบบการติดตามสถานะสินค้าที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ลูกค้าสามารถติดตามการส่งของได้อย่างแม่นยำการใช้ระบบอัตโนมัติในการจัดส่ง เพื่อติดตามสถานะสินค้า หรือการใช้ระบบการจัดการคลังสินค้าแบบอัตโนมัติเพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพในการจัดการสินค้าและการจัดส่ง การพัฒนาบริการส่งตรงถึงบ้านหรือสถานที่ที่ลูกค้าระบุ เพื่อให้ลูกค้าสามารถรับสินค้าได้ในที่และเวลาที่ต้องการ โดยรวดเร็วและมีความสะดวก รวมถึงการพัฒนาบริการที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถคืนสินค้า (Returns) ได้ง่ายและรวดเร็ว เพื่อสนับสนุนนโยบายการค้าสินค้าของธุรกิจ e-Commerce

กลยุทธ์ที่ 4.1 E-Commerce Solution การพัฒนาความสามารถในการปรับตัวตามความต้องการของลูกค้า e-Commerce โดยใช้เทคโนโลยีในกระบวนการการจัดส่ง การจัดการคลังสินค้า การใช้ระบบติดตามสถานะสินค้าสามารถจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า e-Commerce ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 4.2 Lead Generation Solution เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าที่สนใจ และเปลี่ยนเป็นลูกค้าจริง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบลักษณะและความต้องการ สร้างกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมและสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจและเพิ่มรายได้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาการบริหารลูกค้าตามแนวคิด “Personalized Engagement” เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ปรับให้เหมาะกับลูกค้าแต่ละคน เพื่อให้ไปรษณีย์ไทยสามารถมอบบริการที่เหมาะสมและเพิ่มความคุ้มค่าให้แก่ลูกค้า รวมถึงมีความพึงพอใจและยินดีกลับมาใช้บริการอีกครั้ง

ยุทธศาสตร์ที่ 1 บริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยรวบรวมข้อมูลลูกค้า เพื่อทราบข้อมูลส่วนบุคคลและประวัติการใช้บริการของลูกค้า วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อทราบความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า และ สร้างข้อเสนอและโปรโมชั่นที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคน รวมถึงการติดตามและดูแลลูกค้าต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 1.1 Personalize Engagement เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้าแต่ละคน โดยใช้ข้อมูลและข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าเพื่อปรับให้เหมาะกับความต้องการและความสนใจ

กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้เป็นไปตามที่ภาครัฐกำหนด แผนปฏิบัติการรองรับการดำเนินงานตามเกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 1 การกำกับ ดูแลที่ดีและการนำองค์กร เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานได้ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 รวมทั้งหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร จำนวน 10 ด้าน ซึ่งมีหลักเกณฑ์ประเมิน 21 หัวข้อ โดยกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อให้ ปณท มีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่กำหนดไว้ในหลักการทุกหัวข้อทั้ง 5 ระดับภายในปี 2568 สำหรับปี 2569 – 2571 ปณท มุ่งเน้นการรักษามาตรฐานของการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินที่ สคร. กำหนด และพัฒนากระบวนการดำเนินงานของหัวข้อที่สามารถดำเนินการได้ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มเติมจากหลักเกณฑ์การประเมินที่กำหนดต่อไป

การกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ (Goal Setting and Strategies):

วิสัยทัศน์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน
"ส่งมอบการเติบโตอย่างยั่งยืนผ่านเครือข่ายไปรษณีย์" "Delivering Sustainable Growth through Postal Network"	S01 : เพื่อเตรียมให้บริการด้านบริการลูกค้าระดับสูง "Super Service Center"	S11 : พัฒนาระบบบริการลูกค้าระดับสูง	T1 Managing public/private partnerships	1. กระแสบริการเชิงรุกผ่านช่องทางบริการ (Regular Down-Channel)
				2. จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้าระดับสูงตามพื้นที่บริการตามธุรกิจ
				3. พัฒนาและขยายบริการลูกค้าระดับสูงผ่านช่องทางออนไลน์
				4. พัฒนาบริการลูกค้าระดับสูงผ่านช่องทางบริการเชิงรุกตามพื้นที่บริการ
	S02 : เพื่อพัฒนาระบบบริการ Big e-Commerce Logistics	S12 : พัฒนาระบบบริการ Big e-Commerce Logistics	T2 Fulfillment Solution	5. พัฒนาระบบบริการลูกค้าระดับสูง (TNP Fulfillment)
	S03 : เพื่อให้บริการลูกค้าระดับสูง (VIP Service)	S13 : เพื่อให้บริการลูกค้าระดับสูง (VIP Service)	T3 Enhancing International Services Leverage	6. พัฒนาระบบบริการลูกค้าระดับสูง (VIP Service)
	S04 : เพื่อพัฒนาระบบบริการ Big e-Commerce Logistics	S14 : พัฒนาระบบบริการ Big e-Commerce Logistics	T4 e-Commerce Solution	7. พัฒนาระบบบริการลูกค้าระดับสูง (VIP Service)
			T5 Lead Generation Solution	8. พัฒนาระบบบริการลูกค้าระดับสูง (VIP Service)
			T6 Personalized Engagement	9. พัฒนาระบบบริการลูกค้าระดับสูง (VIP Service)
	S05 : เพื่อพัฒนาระบบบริการ Big e-Commerce Logistics	S15 : พัฒนาระบบบริการ Big e-Commerce Logistics	T7 Personalized Engagement	10. พัฒนาระบบบริการลูกค้าระดับสูง (VIP Service)
	S06 : เพื่อพัฒนาระบบบริการ Big e-Commerce Logistics	S16 : พัฒนาระบบบริการ Big e-Commerce Logistics	T8 Personalized Engagement	11. พัฒนาระบบบริการลูกค้าระดับสูง (VIP Service)
				12. พัฒนาระบบบริการลูกค้าระดับสูง (VIP Service)

รูปที่ 35 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ด้านตลาดและลูกค้า ปี 2567 – 2571

4.4.6 แผนแม่บทการกำกับดูแลและกิจการที่ดี ปี 2567 – 2571

แผนแม่บทการกำกับดูแลและกิจการที่ดี ปี 2567 – 2571 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ ปณท มีแนวทางการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนและพัฒนาการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและสามารถวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานได้ รวมถึงเป็นการสร้างการยอมรับความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ปณท ซึ่งเป็นการตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงได้นำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 รวมทั้งหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังกำหนดมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี จำนวน 2 ประเด็น มีกลยุทธ์รองรับประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวจำนวน 3 กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการรองรับที่ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับมาตรฐานการควบคุมภายใน มุ่งเน้นให้ ปณท มีระเบียบ การควบคุมภายในที่มีความเพียงพอ เหมาะสม เป็นไปตามมาตรฐานและวัตถุประสงค์การควบคุมภายในที่ภาครัฐกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อเพิ่มคุณภาพกระบวนการ จากแผนวิสาหกิจ ปี 2561 - 2571

กลยุทธ์ที่ 1.1 เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน

แผนปฏิบัติการรองรับที่ 1.1.1 แผนปฏิบัติงานการควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานด้านการควบคุมภายในของ ปณท เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยมีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ตามแผนวิสาหกิจ ปณท เพื่อสร้างความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในของ ปณท มีจุดควบคุมในกิจกรรมหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญต่างๆ ครบถ้วน ถูกต้อง และมีความเพียงพอ เหมาะสม และสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความน่าเชื่อถือแก่องค์กร มุ่งเน้นให้ ปณท มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อการดำเนินงานของ ปณท ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 เพื่อสร้างความยั่งยืนแก่องค์กรและสังคมไทย จากแผนวิสาหกิจ ปี 2567 - 2571

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้เป็นไปตามที่ภาครัฐกำหนด แผนปฏิบัติการรองรับที่ 2.1.1 การดำเนินงานตามเกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 1 การกำกับ ดูแลที่ดีและการนำองค์กร เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานได้ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 รวมทั้งหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร จำนวน 10 ด้าน ซึ่งมีหลักเกณฑ์ประเมินย่อย_x0005_ย่อยรวม 21 หัวข้อ โดยกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อให้ ปณท มีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่กำหนดไว้ในหลักการทุกหัวข้อทั้ง 5 ระดับภายในปี 2568 สำหรับปี 2569 - 2571 ปณท มุ่งเน้นการรักษามาตรฐานของการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินที่ สคร. กำหนด และพัฒนากระบวนการดำเนินงานของหัวข้อที่สามารถดำเนินการได้เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มเติมจากหลักเกณฑ์การประเมินที่กำหนดต่อไป

กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้เป็นไปตามที่ภาครัฐกำหนด

แผนปฏิบัติการที่ 2.2.1 ส่งเสริมการสร้างคุณธรรมของ ปณท ซึ่งมุ่งหวังการสร้างคุณธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดจิตสำนึกที่ดี ตลอดจนมีการพัฒนาด้านคุณธรรมภายในองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมตามหลักเกณฑ์ที่ภาครัฐกำหนด ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าว จะมีการวัดผลสำเร็จด้วยระดับคะแนนการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณธรรมแห่งชาติ

4.4.7 แผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง ปณท ปี 2567 - 2571

แผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2567 - 2571 มีวัตถุประสงค์กำหนดทิศทางและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของ ปณท ในปี 2567 - 2571 พัฒนาและส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปทั่วทั้งองค์กร สอดคล้องตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อการบรรลุเป้าหมายให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การเสริมสร้างระบบบริหารความเสี่ยงให้มีความเป็นเลิศ

เป้าประสงค์ที่ 1 : มีระบบบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องตามมาตรฐานสากล การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้สถานการณ์หรือสภาวะการแข่งขันต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้ ยังเป็นโอกาสใน การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรโดยการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น อีกทางหนึ่ง อันเป็นการสนับสนุนให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 1.1 : พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นที่น่าเชื่อถือแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานสากล ปณท จึงได้นำหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงฉบับ COSO - ERM มาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารความเสี่ยง ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับคู่มือ

ปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์/ แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปี 2555 ของสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะเป็นการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานของ ปณท จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

กลยุทธ์ที่ 1.2 : สนับสนุนการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ทั่วทั้งองค์กร ระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่า การดำเนินงาน ต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่กำหนดไว้ รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอีกทางหนึ่งด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยง

เป้าประสงค์ที่ 2 : เสริมสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) ให้มีการนำไปใช้จริงทั่วทั้งองค์กร การบริหารความเสี่ยงให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจาก ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กรในการปฏิบัติอย่างจริงจัง และต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งแสวงหาโอกาสที่อาจเกิดขึ้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

กลยุทธ์ที่ 2.1 : การสร้างเสริมให้วัฒนธรรมความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรม องค์กร และส่งเสริมให้มีการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2.2 : ส่งเสริมให้บุคลากรของ ปณท มีการเรียนรู้ ประยุกต์ใช้ และตระหนักในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร มุ่งส่งเสริมการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อปลูกฝังให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ปณท

4.4 การรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder)

ปณท ได้ให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความผูกพันอย่างยั่งยืน โดยได้นำประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมาเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงได้มีการทบทวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็น/ความต้องการระหว่าง ปณท กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร โดยบูรณาการข้อมูลจากการวิเคราะห์ระดับยุทธศาสตร์ (Top Down) และระดับสายงาน/สำนัก ตลอดจนกระบวนการสำคัญ (Bottom Up) นำไปสู่การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า(Value Chain) จากทุกฝ่าย ด้าน และสายงาน/สำนัก ที่สอดคล้องกับ Work System ขององค์กร และจัดลำดับความสำคัญกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดย ปณท ได้จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่ 1. ลูกค้า 2. หน่วยงานและบุคลากรภายใน 3. คู่ค้า 4. คู่แข่ง 5. หน่วยงานกำกับ 6. สังคมและชุมชน 7. ผู้ขายสินค้า/บริการ โดยได้มีการระดับความสำคัญประเด็น/ความต้องการและวิเคราะห์ประเด็น/ความต้องการระหว่าง ปณท กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ปณท ที่เกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาสินค้า บริการ และกระบวนการที่ตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า การสร้างนวัตกรรม ซึ่งอยู่ในระดับความสำคัญประเด็น/ความต้องการมากที่สุด ดังนี้

ระดับ ความสำคัญ ประเด็น/ความ ต้องการ	ประเด็น/ความต้องการระหว่าง ปณท กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
		ลูกค้า	หน่วยงาน และบุคคล ภายใน	คู่ค้า	คู่แข่ง	หน่วยงาน ในกำกับ	สังคมและ ชุมชน	ผู้ขาย สินค้า/ บริการ
มากที่สุด (A)	สินค้า บริการที่มีคุณภาพ	✓	✓	✓		✓	✓	✓
	การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	✓	✓	✓		✓	✓	✓
	การให้บริการก่อนและหลังการขายที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพการเข้าถึงจุดให้บริการ	✓	✓			✓	✓	✓
	การบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนา บุคลากร และการคำนึงถึงสุขภาพความ ปลอดภัยของบุคลากร	✓	✓	✓		✓		✓
	การพัฒนาสินค้า บริการ และกระบวนการที่ ตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของ ลูกค้า การสร้างนวัตกรรม	✓	✓	✓		✓	✓	✓
	การร่วมมือกับคู่ค้า การสร้างฐานรายได้ใหม่		✓	✓		✓		
	ผลการดำเนินงานที่ได้อย่างต่อเนื่องและ สามารถแข่งขันได้		✓	✓	✓	✓		
	การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและการมีส่วน ร่วมในการร่วมรับผิดชอบต่อสังคม	✓	✓			✓	✓	✓
	การสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มาก (B)	การส่งเสริมการขายที่ตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าแข่งขันได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่น	✓	✓	✓		✓	✓	
น้อย (C)	การบริหารจัดการที่ดี	✓	✓	✓		✓	✓	✓
	ความโปร่งใส การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างถูกต้องสามารถ ตรวจสอบข้อมูลได้	✓	✓	✓		✓		✓
	ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของ ข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	✓				✓
	การปฏิบัติตามข้อสัญญา	✓	✓				✓	
น้อยที่สุด (D)	ความครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล ของข้อมูล และข่าวสาร	✓	✓	✓		✓	✓	✓
	การดำเนินงานที่ตอบสนองนโยบาย ข้อ สั่งการ และแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ		✓			✓	✓	✓
	การแข่งขันอย่างเป็นธรรม				✓			

4.5 การรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer)

การจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation) บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้กำหนด
กระบวนการในการจำแนกลูกค้า ซึ่งช่วยให้ธุรกิจมีความเข้าใจลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างละเอียดและมีแนวทางใน
การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนกำหนดรูปแบบ/ขอบเขต/นิยาม/แนวทางการคัดเลือกข้อมูล/แหล่งที่มา
ของข้อมูล/ประชุมหารือกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง

2. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยรวบรวมข้อมูลภายนอกองค์กรและภายในองค์กร เพื่อข้อมูลมีความสอดคล้องระหว่างภายในและภายนอก โดยสามารถสะท้อนให้เหมาะสม
3. การนำหลักสถิติที่เหมาะสมที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการนำโมเดลทางธุรกิจหรือแนวคิดทฤษฎีที่เหมาะสมนำมาประยุกต์ใช้
4. ขออนุมัติหลักการการจำแนกลูกค้า เพื่อให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป
5. การสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์/ถ่ายทอดภายในองค์กรให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องรับทราบและแนวทางการดำเนินงานด้านการจำแนกลูกค้าและการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าที่ได้รับการจำแนกตามความเหมาะสม
6. ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานด้านการจำแนกลูกค้าไปปฏิบัติให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้าไปในทิศทางเดียวกัน
7. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานกับลูกค้าหลังจากที่มีการปรับเปลี่ยนการจำแนกลูกค้าแล้ว
8. การเรียนรู้การจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดเพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์และจัดเก็บข้อมูลความรู้ลงระบบดิจิทัล
9. ข้อมูลป้อนกลับจากฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปจัดการความรู้ ตรวจสอบและปรับปรุงการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดต่อไป

ทั้งนี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาดได้แก่ การรายงานผลการจำแนกลูกค้าตามระยะเวลาที่กำหนด และการมีผลลัพธ์การจำแนกลูกค้าประจำปี ตามลำดับ รายละเอียดตามภาคผนวก

วัตถุประสงค์ของการจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation) ของ ปณท ดำเนินการโดยการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ที่มีคุณสมบัติหรือพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน เพื่อที่จะเข้าใจลักษณะและความต้องการของกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างละเอียด เพื่อใช้ในการพัฒนาแผนการตลาด การจัดทำแคมเปญ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้าในแต่ละกลุ่มมีรายละเอียดวัตถุประสงค์ดังนี้

การปรับกลยุทธ์การตลาด ทำให้เข้าใจลึกซึ้งถึงตลาดและกลุ่มลูกค้าต่าง ๆ สามารถปรับกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อแต่ละกลุ่มลูกค้าได้

การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ทำให้เข้าใจความต้องการและความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการนั้นได้

การจัดทำแคมเปญและโปรโมชั่น ช่วยในการวางแผนแคมเปญและโปรโมชั่นที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า เพื่อเพิ่มโอกาสในการดึงดูดและรักษาลูกค้าในกลุ่มนั้น

การวางแผนกลยุทธ์การขาย ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์การขายที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า ทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การจำแนกลูกค้าและการปรับเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละกลุ่ม ช่วยสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ช่วยในการปรับสื่อสารและข้อความให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้า เพื่อให้ความสนใจและเข้าถึงได้มากยิ่งขึ้น

การวางแผนด้านทรัพยากร ช่วยในการกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ในการดูแลแต่ละกลุ่มลูกค้า เช่น งบประมาณ บุคลากร และเวลา

การวิเคราะห์และสารสนเทศที่ใช้ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด

ในปี 2567 ปณท ได้กำหนดให้มีการทบทวนและจำแนกลูกค้าส่วนตลาดออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ (Segment) และได้แบ่งกลุ่มย่อย (Sub-Segment) เพื่อนำมาวิเคราะห์ Customer Sub-Segment Profile รายละเอียดตามตารางต่อไปนี้



รูปที่ 36 การจำแนกลูกค้าส่วนตลาดเป็น Segment และ Sub-Segment

ตารางการวิเคราะห์และสารสนเทศที่ใช้ในการจำแนกลูกค้าและส่วนตลาด

1. กลุ่มลูกค้า Consumer	
ลักษณะ	เป็นกลุ่มลูกค้าที่เป็นประชาชนทั่วไป ลูกค้า Walk-in และมีวัตถุประสงค์ในการขนส่งสิ่งของ ณ ที่ ทำการไปรษณีย์เพื่อประโยชน์ส่วนตัว และ/หรือ ครอบครัวยุติปริมาณในการฝากส่งสิ่งของครั้งละ 1 ชิ้นหรือมากกว่า โดยมีความถี่ในการใช้บริการเป็นครั้งคราว
Sub Segment	Member : เป็นลูกค้าสมาชิกที่อยู่ในฐานข้อมูล Post Family Non Member : เป็นลูกค้าที่ไม่ได้เป็นสมาชิก Post Family
Customer Segment Profile (Buyer Persona)	ลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 15-24 ปี 25% และ อายุ 30-39 ปี 24% อาศัยอยู่ที่พื้นที่และใช้บริการในพื้นที่นครหลวง 29% และภูมิภาค 71% ส่วนใหญ่ใช้บริการขนส่งและโลจิสติกส์ในประเทศ
2. กลุ่มลูกค้า e-Commerce	
ลักษณะ	เป็นผู้ประกอบการที่มีการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทาง Online อาทิ Social Commerce / Marketplace เป็นต้น รวมไปถึงผู้รวบรวมสินค้าโดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้ให้บริการขนส่งและ โลจิสติกส์ / Visual Warehouse Management System / Warehouse Management มีปริมาณการฝากส่งสิ่งของครั้งละมาก ๆ ซึ่งมีความถี่ในการใช้บริการต่อเนื่องและเป็นประจำอย่างน้อย 2 – 3 ครั้ง/สัปดาห์
Sub Segment	Social Commerce : ผู้ประกอบการที่ขายสินค้าบนช่องทางของ Platform โซเชียลมีเดียไม่ว่าจะเป็น Facebook, Instagram, Twitter, LINE เป็นต้น Consolidator : ผู้รวบรวมสินค้าทั้งในประเทศและที่นำเข้าสินค้าจากต่างประเทศเพื่อกระจายสินค้าไปยังผู้รับภายในประเทศ ผู้ให้บริการ Logistics และ Fulfillment ร้านรวบรวม (Consolidators) ธุรกิจ TV Shopping และ Home Shopping รวมถึง Consolidator

	ทั้งที่เป็นรูปแบบที่มีหน้าร้าน/สาขา (Offline) และรูปแบบที่ให้บริการผ่านแอปพลิเคชันในการเตรียมการฝากส่ง (Online) ผู้รวบรวมรวมในพื้นที่ (Local Consolidator) และศูนย์อพยพที่ต้องการให้ ปณท เป็นตัวกลางรวบรวมในการจัดส่งวีซ่า (VFS) และจัดส่งของกลับประเทศของตน กลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่ใช้พื้นที่ในห้างสรรพสินค้าเพื่อขยายจุดให้บริการเข้าถึงลูกค้าในชุมชน เช่น เทสโก้โลตัส E-commerce Platform : ลูกค้าที่มี Platform ในการขายสินค้าของตนเอง ได้แก่ Platform ที่เป็นลักษณะ C2C / B2B / B2C / Classified / Cross boarder หรือแม้กระทั่งแบรนด์สินค้าใหญ่ ๆ ก็มีการปรับตัวมาเป็น Platform ในการขายสินค้าของตัวเองในลักษณะ e-tailer เช่น Powerbuy / Advice / Eve and boy เป็นต้น Marketplace : ผู้ประกอบการที่มีเว็บไซต์สื่อกลางการติดต่อซื้อขาย ที่รวบรวมสินค้าและร้านค้าต่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งรูปแบบบริการของ Marketplace จะเป็นการบริการในรูปแบบของเว็บไซต์ หรือ Application ที่เปิดให้ผู้สนใจเปิดร้านค้าของตัวเอง และสามารถนำสินค้าไปวางขายได้โดย Marketplace จะมีบริการรวมถึงการจ่ายเงินซื้อขายสินค้า, การจัดส่งสินค้าจากร้านค้าไปยังผู้บริโภคถึงบ้าน นอกจากนี้ยังมีการทำการตลาด การโปรโมต การวางแผนธุรกิจ และศูนย์ส่งเสริมธุรกิจ เช่น Shopee Lazada LINE Instagram เป็นต้น
Customer Segment Profile	ผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่อาศัยอยู่ที่พื้นที่และใช้บริการในพื้นที่นครหลวงฝากส่งสิ่งของประเภทเสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ร้อยละ 88 ใช้ Social Commerce ในการขายสินค้า
3. กลุ่มลูกค้า Non e-Commerce	
ลักษณะ	เป็นกลุ่มลูกค้าหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ที่มีความต้องการจัดส่งเอกสาร หรือสิ่งของให้แก่ผู้รับ เพื่อประโยชน์ขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ โดยเป็นกลุ่มหน่วยงานภาครัฐ เอกชน สถาบันการเงิน สถาบันการศึกษา มีปริมาณในการฝากส่งสิ่งของแต่ละครั้งไม่มาก และมีความถี่ในการใช้บริการเป็นครั้งคราว และ/หรือใช้บริการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ
Sub Segment	Corporate B-B-C ได้แก่ หน่วยงานเอกชน/องค์กร เช่น ธนาคารพาณิชย์ ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ประเทศไทย จำกัด บริษัทประกันภัย บริการสินเชื่อ ตัวแทนประกันภัย/ประกันชีวิต หรือภาคเอกชนที่ต้องการส่งเอกสาร สิ่งของทางธุรกิจ ส่งสินค้าตัวอย่าง เช่น บริษัทบุญซี บริษัทกฎหมาย บริษัทประกันภัย สถาบันการเงิน นิคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการส่งเอกสาร สิ่งของทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ หน่วยงานรัฐ / สมาคม / มูลนิธิ กลุ่มผู้ให้บริการขนส่งและโลจิสติกส์ (Operator) ได้แก่ FUZE Post Kerry Express Flash Express SCG Express Ninja Van เป็นต้น
Customer Segment Profile	กลุ่มลูกค้าหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ใช้บริการจัดส่งเอกสารของหน่วยงาน/เอกสารทางการ ส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑล

การรับฟังเสียงของลูกค้า ปณท มีการรับฟังเสียงของลูกค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ แล้วนำมาวิเคราะห์และสารสนเทศเพื่อให้ได้ความต้องการ/ความคาดหวังต่อผลิตภัณฑ์และบริการของลูกค้า ปณท แบ่งตาม 7Cs และแบ่งตามกลุ่มลูกค้ากลุ่มลูกค้า: ลูกค้าประชาชนทั่วไป, ลูกค้าขายผ่านอินเทอร์เน็ต (e-Commerce), ลูกค้าธุรกิจ/องค์กร ดังนี้

7Cs	รายละเอียด
Customer Cost	ค่าบริการที่ถูกลง สินค้าราคาถูก ของ / กล่อง
Coordination Continuity	พัฒนา/ปรับปรุงในเรื่องของการจัดส่งที่รวดเร็ว จัดส่งสินค้าได้อย่างถูกต้อง ปลอดภัย ไม่สูญหาย บริการจัดส่งตรงเวลา พัฒนาระบบตรวจสอบสถานะให้ใช้งานง่ายและรวดเร็ว พัฒนาระบบเทคโนโลยีให้ทันสมัยและมีคุณภาพ การให้บริการมีความรวดเร็ว
Customer Needs and Wants	ระมัดระวังไม่ให้ของแตกหัก ชำรุด เสียหาย / ไม่โยนสินค้า พัฒนารูปแบบกล่อง / ของให้มีคุณภาพ แข็งแรง กันน้ำได้ การโทรแจ้งก่อนจัดส่งสินค้า มีช่อง กล่องขายหลายขนาด
Communication	มีโปรโมชั่นหลากหลาย อาทิ โปรโมชั่นส่วนลดค่าบริการ โปรโมชั่นอุปกรณ์ หุ้มท่อ
Comfort Cleanliness	มีที่จอดรถ และสถานที่ให้บริการสะดวกต่อการใช้บริการ
Convenience Choice	เพิ่มจำนวนสาขาให้ครอบคลุมมากขึ้น ขยายเวลาเปิด - ปิด การให้บริการ มีการรับฝากนอกสถานที่ / รับของถึงบ้าน
Competence Courtesy	พนักงานยิ้มแย้ม บริการลูกค้าด้วยความเต็มใจ ใส่ใจ

ทั้งนี้ ปณท ได้สรุปคะแนนความคาดหวัง พบว่า ในภาพรวม ลูกค้ามีความคาดหวังต่อการใช้บริการฝากส่งสิ่งของ/เอกสาร ในด้านราคา/ค่าบริการ มากที่สุด 4.61 รองลงมาด้านการบริการของพนักงาน 4.55 และทำเลที่ตั้งของสถานที่ให้บริการ/ช่องทางการให้บริการ 4.54 ในขณะที่การสื่อสาร/ ประชาสัมพันธ์ และการจัดโปรโมชั่น/ กิจกรรมส่งเสริมการขาย มีคะแนนความคาดหวังต่ำสุด 4.33



รูปที่ 37 ความคาดหวังต่อการใช้บริการฝากส่งสิ่งของและเอกสาร

นอกจากนี้ ปณท ให้ความสำคัญในเรื่องการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการ ความคาดหวัง เพื่อให้ลูกค้าที่ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ และมีประสบการณ์การใช้บริการที่ดี เกิดการใช้บริการซ้ำ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับ ปณท อย่างยั่งยืน และเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจประเภทเดียวกันให้มากขึ้น การที่จะดำเนินงานดังกล่าวได้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการศึกษาระดับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน ที่มีผลต่อประเภทผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงประเด็นสำคัญต่าง ๆ เพื่อได้ให้มาซึ่งสารสนเทศที่จะนำมาใช้พัฒนาและปรับปรุงนวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการและเหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวังได้ อันเป็นการยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานทางธุรกิจของ ปณท ได้ โดยสรุปผลการศึกษาระดับความพึงพอใจในปี 2565 ดังนี้



รูปที่ 38 ระดับความพึงพอใจของลูกค้าในภาพรวมและจำแนกตามมิติ 7C's

เมื่อพิจารณาระดับความพึงพอใจต่อ ปณท ในประเด็นต่าง ๆ ในมิติ 7C's พบว่า ปณท มีระดับความพึงพอใจสูงสุด คือ ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (4.61) ด้านการบริการของพนักงาน (4.53) ด้านราคา/ค่าบริการ (4.50) ด้านทำเลที่ตั้ง/ช่องทางการใช้บริการ (4.49) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งอำนวยความสะดวก (4.48) ด้านขั้นตอน/กระบวนการให้บริการ (4.45) ด้านการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการจัดโปรโมชั่น/กิจกรรมส่งเสริมการขาย มีระดับความพึงพอใจต่ำที่สุด (4.29)

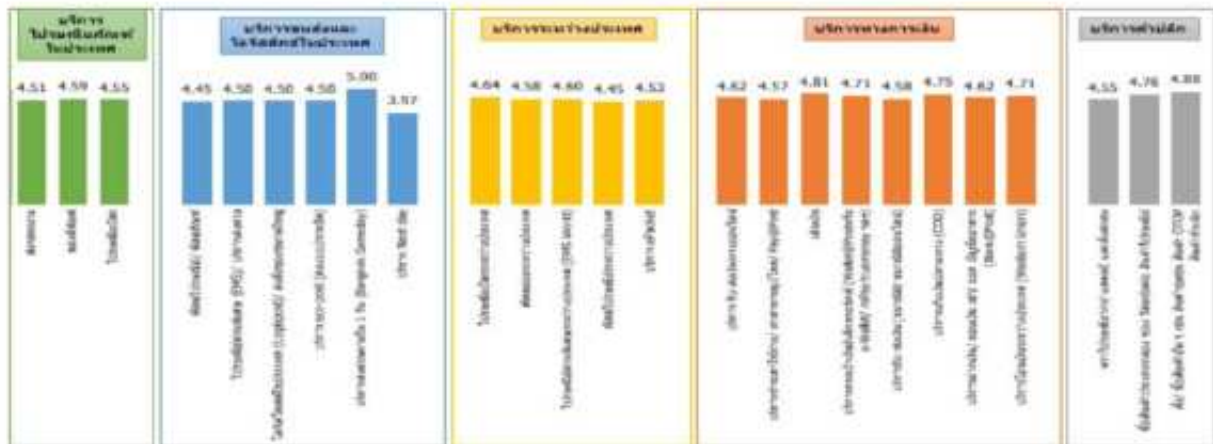


รูปที่ 39 ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อใช้บริการของ ปณท

เมื่อพิจารณาตามกลุ่มลูกค้า พบว่า กลุ่มลูกค้าประชาชนทั่วไป (Consumer) มีระดับความพึงพอใจด้านผลิตภัณฑ์และบริการสูงสุด (4.60) รองลงมาคือ ด้านการให้บริการของพนักงาน (4.52) โดยที่ด้านการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการจัดโปรโมชั่น/กิจกรรมส่งเสริมการขาย มีระดับความพึงพอใจต่ำที่สุด (4.26) กลุ่มลูกค้าผู้ค้าขายผ่านอินเทอร์เน็ต (e-Commerce) มีระดับความพึงพอใจด้านผลิตภัณฑ์และบริการสูงสุด (4.60) รองลงมาคือ ด้านการบริการของพนักงาน (4.53) ในขณะที่ด้านการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการจัดโปรโมชั่น/กิจกรรมส่งเสริมการขาย มีระดับความพึงพอใจต่ำที่สุด (4.30) กลุ่มลูกค้าธุรกิจ/องค์กร (Non e-Commerce) มีระดับความพึงพอใจด้านผลิตภัณฑ์และบริการสูงสุด (4.64) รองลงมาคือ ด้านการให้บริการของพนักงาน (4.57) โดยด้านการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ และการจัดโปรโมชั่น/กิจกรรมส่งเสริมการขาย มีระดับความพึงพอใจต่ำสุด (4.33) ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ปณท จำแนกตามกลุ่มบริการ 5 ประเภท คือ 1. บริการไปรษณีย์ภัณฑ์ในประเทศ 2. บริการขนส่งและโลจิสติกส์ในประเทศ 3. บริการระหว่างประเทศ 4. บริการการเงิน 5. บริการค้าปลีก

จากผลการสำรวจ พบว่า ภาพรวมระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริการค้าปลีกมีระดับสูงสุด (4.58) บริการการเงิน (4.54) บริการระหว่างประเทศ (4.46) บริการขนส่งและโลจิสติกส์ในประเทศ (4.41) โดยบริการไปรษณีย์ภัณฑ์ในประเทศมีภาพรวมระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่ำที่สุด (4.38)

เมื่อพิจารณาตามกลุ่มลูกค้าข้างต้น พบว่า ลูกค้าประชาชนทั่วไป มีระดับคะแนนความพึงพอใจต่อบริการค้าปลีกสูงสุด (4.58) บริการทางการเงิน (4.54) บริการระหว่างประเทศ (4.46) บริการขนส่งและโลจิสติกส์ในประเทศ (4.41) และบริการไปรษณีย์ภัณฑ์ในประเทศ (4.38)



รูปที่ 40 ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ปณท ต่อกลุ่มบริการประเภทต่าง ๆ ของ ปณท

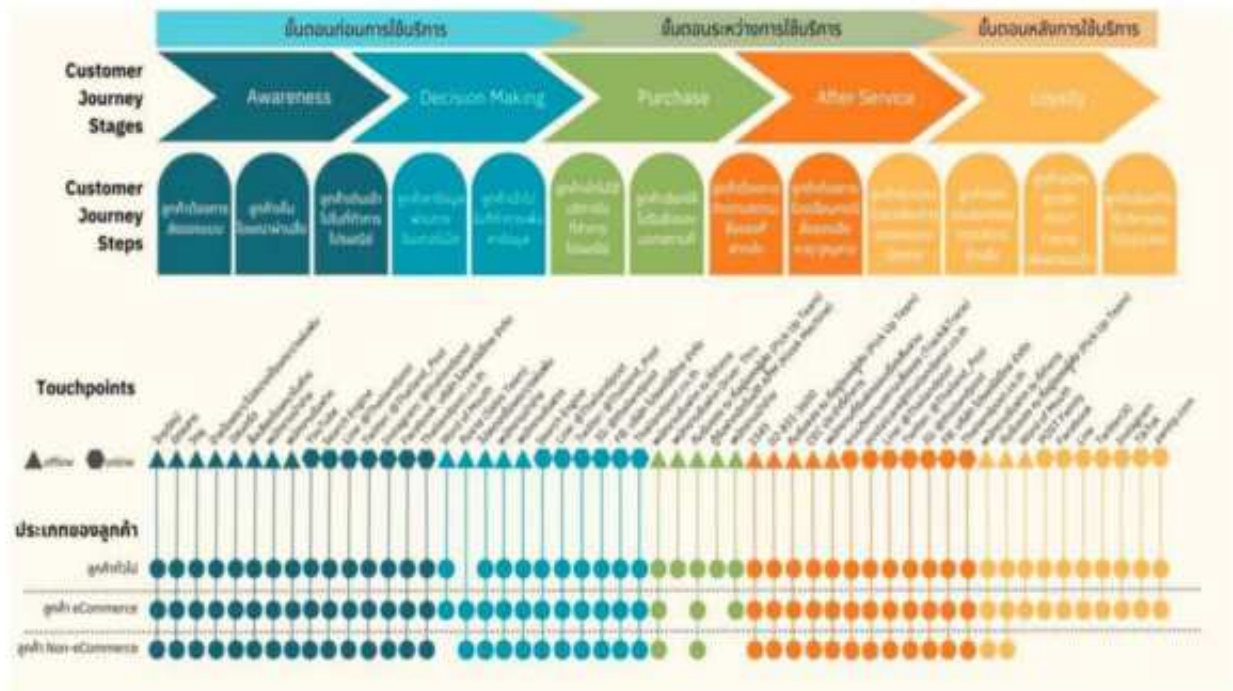
สำหรับกลุ่มบริการไปรษณีย์ภัณฑ์ในประเทศ บริการที่มีระดับความพึงพอใจสูงสุด คือ ของ ตีพิมพ์มีระดับพึงพอใจสูงสุด (4.59) โดยบริการส่งจดหมาย มีระดับความพึงพอใจต่ำที่สุด (4.51) กลุ่มบริการ ขนส่งและโลจิสติกส์ บริการที่มีระดับความพึงพอใจสูงสุด คือ บริการขนส่งด่วนภายใน 1 วัน (5.00) โดยที่ บริการ Next Day มีระดับความพึงพอใจต่ำที่สุด (3.97)กลุ่มบริการระหว่างประเทศ บริการที่มีระดับความพึงพอใจ สูงสุด คือ ไปรษณีย์บัตรระหว่างประเทศ (4.64) โดยที่บริการพัสดุไปรษณีย์ระหว่างประเทศมีคะแนนความพึง พอใจต่ำที่สุด (4.57)กลุ่มบริการการเงิน บริการที่มีระดับความพึงพอใจสูงสุด คือ บริการเติมเงิน (4.81) โดยที่ บริการชำระค่าใช้จ่าย/ค่าสาธารณูปโภค/Pay@Post มีระดับความพึงพอใจต่ำที่สุด (4.57) กลุ่มบริการค้าปลีก บริการที่มีระดับความพึงพอใจสูงสุด คือ บริการส่ง/ซื้อสินค้าอื่น ๆ เช่น สินค้าชุมชน สินค้าที่ระลึก(4.88) โดย ตราไปรษณียากร/แสตมป์และสิ่งสะสมมีระดับความพึงพอใจต่ำที่สุด (4.55) ความไม่พึงพอใจของลูกค้า ปณท ความไม่พึงพอใจของลูกค้าต่อ ปณท ในภาพรวม พบว่า ลูกค้าร้อยละ 98.2 ไม่พบปัญหาความไม่พึงพอใจต่อ ปณท โดยมีลูกค้าร้อยละ 1.8 มีปัญหาความไม่พึงพอใจในภาพรวม ลูกค้าที่ไม่พึงพอใจต่อ ปณท ให้เหตุผลที่ไม่ พึงพอใจเนื่องจาก การจัดส่งถึงผู้รับล่าช้า/ไม่ตรงเวลามากที่สุด ร้อยละ 19.6 รองลงมาสิ่งของที่จัดส่งถึงผู้รับใน สภาพไม่สมบูรณ์ เสียหาย สูญหาย เช่น กล่องชำรุด ของเสียหาย ร้อยละ 17.6 และค่าบริการ แพง/สูงเกินไป ร้อยละ 6.9 ความไม่สะดวก คับแคบ ที่จอดรถจำนวนไม่เพียงพอ ร้อยละ 6.9

หัวข้อที่ลูกค้าให้ ความสำคัญ	การดำเนินงานเพื่อปิดช่องว่างปี 2567
1. การจัดส่งถึงผู้รับล่าช้า / ไม่ตรงต่อเวลา	แผนงานบริการขนส่งระหว่างประเทศแบบมีเงื่อนไข เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ ฝากส่ง ผู้ประกอบการ เช่น การให้บริการออกเอกสาร FDA Prior Notice (สหรัฐอเมริกา) บริการฝากส่งแบบรวมภาษีมูลค่าเพิ่มด้วย ระบบ IOSS (ยุโรป) บริการฝากส่งแบบรวมภาษีมูลค่าเพิ่มด้วย ระบบ GB VAT (อังกฤษ) และบริการ จัดทำใบขนสินค้าขาออกได้ระบบคำนวณค่าบริการและภาษีขาเข้าปลายทางให้ อัตโนมัติลดปัญหาสินค้าติดด่านศุลกากร ขาเข้าประเทศปลายทาง ซึ่งการ ดำเนินการดังกล่าวช่วยลดระยะเวลาในกระบวนการขั้นตอนระหว่างการจัดส่งได้ ลดระยะเวลาที่เป็นปัญหาในขั้นตอนพิธีการทางศุลกากรขาเข้าในประเทศปลายทาง

หัวข้อที่ลูกค้าให้ความสำคัญ	การดำเนินงานเพื่อปิดช่องว่างปี 2567
	ของสิ่งของนั้นได้ส่งผลให้ระยะเวลาตั้งแต่การรับฝากส่งของ การขนส่งของสายการบิน และการนำจ่ายของการไปรษณีย์ปลายทาง ลดลงเป็นอย่างมาก ประกอบกับสามารถเลือกรูปแบบการนำจ่ายได้ (เวลา/สถานที่) อันเป็นการลดข้อจำกัดการนำจ่าย ณ ที่อยู่ผู้รับที่ไม่ตรงต่อเวลาได้
2. ความไม่สะดวกในการใช้บริการ / คับแคบ / ที่จอดรถ	<u>แผนงานการพัฒนาระบบงานคลังสินค้าครบวงจร (THP fulfillment)</u> เป็นบริการที่ให้เช่าคลังเก็บสินค้า ซึ่งรองรับสินค้าทุกขนาด มีระบบการให้บริการการจัดการคำสั่งซื้อ (OMS) เชื่อมต่อกับระบบการจัดการคลังสินค้า (WMS) สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการที่ฝากส่งปริมาณชิ้นงานจำนวนมากลดการเดินทางมา ณ ที่ทำการฯ รวมถึงเพื่อลดข้อจำกัดด้านพื้นที่จอดรถยนต์ภายในที่ทำการฯ ที่มีความคับแคบไม่สะดวกได้
3. ค่าบริการแพง / สูงเกินไป	<u>แผนงานพัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท</u> เป็นแผนงานเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า นำข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้ามาพัฒนากิจกรรมเพื่อสร้างความจงรักภักดีต่อแบรนด์ไปรษณีย์ไทย รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการขายผ่านโปรแกรม Post Family สามารถนำคะแนนสะสมจากการใช้บริการกับ ปณท มาเป็นส่วนลดในการใช้บริการกับ ปณท ในคราวต่อ ๆ ไปได้ ลดปัญหาข้อคิดเห็นในประเด็นอัตราค่าบริการมีราคาสูงเกินไป
4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีให้ทันสมัยและมีคุณภาพ และพัฒนา/ปรับปรุงในเรื่องของการจัดส่งที่รวดเร็ว	<u>แผนงานบริการขนส่งระหว่างประเทศแบบมีเงื่อนไข</u> เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ฝากส่ง ผู้ประกอบการ และมีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เช่น การให้บริการออกเอกสาร FDA Prior Notice (สหรัฐอเมริกา) บริการฝากส่งแบบรวมภาษีมูลค่าเพิ่มด้วย ระบบ IOSS (ยุโรป) บริการฝากส่งแบบรวมภาษีมูลค่าเพิ่มด้วยระบบ GB VAT (อังกฤษ) และบริการจัดทำใบขนสินค้าขาออกได้ พร้อมทั้งมีระบบคำนวณค่าบริการและภาษีขาเข้าปลายทางให้อัตโนมัติลดปัญหาสินค้าติดด่านศุลกากร ขาเข้าประเทศปลายทาง และช่วยลดระยะเวลาในกระบวนการขั้นตอนระหว่างการจัดส่งได้ ลดระยะเวลาที่เป็นปัญหาในขั้นตอนพิธีการทางศุลกากรขาเข้าในประเทศปลายทางของสิ่งของนั้นได้ ส่งผลให้ระยะเวลาตั้งแต่การรับฝากส่งของ การขนส่งของสายการบิน และการนำจ่ายถึงผู้รับปลายทางให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

เส้นทางการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer Journey) ของลูกค้า ปณท

ปณท กำหนดเส้นทางการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer Journey) ของกลุ่มลูกค้าตามผลิตภัณฑ์และบริการของ ปณท จากผลสำรวจได้ทราบจุดสัมผัส (Touch Point) ตามเส้นทางการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer Journey) ของ ปณท พบว่า ช่องทางที่กลุ่มลูกค้ามีการรับรู้ สอบถามและค้นหาข้อมูลส่วนใหญ่มาจากเจ้าหน้าที่ ณ ที่ทำการไปรษณีย์ และครอบครัว/ญาติพี่น้อง/เพื่อน/คนรู้จัก แนะนำมากที่สุด สรุปได้ ดังนี้



รูปที่ 41 แสดงเส้นทางการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer Journey) ของลูกค้า ปณท

Awareness เมื่อลูกค้ามีความต้องการส่งของไปยังปลายทางในประเทศหรือต่างประเทศ ลูกค้าจะเห็นสื่อโฆษณาของ ปณท ผ่านทางโทรทัศน์ นิตยสาร วิทยุ ป้ายโฆษณา โปสเตอร์ แผ่นพับ สื่อเสียงโฆษณาในห้างสรรพสินค้า หรือแม้กระทั่งจากการแนะนำของพนักงานรับฝากและพนักงานนำจ่ายของ ปณท ซึ่งเป็นช่องทางออฟไลน์ และในช่องทางออนไลน์ ลูกค้าสามารถเห็นโฆษณาบริการในกลุ่มนี้ผ่านทาง Search Engine และสื่อโซเชียลมีเดีย ได้แก่ Line (@Thailandpost) Twitter (@Thailand_Post) Instagram (@thailandpost) Facebook (บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด) YouTube (Thailandpostchannel) และเว็บไซต์ของ ปณท คือ Thailandpost.co.th

Decision Making หลังจากที่ลูกค้าเห็นว่าบริการมีความเป็นไปได้ที่จะตอบโจทย์ความต้องการที่จะส่งของในรูปแบบต่าง ๆ ลูกค้าสามารถหารายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อประกอบการพิจารณาและเปรียบเทียบระหว่างบริการและบริการ และบริการของ ปณท กับบริการของบริษัทขนส่งอื่น โดยสามารถหาข้อมูลได้ทั้งจากการสอบถามพนักงานรับฝาก พนักงานนำจ่าย คนรู้จัก หรือหาข้อมูลจากช่องทางออนไลน์ได้แก่ Search Engine ได้แก่ Line (@Thailandpost) Twitter (@Thailand_Post) Instagram (@thailandpost) Facebook (บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด) และเว็บไซต์ของ ปณท คือ Thailandpost.co.th ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับบริการขนส่งและโลจิสติกส์แต่ละบริการ

Purchase เมื่อพิจารณารายละเอียดของบริการ และตัดสินใจได้ว่าจะใช้บริการใดในกลุ่มบริการขนส่งและโลจิสติกส์ลูกค้าสามารถเข้าไปใช้บริการภายในที่ทำการไปรษณีย์ หรือไปรษณีย์แบบ Drive-thru หรือใช้ตู้รับฝากไปรษณีย์อัตโนมัติ (APM) ในกรณีที่ไม่มีสิ่งของฝากส่งจำนวนมาก ลูกค้าสามารถใช้บริการ Pick-up Team ให้ไปรับสิ่งของ ณ ที่อยู่ หรือหากมีของน้อยชิ้น ลูกค้าสามารถฝากพนักงานนำจ่ายไปส่งของ ณ ที่ทำการได้

After Service โดยทั่วไปหลังจากกระบวนการในส่วนของการรับฝากเสร็จสิ้น ลูกค้าที่ส่งของในบริการที่สามารถติดตามสถานะได้ก็จะตรวจสอบได้ผ่านระบบติดตามสถานะสิ่งของ (Track & Trace) ผ่านทางเว็บไซต์ของ ปณท คือ Thailandpost.co.th หรือสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์อื่น ๆ เช่น Line (@Thailandpost) Twitter (@Thailand_Post) Instagram (@thailandpost) Facebook (บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด) กรณีที่เกิดปัญหาสิ่งของที่ฝากส่งสูญหาย/เสียหาย ในฐานะผู้ฝากสามารถติดต่อสอบถามหรือแจ้งปัญหาทาง 1545 หรือ 02-831-3600 หรืออาจแจ้งพนักงาน Pick-up Team ที่ไปรับสิ่งของเป็นประจำ หรือไปติดต่อพนักงานที่รับผิดชอบเรื่องการสอบสวนกรณีสิ่งของที่ฝากส่งสูญหาย/เสียหายในทำการ หรือหากไม่สะดวก สามารถแจ้งปัญหาผ่านช่องทางออนไลน์ ได้แก่ อีเมล postalcare@thailandpost.co.th Line (@Thailandpost) Twitter (@Thailand_Post) Instagram (@thailandpost) และ Facebook (บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด) เพื่อรับความช่วยเหลือ หรือรับการชดเชยสำหรับความเสียหายที่เกิดขึ้น

Loyalty เมื่อสิ่งของฝากส่งถึงมือผู้รับอย่างสมบูรณ์แล้ว สิ่งที่จะทำให้ลูกค้าใช้บริการกับ ปณท ต่อไปคือความประทับใจที่มีต่อการบริการที่ได้รับ รวมไปถึงระบบสมาชิกและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ ปณท จะมอบให้ โดย ปณท จะสื่อสารเกี่ยวกับการสร้างความประทับใจลูกค้าผ่านทางพนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า อยู่สม่ำเสมอ รวมไปถึงการเชิญชวนให้สมัครสมาชิกในระบบ POST Family เพื่อสะสมแต้มสำหรับแลกสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ นอกจากนี้ลูกค้าอาจบอกต่อเกี่ยวกับประสบการณ์ความประทับใจในกลุ่มคนรู้จัก กลุ่มผู้ติดตามในสื่อโซเชียล (Line Twitter Instagram Facebook TikTok เป็นต้น) และเว็บกระตุกความเห็นสาธารณะ เช่น Pantip.com

เส้นทางการเป็นลูกค้า(Customer Journey)	จุดสัมผัสบริการ (Touch points)		การประเมินผล
	ออนไลน์ (Online)	ออฟไลน์ (Offline)	
ขั้นตอนก่อนการใช้บริการ			
ลูกค้ามีความต้องการใช้บริการ - ค้นหาข้อมูล	Search Engine Website YouTube Line@Thailandpost Twitter@Thailandpost Instagram@Thailandpost Facebook บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด Thailandpost.com	Mass Communication เช่น นิตยสาร วิทยุ โทรทัศน์ ป้ายโฆษณา Billboard การสื่อสารในห้างสรรพสินค้า เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ (Post Staff) เจ้าหน้าที่นำจ่าย เจ้าหน้าที่รับฝากหน้าเคาน์เตอร์	-ระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อการบริการของพนักงาน (7C)
2. ตัดสินใจ - คำแนะนำในการขอรับบริการ	Search Engine Website YouTube Line@Thailandpost Twitter@Thailandpost Instagram@Thailandpost	การบอกต่อ (Word Of Mouth) โปสเตอร์โฆษณา/แผ่นพับ เจ้าหน้าที่นำจ่าย Sales team (Post / Partner) เจ้าหน้าที่รับฝากหน้าเคาน์เตอร์	-ระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อการบริการของพนักงาน (7C)



เส้นทางการเป็นลูกค้า(Customer Journey)	จุดสัมผัสบริการ (Touch points)		การประเมินผล
	ออนไลน์ (Online)	ออฟไลน์ (Offline)	
	Facebook บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด Thailandpost.com		
ขั้นตอนระหว่างการใช้บริการ			
3. ขอใช้บริการต่างๆ	line@Thailandpost www.thailandpostmart.com	เจ้าหน้าที่รับฝากหน้าเคาน์เตอร์ เจ้าหน้าที่นำจ่าย Sales team (Post / Partner) Drive Thru Partner Agent Pick Up team KIOS machine	-ระยะเวลา ดำเนินการรับฝาก ตามมาตรฐาน บริการ (SLA) -ระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อด้านกระบวนการให้บริการ ณ จุดบริการ
4. การขอรับบริการหลังการขาย	ระบบติดตามสถานะสิ่งของ (Track&Trace) Postalcare@thailandpost.co.th Line@Thailandpost Twitter@Thailandpost Instagram@Thailandpost Facebook บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด Thailandpost.com	Sales team (Post / Partner) Contact Center/1545 Pick Up team Customer Service (CEC) ประจำที่ทำการ พนักงานรับผิดชอบเรื่องสืบสวนร้องเรียน	-ระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อด้านกระบวนการให้บริการหลังการขาย
ขั้นตอนหลังใช้บริการ			
5.การสร้างความสัมพันธ์ให้ลูกค้ามีการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง	Post Family Line@Thailandpost Twitter@Thailandpost Instagram@Thailandpost Facebook บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด Tiktok Pantip.com	Post Staff ณ ที่ทำการ การบอกต่อ (Word Of Mouth) Pick Up service	ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์การจัดโปรโมชั่น และกิจกรรมส่งเสริมการขาย

4.6 ผลการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ปี 2567 (สถานะสิ้นเดือนกันยายน 2567 (ไตรมาสที่ 3))

ผลการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ประจำปี 2567 ให้คณะกรรมการฯ รับทราบเป็นประจำทุกไตรมาส ซึ่งในปี 2567 มีการดำเนินงานทั้งหมดจำนวน 22 แผนงาน การดำเนินงานไตรมาสที่ 3 ซึ่งแยกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. แผนงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) : ขับเคลื่อนนวัตกรรมระบบบริหารจัดการนวัตกรรม จำนวน 3 แผน มีผลดำเนินงานเป็นไปตามแผนทั้ง 3 แผน คือ IN01 แผนทบทวนโครงสร้างและกระบวนการ

ด้านนวัตกรรม IN02 แผนทบทวนคู่มือและ ระบบ CIS และ IN03 แผนทบทวนแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน นวัตกรรม

2. แผนงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) : สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการและธุรกิจใหม่ จำนวน 7 แผน มีผลดำเนินการเป็นไปตามแผนงานจำนวน 4 แผน ล่าช้ากว่าแผนจำนวน 3 แผน คือ IN05 THP Core System IN08 แผนงานโครงการ Postman Cloud และ IN10 โครงการ D/D

3. แผนงานตามยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคม จำนวน 3 แผน มีผล ดำเนินการเป็นไปตามแผนทั้ง 3 แผน คือ IN11 แผนงานสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco Efficiency) IN12 แผนการนำยานยนต์ไฟฟ้ามาใช้ในระบบงาน และ IN13

4. แผนงานตามยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4) : สร้างเครือข่ายในการพัฒนานวัตกรรม จำนวน 4 แผน มี ผลดำเนินการเป็นไปตามแผนงานจำนวน 3 แผนล่าช้ากว่าแผนจำนวน 1 แผน คือ IN16 แผนสนับสนุนการ วิจัย พัฒนาสำหรับบุคลากรภายในและภายนอกด้วยทุนจาก ปณท

5. แผนงานตามยุทธศาสตร์ที่ 5 (SO5) : สนับสนุนทรัพยากร พัฒนาสมรรถนะบุคลากร และสร้าง วัฒนธรรมนวัตกรรมให้สอดคล้องกับธุรกิจของ ปณท จำนวน 5 แผนงาน มีผลดำเนินการเป็นไปตามแผนงาน จำนวน 3 แผน ล่าช้ากว่าแผนจำนวน 2 แผน คือ IN20 แผนงานพัฒนา Post NEXT LAB และ IN21 แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านนวัตกรรม



SO1 ขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ

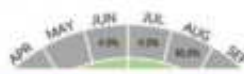
IN01 แผนทบทวนโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม

เป้าหมาย พ.ย. 2567	ผลลัพธ์ (Output)	สถานะ
พ.ย. 2567	พ.ย. 2567	ร้อยละ 100



IN02 แผนทบทวนคู่มือและระบบ CIS

เป้าหมาย พ.ย. 2567	ผลลัพธ์ (Output)	สถานะ
พ.ย. 2567	พ.ย. 2567	ร้อยละ 100



IN03 แผนทบทวนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม

เป้าหมาย พ.ย. 2567	ผลลัพธ์ (Output)	สถานะ
พ.ย. 2567	พ.ย. 2567	ร้อยละ 100



SO2 สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการและธุรกิจใหม่

IN07 พัฒนาการบริการธุรกิจ Cross Border e-Commerce ข้าม ปณท

เป้าหมาย พ.ย. 2567	ผลลัพธ์ (Output)	สถานะ
พ.ย. 2567	พ.ย. 2567	ร้อยละ 100



สถานะ : เป็นไปตามแผนงาน

เป้าหมาย : ปณท มีพันธมิตรคู่ค้า บริการเพื่อตอบสนองประสิทธิภาพธุรกิจระหว่างปณทกับพันธมิตร

IN08 แผนงานโครงการ Postman Cloud

เป้าหมาย พ.ย. 2567	ผลลัพธ์ (Output)	สถานะ
พ.ย. 2567	พ.ย. 2567	ร้อยละ 73%



หมายเหตุ : ยังขาดแผนงาน

สาเหตุ : เนื่องจากแผนงานโครงการ Postman Cloud ยังขาดแผนงานบางส่วน และยังคงขาดข้อมูลเกี่ยวกับ ความต้องการใช้งาน Postman Cloud จากพันธมิตร

เป้าหมาย : มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ 2 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการกำกับดูแล (ก.ก.ก.) และคณะกรรมการกำกับดูแล (ก.ก.ก.)



สร้างเสริมวัฒนธรรมกระบวนการทำงาน แพลตฟอร์ม บริการและธุรกิจใหม่

BN09 โครงการพัฒนาและใช้การระบบจัดการงานเอกสารอิเล็กทรอนิกส์พร้อมพัฒนาระบบงาน (TDR)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	ผลลัพธ์ (Output)	ตัวชี้วัด (Indicator)



สถานะ : เป็นไปตามแผนงาน

เป้าหมาย : ใช้บริการ เอกสารฯ ใหม่ นำไปสู่ลูกค้าในอุตสาหกรรมหลัก และ
มีระบบการดำเนินงานและพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพ (Product Mail)

BN10 โครงการ Digital Post ID

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	ผลลัพธ์ (Output)	ตัวชี้วัด (Indicator)



สถานะ : เกือบถึงแผนงาน

เป้าหมาย : การพัฒนาระบบ (System) ของ บริการใหม่ แพลตฟอร์มใหม่ และ บริการ
อื่นๆ เพื่อการบริการพัฒนาระบบบริการใหม่ เป็นการให้บริการบริการบริการบริการใหม่ และระบบใหม่
ปรับเปลี่ยนระบบและการทำงานใหม่ มีประสิทธิภาพในการพัฒนาระบบบริการใหม่ โดยสามารถมีงาน
สามารถดำเนินการใหม่และงานใหม่ในลักษณะใหม่ 2567



สร้างเสริมวัฒนธรรมเชิงสังคม

BN11 แผนงานสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ
(Eco Efficiency)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	ผลลัพธ์ (Output)	ตัวชี้วัด (Indicator)



สถานะ : เป็นไปตามแผนงาน

เป้าหมาย : ดำเนินการตามแผนงานด้านสิ่งแวดล้อมเชิงนิเวศ
เศรษฐกิจ และ Eco Factor

BN12 แผนการนำยานยนต์ไฟฟ้ามาใช้ระบบงานของ 4 ประเภท

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	ผลลัพธ์ (Output)	ตัวชี้วัด (Indicator)



สถานะ : เป็นไปตามแผนงาน

เป้าหมาย : นำยานยนต์ไฟฟ้ามาใช้ระบบงานของ 4 ประเภท
ด้านนิเวศเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมด้านอื่น เพื่อการพัฒนาระบบงาน 4
ประเภท 2567 ปีงบประมาณใหม่

BN13 การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	ผลลัพธ์ (Output)	ตัวชี้วัด (Indicator)



สถานะ : เป็นไปตามแผนงาน

เป้าหมาย : ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านสิ่งแวดล้อม ชุมชน
และเศรษฐกิจด้านอื่นๆ เพื่อการพัฒนาระบบงาน และบริการ /
บริการใหม่ด้านอื่นๆ



สร้างเครือข่ายในการพัฒนาวัฒนธรรม

BN14 แผนสหภาพเพื่อปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนความร่วมมือกับหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	ผลลัพธ์ (Output)	ตัวชี้วัด (Indicator)



สถานะ : เป็นไปตามแผนงาน

เป้าหมาย : ประสานงานกับหน่วยงานสนับสนุนความร่วมมือกับหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ

BN15 แผนส่งเสริมวัฒนธรรมกระบวนการ (C) ด้าน 1 กระบวนการวัฒนธรรม

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	ผลลัพธ์ (Output)	ตัวชี้วัด (Indicator)



สถานะ : เป็นไปตามแผนงาน

เป้าหมาย : ประสานงานกับ หน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบงานด้านวัฒนธรรม
วัฒนธรรมด้านวัฒนธรรมด้านวัฒนธรรม และวัฒนธรรมด้านวัฒนธรรม (C) ด้านวัฒนธรรม 2567
ปีงบประมาณใหม่



SO4

สร้างเครือข่ายในการพัฒนาบริการ

IN16 แผนสนับสนุนการวิจัย พัฒนาสำหรับบุคลากรภายในและภายนอกสำนักงาน ไปรษณีย์

เป้าหมาย พ.ย. 2567	ผลลัพธ์ (เป็นรูปธรรม)	ตัวชี้วัดความสำเร็จที่จับต้องได้และวัดผลได้ (เป็น %)
สนับสนุน (เป็นรูปธรรม)		



สถานะ : ดำเนินการตามแผน

สาเหตุ : เนื่องจากขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาบุคลากรภายในและภายนอกสำนักงาน ไปรษณีย์ ยังอยู่ในขั้นตอนการดำเนินงาน และยังไม่สามารถวัดผลได้

เป้าหมาย : การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาบุคลากรภายในและภายนอกสำนักงาน ไปรษณีย์ เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยและพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

IN17 พัฒนาระบบการให้บริการด้วยแนวทางพัฒนาบริการรูปแบบใหม่

เป้าหมาย พ.ย. 2567	ผลลัพธ์ (เป็นรูปธรรม)	ตัวชี้วัดความสำเร็จที่จับต้องได้และวัดผลได้ (เป็น %)
สนับสนุน (เป็นรูปธรรม)		



สถานะ : เสร็จสิ้นตามแผน

เป้าหมาย : พัฒนาระบบการให้บริการด้วยแนวทางพัฒนาบริการรูปแบบใหม่ เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยและพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



SO5

สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้สอดคล้องกับธุรกิจของ ไปรษณีย์

IN18 แผนสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ ไปรษณีย์

เป้าหมาย พ.ย. 2567	ผลลัพธ์ (เป็นรูปธรรม)	ตัวชี้วัดความสำเร็จที่จับต้องได้และวัดผลได้ (เป็น %)
สนับสนุน (เป็นรูปธรรม)		



สถานะ : เสร็จสิ้นตามแผน

เป้าหมาย : พัฒนาระบบการให้บริการด้วยแนวทางพัฒนาบริการรูปแบบใหม่

IN19 แผนพัฒนาฐานข้อมูลด้านบริการ

เป้าหมาย พ.ย. 2567	ผลลัพธ์ (เป็นรูปธรรม)	ตัวชี้วัดความสำเร็จที่จับต้องได้และวัดผลได้ (เป็น %)
สนับสนุน (เป็นรูปธรรม)		



สถานะ : เสร็จสิ้นตามแผน

เป้าหมาย : พัฒนาระบบการให้บริการด้วยแนวทางพัฒนาบริการรูปแบบใหม่

IN20 แผนพัฒนา POST NEXT LAB

เป้าหมาย พ.ย. 2567	ผลลัพธ์ (เป็นรูปธรรม)	ตัวชี้วัดความสำเร็จที่จับต้องได้และวัดผลได้ (เป็น %)
สนับสนุน (เป็นรูปธรรม)		



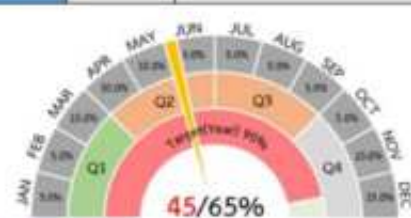
สถานะ : ดำเนินการตามแผน

สาเหตุ : เนื่องจากขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาบริการรูปแบบใหม่ ยังอยู่ในขั้นตอนการดำเนินงาน และยังไม่สามารถวัดผลได้

เป้าหมาย : พัฒนาระบบการให้บริการด้วยแนวทางพัฒนาบริการรูปแบบใหม่

IN21 แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านบริการ

เป้าหมาย พ.ย. 2567	ผลลัพธ์ (เป็นรูปธรรม)	ตัวชี้วัดความสำเร็จที่จับต้องได้และวัดผลได้ (เป็น %)
สนับสนุน (เป็นรูปธรรม)		



สถานะ : ดำเนินการตามแผน

สาเหตุ : เนื่องจากขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรด้านบริการ ยังอยู่ในขั้นตอนการดำเนินงาน และยังไม่สามารถวัดผลได้

เป้าหมาย : พัฒนาระบบการให้บริการด้วยแนวทางพัฒนาบริการรูปแบบใหม่

IN22 แผนพัฒนาระบบการให้บริการด้วยแนวทางพัฒนาบริการรูปแบบใหม่

เป้าหมาย พ.ย. 2567	ผลลัพธ์ (เป็นรูปธรรม)	ตัวชี้วัดความสำเร็จที่จับต้องได้และวัดผลได้ (เป็น %)
สนับสนุน (เป็นรูปธรรม)		



สถานะ : เสร็จสิ้นตามแผน

เป้าหมาย : พัฒนาระบบการให้บริการด้วยแนวทางพัฒนาบริการรูปแบบใหม่

สำหรับแผนงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายทั้ง 6 แผนงาน มีสาเหตุ แนวทางการแก้ไขและคาดการณ์ผลดำเนินงาน ดังนี้

IN05 THP Core System เนื่องจากขั้นตอนการทำการทดสอบระบบ SIT, UAT ของโมดูล POS,OMS,Pricing และ Fulfillment ลำช้า หน่วยงานผู้รับผิดชอบได้ให้คำแนะนำในการปรับแผนของ กิจกรรมร่วมค้า EWT และเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรในการพัฒนาระบบเพื่อเตรียมทดสอบระบบ การทดสอบเพื่อเชื่อมต่อระบบ TND2 ในระหว่างการ Roll - Out คาดการณ์ว่าจะสามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในเดือน

พฤศจิกายน 2567 การสนับสนุนธุรกิจการพัฒนาและทดสอบเพื่อเชื่อมต่อบริบท SAP คาดการณ์ว่าจะสามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในเดือนมกราคม 2568

IN08 แผน Postman Cloud เนื่องจากขั้นตอนการสรรหาบริษัทเอกชนที่จะเข้าร่วมทุนจะต้องพิจารณาอย่างละเอียด มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจและการพัฒนา Platform ตามหลักเกณฑ์ข้อบังคับของ ปณท ฉบับที่ 13 รายงานความคืบหน้าแก่คณะทำงาน PMO โครงการ และ รายงานผลการสรรหาให้คณะกรรมการ ปณท รับทราบเป็นระยะคาดการณ์ว่าจะลงนามแต่งตั้งคณะทำงาน 2 ชุด ได้แก่ คณะทำงานสรรหาพันธมิตรร่วมทุน (ด้วยวิธีคัดเลือก) และคณะกรรมการร่างข้อกำหนดแล้วเสร็จในเดือนตุลาคม 2567

IN05 แผน Digital (D/ID) เนื่องจากการพัฒนาระบบเชิงพาณิชย์ล่าช้ารายงานความคืบหน้าการดำเนินงานพัฒนาระบบเชิงพาณิชย์แก่คณะทำงาน PMO โครงการ เป็นระยะคาดการณ์ว่าจะสามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในเดือนพฤศจิกายน 2567

4.7 ผลการดำเนินงานตามแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (KM) ประจำปี 2566

จากการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมตามแผนงานดังกล่าวข้างต้น มีตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนงานและผลการดำเนินงาน ดังนี้

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน สถานะ 16 พ.ย. 66
1. ระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	≥3.95 ของระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (คะแนนเต็ม 5 คะแนน)	3.92
2. ระดับการรับรู้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้	≥80% ของบุคลากร ปณท ที่ตอบแบบสอบถาม	70.4%
3. ระดับการรับรู้นโยบายขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (KM)	≥80% ของบุคลากร ปณท ที่ตอบแบบสอบถาม	68.8%
4. ระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อการเป็น Role Model ด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหาร	≥3.5 ของระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อการเป็น Role Model ของผู้บริหาร (คะแนนเต็ม 5 คะแนน)	3.88
5. จำนวนครั้งในการสื่อสารนโยบายทิศทางการดำเนินงานโดยผู้บริหารระดับสูง	≥3 ครั้ง ต่อปี	อยู่ระหว่าง ภก. ดำเนินการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์
6. จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้	≥ 4,000 คน ที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน (KM Activity)	6,885 คน
7. จำนวนบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการความรู้ในรอบปี	≥200 คน ของบุคลากร ปณท ที่ผ่านการฝึกอบรม/สัมมนาที่เกี่ยวข้องกับ KM	342 คน
8. ระดับการแสดงผลพฤติกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้	≥4 ของระดับการแสดงผลพฤติกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ (คะแนนเต็ม 5 คะแนน)	4.01
9. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนที่ความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge Mapping)	≥80% ของการจัดทำแผนที่ความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge Mapping)	100%

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน สถานะ 16 พ.ย. 66
10. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาเครื่องมือในการสร้าง แสวงหา รวบรวม จัดเก็บความรู้และการเข้าถึงความรู้	≥80% ของการพัฒนาเครื่องมือในการสร้าง แสวงหา รวบรวม จัดเก็บความรู้และการเข้าถึงความรู้	100%
11. ร้อยละจำนวนกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญที่ได้รับการสอบทาน	≥80% ของกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญที่ได้รับการสอบทานตามแผนการสอบทานที่กำหนด	100%
12. จำนวนหน่วยงานที่มีการดำเนินงานตามมาตรฐาน ISO30401 และผ่านการสอบทานจากผู้ตรวจประเมินภายใน (Internal Assessor)	≥1 หน่วยงาน (พบ. เป็นหน่วยงานนำร่อง)	1 หน่วยงาน
13. จำนวนองค์ความรู้ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงกระบวนการเป็นนวัตกรรม	≥3 องค์ความรู้ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงกระบวนการเป็นนวัตกรรม	3 องค์ความรู้
14. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการจัดการความรู้	≥4 ของระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการจัดการความรู้ (คะแนนเต็ม 5 คะแนน)	4

4.8 ผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม ปี 2566

เนื่องด้วยในปี 2567 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ให้รัฐวิสาหกิจนำเกณฑ์การประเมินผล Enablers ของรัฐวิสาหกิจมาใช้ในการประเมินองค์กร ซึ่งมีหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมใน Enabler ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม โดยในปี 2566 ปณท มีผลการดำเนินงานอยู่ที่ระดับ 1.8625 คะแนน และมีคะแนนรายชื่อ ดังนี้



รูปที่ 42 ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม

หัวข้อ	เกณฑ์ ประเมิน (น้ำหนัก)	ผลการ ประเมิน (คะแนน)	ประเด็นที่ ปณท สามารถดำเนินการได้	ประเด็นที่ ปณท ยังไม่สามารถดำเนินการได้สมบูรณ์
ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร				
9. ความ ยั่งยืนและ นวัตกรรม	9.1 การจัดให้ มีระบบการ บริหารจัดการ นวัตกรรมที่มี ประสิทธิภาพ	2.5556	✓ ปณท จัดให้มีนโยบายด้านบริหาร จัดการนวัตกรรมและคู่มือบริหาร จั ด ก า ร น วั ต ก ร ม ม โดย มี องค์ประกอบและสาระสำคัญ/ กรอบการดำเนินงานที่ครบถ้วน ✓ มีการจัดทำแผนแม่บทและ แผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการ นวัตกรรมนำเสนอคณะกรรมการ ปณทให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปี บัญชี และมีการติดตามผลการ ด า เนิ น ง า น อ ย่ า ง น้ อ ย เป็นรายไตรมาส	-
ด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 60)				
1. การนำ องค์กรสู่การ จัดการ นวัตกรรมที่ ยั่งยืน	1.1 บทบาท ผู้บริหาร ระดับสูง 1.2 บทบาท คณะกรรมการ และ คณะทำงาน ด้านนวัตกรรม	2.0281	✓ ผู้บริหารระดับสูงของ ปณท มีการ การกำหนดนโยบายการบริหาร จัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลาย ลักษณ์อักษรชัดเจน เป็นกรอบการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีของ องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ✓ มีการสื่อสารถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ และทิศทางการ ดำเนินงานด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่สำคัญ ✓ ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร และ ทบทวนคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน ด้านการจัดการนวัตกรรมซึ่งมี ตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบ เพื่อสนับสนุนการ ด า เนิ น ง า น ด ำ น ก ำ จ ำ ก ำ นวัตกรรมแบบข้ามสายงาน	✗ การทบทวนการวิเคราะห์ภาระ งาน ความจำเป็นของการจัดการ นวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจอย่าง สม่ำเสมอ ✗ ก า ร ท บ ท ว น ค ุ ณ ส ม บั ตี / คุณลักษณะของบุคลากรใน หน่วยงาน นวัตกรรมและ คณะทำงานฯ ✗ ประเมินประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของการดำเนินงาน ของคณะทำงานฯ เพื่อนำไปสู่การ ทบทวน/ปรับปรุงองค์ประกอบ และบทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน อย่างสม่ำเสมอ ✗ ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการ ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และ กระตุ้นให้บุคลากรมุ่งเน้นการใช้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม อย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญ ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็น รูปธรรม

หัวข้อ	เกณฑ์ ประเมิน (น้ำหนัก)	ผลการ ประเมิน (คะแนน)	ประเด็นที่ ปณท สามารถดำเนินการได้	ประเด็นที่ ปณท ยังไม่สามารถดำเนินการได้สมบูรณ์
2.ยุทธศาสตร์ ด้านนวัตกรรม	2.1 การ วางแผน ยุทธศาสตร์ ด้านนวัตกรรม และนำไปสู่ การปฏิบัติ 2.2 การ จัดสรร ทรัพยากรด้าน นวัตกรรม	2.0325	✓ ปณท มีการกำหนดกระบวนการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะยาวและระยะสั้น โดยผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนดังกล่าว ✓ มีการสื่อสารถ่ายทอดแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญได้รับทราบผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมภายในและภายนอกองค์กร ระบบอินทราเน็ต โซเชียลมีเดียต่างๆ กิจกรรม CEO Talk รวมทั้งมีการสำรวจการรับรู้ในประเด็นดังกล่าวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก	✗ ทบทวนการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) ในบางประเด็น โดยแสดงให้เห็นถึงทิศทางและแนวโน้มของการพัฒนาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ✗ ควรมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการนวัตกรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มุ่งเน้นไปสู่การผลักดันผลลัพธ์ด้านการจัดการนวัตกรรมและสะท้อนถึงการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ✗ การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในระดับผลลัพธ์ (Outcome) ที่ครอบคลุมการพัฒนานวัตกรรมด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการนวัตกรรมกระบวนการของ ปณท ✗ การกำหนดให้มีระบบติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการนวัตกรรมเพื่อประเมินความสำเร็จและทบทวนแผนงานการจัดการนวัตกรรม รวดเร็ว ทันการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ✗ กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงินสำหรับโครงการนวัตกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างปี เพื่อให้จัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. นวัตกรรม เพื่อมุ่งเน้น ลูกค้าและ ตลาด	3.1 ข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อ การพัฒนา นวัตกรรมมุ่งเน้น ลูกค้าและตลาด	1.5000	✓ ปณท มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ช่องทางออฟไลน์ (Offline) ออนไลน์ (Online) การสำรวจ/วิจัย และกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ โดยจัดเก็บอยู่ในระบบต่างๆ ขององค์กร	✗ ปณท ควรทบทวนแนวทางการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ เพื่อหาความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่ถูกเติมเต็ม (Unmet Need) รวมทั้งควรส่งเสริมให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอความต้องการและความคาดหวังในการพัฒนานวัตกรรมให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

หัวข้อ	เกณฑ์ ประเมิน (น้ำหนัก)	ผลการ ประเมิน (คะแนน)	ประเด็นที่ ปณท สามารถดำเนินการได้	ประเด็นที่ ปณท ยังไม่สามารถดำเนินการได้สมบูรณ์
4. ความรู้สู่ การสร้าง นวัตกรรม	4.1 การ จัดการความรู้ สู่การสร้าง นวัตกรรม	1.8750	✓ ปณท มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ สำคัญและค่าเป้าหมายของ องค์กรในเชิงบูรณาการจากทุก แหล่งทั้งภายในและภายนอก องค์กรและคู่เทียบและผลการ ดำเนินงาน และเริ่มแสดงให้เห็น ถึงการวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จ เชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่ สำคัญขององค์กร	✗ ควรจัดให้มีการรวบรวมข้อมูล ปัญหา/อุปสรรค และปัจจัยสำเร็จ ของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ สำคัญขององค์กร เพื่อนำมา วิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการ ดำเนินงานในปีที่ผ่านมา / คู่แข่ง / คู่เทียบ และ/หรือแนวปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ เพื่อให้สามารถสรุป บทเรียนที่ได้จากการดำเนินงาน ตามแต่ละตัวชี้วัด นำมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ระหว่างสาย งาน/ฝ่ายงานและบุคคลขององค์กร จนทำให้องค์กรสามารถพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และ กระบวนการทำงานขององค์กร ให้ มีประสิทธิภาพคุณภาพ มาตรฐาน และผลสำเร็จที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
5. วัฒนธรรม เพื่อมุ่งเน้นการ สร้าง นวัตกรรม	5.1 การ ปลูกฝัง ค่านิยมและ เสริมสร้าง วัฒนธรรมที่ มุ่งเน้น นวัตกรรม 5.2 การ ยกระดับ ความรู้ ความสามารถ ด้านนวัตกรรม	2.2250	✓ ปณท มีการกำหนดค่านิยมและ พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และ บริหารจัดการนวัตกรรม โดยมี การสื่อสารค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และบริหารจัดการนวัตกรรม อย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางต่างๆ อย่างเป็นระบบ ✓ มีการประเมินระดับวัฒนธรรม องค์กรด้านนวัตกรรม เปรียบเทียบกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านนวัตกรรมที่องค์กรคาดหวัง เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาและ เสริมสร้างวัฒนธรรมด้าน นวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็น รูปธรรม	✗ ควรทบทวนแผนเสริมสร้างค่านิยม ด้านนวัตกรรมทั้งระยะยาวและ ระยะสั้นให้สอดคล้องกับบริบทและ ความต้องการในการพัฒนาด้าน การจัดการนวัตกรรมขององค์กรใน แต่ละปีที่เปลี่ยนแปลงไป ✗ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนงาน/ โครงการ กิจกรรมรวมทั้งตัวชี้วัด ทั้งในด้านผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) ที่ชัดเจน ✗ ควรมีการวิเคราะห์และทบทวน ทักษะที่จำเป็นสำหรับการ ปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของ บุคลากรในหน่วยงานที่เป็น ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการ

หัวข้อ	เกณฑ์ ประเมิน (น้ำหนัก)	ผลการ ประเมิน (คะแนน)	ประเด็นที่ ปณท สามารถดำเนินการได้	ประเด็นที่ ปณท ยังไม่สามารถดำเนินการได้สมบูรณ์
			✓ มีการประเมินช่องว่างความรู้ ความสามารถและศักยภาพการ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำมา จัดทำแผนยกระดับและพัฒนา ความรู้ความสามารถและ ศักยภาพการใช้ความคิด สร้างสรรค์	นวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ และควร วิเคราะห์ Training Need สำหรับ คณะทำงานฯ อย่างเป็นระบบ
6. กระบวนการ นวัตกรรม	6.1 การ ออกแบบ ระบบ นวัตกรรม องค์กร 6.2 กระบวนการ ใช้ความคิด สร้างสรรค์สู่ การสร้าง นวัตกรรม 6.3 การ พัฒนา นวัตกรรม	1.6833	✓ ปณท มีการกำหนดกระบวนการ การพัฒนานวัตกรรมที่ครอบคลุม กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ ไปสู่การสร้างนวัตกรรม ซึ่ง สอดคล้องกับหลักการหรือแนว ปฏิบัติที่ดีโดยทั่วไป โดยครอบคลุม การสร้างสรรคความคิด (Idea Generation) การกลั่นกรองและ ประเมินความคิด (Idea Screening and Evaluation) และนำไปสู่การ วิเคราะห์คัดเลือกความคิด สร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ การ พัฒนาแนวความคิด (Product Concept/Concept Definition) การทดลอง/ทดสอบและนำ นวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ โดยมีการ สื่อสารให้พนักงานได้รับทราบ	✗ ควรมีการออกแบบระบบนวัตกรรม องค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่แสดงความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ ใน การขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร โดยจัดทำกรอบแนวคิดที่แสดง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือ กลไกสำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุง ประสิทธิภาพและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ จนเกิดเป็นนวัตกรรม ✗ การออกแบบ CIS ควรคำนึงถึง ระบบนิเวศนวัตกรรมของ ปณท และระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ/หรือการร่วมดำเนินการ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม ✗ การออกแบบกระบวนการจัดการ นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ที่ชัดเจน ✗ มุ่งเน้นการส่งเสริมให้เกิดการ พัฒนาแนวความคิดที่สามารถต่อ ยอดไปสู่นวัตกรรมที่ตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกลุ่มเป้าหมาย ได้อย่าง ชัดเจน ✗ ส่งเสริมและติดตามผลการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รวมถึง

หัวข้อ	เกณฑ์ ประเมิน (น้ำหนัก)	ผลการ ประเมิน (คะแนน)	ประเด็นที่ ปณท สามารถดำเนินการได้	ประเด็นที่ ปณท ยังไม่สามารถดำเนินการได้สมบูรณ์
				การแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อส่งเสริมให้มีผลการดำเนินงาน บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ✖ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และ บริการ นวัตกรรมกระบวนการที่ สามารถสร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์ และ/หรือเชิงสังคมแก่รัฐวิสาหกิจ รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนา ระบบงานและ/หรือกระบวนการ ย่อยอย่างเป็นระบบ
7. ผลลัพธ์ ด้าน นวัตกรรม	7.1 ผลลัพธ์ ด้านนวัตกรรม ทั้งการเงิน และไม่ใช้ทาง การเงิน	1.7500	✓ ปณท มีการแสดงผลการดำเนินงาน ตามแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง กับนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นการเพิ่ม รายได้/ลดค่าใช้จ่าย	✖ ผลการดำเนินงานบางแผนงานไม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งคณะกรรมการ ปณท ควรกำกับ ดูแลให้องค์กรมีผลสำเร็จด้านการ คิดสร้างสรรค์และการพัฒนา นวัตกรรมทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่สะท้อนพัฒนาการด้านนวัตกรรม ที่บรรลุเป้าหมายอย่างครบถ้วน และดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและดีกว่า คู่แข่ง/คู่เทียบรวมทั้งสนับสนุน วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างเป็น รูปธรรม

5. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

5.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมด้วย SWOT

จากการรวบรวมและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการไปรษณีย์ด้านต่าง ๆ ปณท ได้นำข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวมาวิเคราะห์ โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญจากการวิเคราะห์ออกเป็นจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและภัยคุกคาม ดังนี้

5.1.1 จุดเด่น (Strengths) ประกอบด้วย

S1 : ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

จากผลการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของ รัฐวิสาหกิจด้านการจัดการนวัตกรรมของ ปณท พบว่า ผู้บริหารระดับสูงของ ปณท มีการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เพื่อเป็นกรอบแนวทางสำหรับผู้บริหารระดับสูง นำไปกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์/เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม สำหรับคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม ปณท โดยในทุกปีจะมีการทบทวนนโยบายพร้อมทั้งนำเสนอให้คณะกรรมการ ปณท พิจารณาให้ความเห็นชอบผ่านคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน

S2 : ปณท มีโครงสร้างการกำกับดูแลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน

ปณท มีการทบทวนคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมการทำงานข้ามสายงาน เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ฝ่ายงานและกำกับการดำเนินงานของคณะทำงานให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ โดยมีโครงสร้างผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการนวัตกรรมซึ่งมีการบริหารจัดการและกำกับดูแลการดำเนินงานวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมในรูปแบบคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการและทีมงานต่าง ๆ ดังนี้

- คณะกรรมการ ปณท
- คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน
- คณะกรรมการบริหารของ ปณท (ExComm)
- คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม
- ทีมงานผู้รับผิดชอบด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม
- คณะกรรมการพิจารณาโครงการวิจัยและพัฒนาของ ปณท
- คณะกรรมการพิจารณาโครงการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์
- ฝ่ายโพสต์เน็กซ์
- ฝ่ายวางแผนองค์กร

ซึ่งได้มีการทบทวน และนำเสนอการทบทวนคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน ซึ่งประธานกรรมการ ปณท เห็นชอบและลงนามเรียบร้อยแล้วเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2566 และคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม นำเสนอ กปป. ลงนามเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2567 ทีมงานผู้รับผิดชอบด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม นำเสนอ

กจป. ลงนามเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2567 คณะกรรมการพิจารณาโครงการวิจัยและพัฒนาของ ปณท และคณะกรรมการพิจารณาโครงการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์ นำเสนอ กจป. ลงนามเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2567 นอกจากนี้ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กร เดิมหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ PMO ซึ่งได้มีการจัดตั้งฝ่ายที่รับผิดชอบนวัตกรรมใหม่ในปี 2563 คือ “ฝ่ายบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร” ขึ้นตรงด้านกลยุทธ์ สายงานกลยุทธ์องค์กร ต่อมาเพื่อให้การดำเนินงานคล่องตัวทันต่อสถานการณ์ในปี 2566 ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ พร้อมกับปรับฝ่ายที่รับผิดชอบนวัตกรรมใหม่ เป็น “ฝ่ายโพสต์เน็กซ์” หน่วยงานขึ้นตรงกรรมการผู้จัดการใหญ่ พร้อมกับได้มีการกำหนดภาระงานที่สอดคล้องกับระบบนวัตกรรมองค์กร และเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรยิ่งขึ้น ซึ่งได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ปณท และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2566 และเพื่อให้การบริการจัดการแผนต่าง ๆ ด้านนวัตกรรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อยจึงได้มีการปรับโครงสร้างให้ฝ่ายวางแผนองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบซึ่งได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ปณท และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2567

S3 : ปณท มีนวัตกรรมบริการและนวัตกรรมกระบวนการที่เกิดจากความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก

ด้วยเครือข่ายไปรษณีย์ที่ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ระบบงานรับฝากส่งต่อ-นำจ่ายที่เป็นมาตรฐานส่งเสริมให้ ปณท สามารถเข้าถึงทุกครัวเรือนในประเทศไทย ซึ่งถือเป็นจุดเด่น สำคัญที่ทำให้ ปณท สามารถสร้างห่วงโซ่คุณค่าใหม่ให้แก่ธุรกิจโดยใช้ประโยชน์จาก เครือข่ายที่ทำการไปรษณีย์ และศักยภาพของเจ้าหน้าที่นำจ่ายในทุกพื้นที่ นำมาใช้เพื่อออกแบบบริการใหม่ ๆ และร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่ตรงกับ ความต้องการได้ในทุกช่วงวัยของผู้ใช้บริการ โดยในปี 2567 ปณท ได้ยกระดับการทำงาน ของบุรุษไปรษณีย์ หรือ Postman (Post Gentleman as a service ขยายฟังก์ชัน การทำงานของบุรุษไปรษณีย์ที่มีอยู่กว่า 25,000 คน พร้อมให้บริการในหลากหลายด้านได้ ตลอด 365 วัน เช่น บริการเก็บข้อมูลและสำรวจทรัพย์สิน บริการ รับ-ส่งสิ่งของแบบ Point to Point นอกจากนี้ ยังนำข้อมูล Master Data มาวิเคราะห์เพื่อต่อยอดเชิงธุรกิจอีกด้วย

นอกจากนี้ ปณท ยังเป็นสมาชิกสหภาพการไปรษณีย์สากล (UPU) และสมาชิกสหภาพไปรษณีย์แห่งเอเชียและแปซิฟิก (APPU) ทำให้ปัจจุบัน ปณท มีข้อตกลงความร่วมมือระหว่างการไปรษณีย์ต่างประเทศและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบทวิภาคีและพหุภาคี ซึ่งผลักดันให้เกิดการพัฒนาบริการใหม่รองรับธุรกิจ e-Commerce ในกลุ่มบริการระหว่างประเทศของ ปณท ได้ โดยปัจจุบัน UPU มีประเทศสมาชิกทั้งหมด 192 ประเทศ นอกจากนี้ ปณท ยังลงนามแบบพหุภาคีกับประเทศในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก และภูมิภาคอาเซียน เพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกันในระดับภูมิภาค รวมถึงส่งเสริมและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในภูมิภาคเดียวกัน ช่วยเพิ่ม ศักยภาพของสมาชิกเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพบริการ ให้มีความสำคัญกับด้านปฏิบัติการ และด้านธุรกิจและการตลาด นอกจากนี้ ปณท ยังได้มีการดำเนินงานมีข้อตกลงร่วมกับ ภาคเอกชนทั้งในส่วนของการขนส่งและนำจ่ายปลายทาง รวมถึงการผ่านพิธีการศุลกากร ทั้งขาเข้าและขาออก ส่งเสริมให้ ปณท เปิดให้บริการใหม่ ๆ รองรับธุรกิจ e-Commerce รวมถึงสร้างศักยภาพการแข่งขันในกลุ่มบริการระหว่างประเทศให้ทัดเทียมกับการไปรษณีย์อื่น ๆ และสามารถแข่งขันในตลาดได้ดียิ่งขึ้น

S4 : ปณท มีการจัดตั้งศูนย์นวัตกรรม (Post Next Lab) เพื่อสนับสนุนในการสร้างนวัตกรรมและพัฒนาธุรกิจใหม่

จากแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปี 2567 -2571 และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ประจำปี 2567 กำหนดให้ ปณท ดำเนินงานแผนงานพัฒนา POST NEXT LAB เพื่อเป็นพื้นที่ (Co-Working Space) พัฒนาศักยภาพของนวัตกรรม Startup/SMEs และผู้ประกอบการให้มีแนวคิด ทักทายความคิดสร้างสรรค์ มุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนก่อให้เกิด Community / เครือข่ายนวัตกรรม ปณท Startup/SMEs และผู้ประกอบการในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการสร้างนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่ ตลอดจนให้บริการคำปรึกษาด้านธุรกิจบริการไปรษณีย์และโลจิสติกส์ และพบปะหารือจัดกิจกรรมส่งเสริมเครือข่ายนวัตกรรม Startup/SMEs และผู้ประกอบการ และเปิดโอกาสให้ผู้

สนใจสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการและต่อยอดธุรกิจ เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่เพื่อเป็นแหล่งรายได้ใหม่ให้แก่ ปณท จากการสร้างนวัตกรรม พร้อมทั้งช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเข้าใช้สถานที่ในการจัดกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนใช้พื้นที่ ปณท ให้เกิดประโยชน์และหารายได้จากการเปิดให้บริการเช่าพื้นที่ และตอบสนองการทำงานรูปแบบใหม่ที่เป็นลักษณะความร่วมมือทางธุรกิจ รวมทั้งมีการดำเนินงานในส่วนการพัฒนาโครงการต่าง ๆ โดยเน้นไปในเรื่องของนวัตกรรมที่มีการนำเทคโนโลยีมาเพื่อพัฒนาองค์กร

S5 : มีระบบบริหารจัดการข้อมูล Big Data อย่างเป็นระบบ สามารถสนับสนุนการสร้างและพัฒนา นวัตกรรม และบริการที่หลากหลาย

ปณท มีการบริหารจัดการข้อมูล Big Data อย่างเป็นระบบ ยกตัวอย่างเช่นในเรื่องการเก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้าในกลุ่มต่าง ๆ หรือข้อมูลในการบริหารจัดการบริการต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งส่งผลให้สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กรได้ และเกิดเป็นบริการที่หลากหลายยิ่งขึ้น ซึ่ง ปณท มีบริการที่หลากหลายครอบคลุมทุกกลุ่มบริการ ตั้งแต่กลุ่มบริการไปรษณีย์ภัณฑ์ กลุ่ม บริการขนส่งและโลจิสติกส์ กลุ่มบริการค้าปลีก และกลุ่มบริการทางการเงิน ซึ่งในกลุ่ม บริการไปรษณีย์ภัณฑ์และกลุ่มบริการขนส่งและโลจิสติกส์นั้น ปณท สามารถให้บริการได้ ในทั้งในระดับภายในประเทศและต่างประเทศ ส่วนกลุ่มบริการค้าปลีกและการเงิน ปณท สารมิจริงได้ทั้งรูปแบบ Offline และ Online ซึ่งการมีบริการที่หลากหลายนั้น ทำให้ ปณท สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ทุกกลุ่ม ผู้ใช้บริการตามระดับ ความต้องการ อีกทั้งยังมีแนวทางในการพัฒนาบริการอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง ภายใต้การใช้จุดแข็งทางด้านเครือข่ายที่ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ระบบการคัดแยกและส่งต่อที่เป็น มาตรฐาน และศักยภาพของเจ้าหน้าที่นำจ่าย เพื่อให้ ปณท เป็นมากกว่าผู้ให้บริการขนส่ง เช่น การพัฒนาบริการ Rider Service หรือที่เราเรียกว่า Postman Cloud การ ขยายขอบเขตของบริการขนส่งสินค้าควบคุมอุณหภูมิด้วยบริการ Cold Chain ภายใต้ชื่อ บริการ Fuze Post ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่าง ปณท กับพันธมิตรเพื่อให้บริการ รวมไปถึงการปรับตัวไปสู่ช่องทางการให้บริการแบบดิจิทัลด้วยบริการ Prompt Postที่จะเปลี่ยนเอกสารทุกรูปแบบสู่เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การแปลงระบบเจ้าหน้าที่อยู่ในรูปแบบ ดิจิทัลผ่านระบบ Digital Post ID เป็นต้น โดยในปี 2566 ปณท ได้นำศักยภาพ EMS ภายใต้ แนวคิด "ส่งใหญ่ ส่งยุง ส่งยาก ส่งยา และส่งเย็น" มาใช้ในตลาดส่งของหนัก ของใหญ่ให้ เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ปณท ยังมีแพลตฟอร์ม Thailandpostmart ที่ช่วยสนับสนุน ผู้ประกอบการ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน SMEs เกษตร และกลุ่มเกษตรกรสามารถขาย ผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตร สินค้า OTOP และสินค้าชุมชน อีกด้วย

S6 : ปณท มีทีมบูรณาการกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Integration Team) ในการสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการนวัตกรรม

ปณท ได้มีการแต่งตั้งทีมงานบูรณาการกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Integration Team) โดยคณะทำงานดังกล่าวมีหน้าที่ความรับผิดชอบให้การประสานกับทีมงานระบบ SE-AM เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลในการประกอบการพิจารณาประเด็นบูรณาการระหว่างด้านต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการนวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสนับสนุนการดำเนินงานให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการนวัตกรรม เช่น แผนปฏิบัติการ 1 ฝ่าย 1 กระบวนการนวัตกรรม

5.1.2 จุดด้อย (Weaknesses) ประกอบด้วย

W1 : ปณท ขาดฐานข้อมูลที่รวบรวมองค์ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นระบบที่นำไปสู่การทำงานนวัตกรรม

ที่ผ่านมาถึงแม้ ปณท จะมีการจัดทำจัดกิจกรรมเพื่อรวบรวมความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการจัดทำระบบ RDI ระบบ KMS และระบบ Executive Dashbord ที่มีการจัดเก็บและรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ แต่ในทางปฏิบัติจริงพบว่า ยังไม่มีการ update ข้อมูลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนระบบดังกล่าวไม่สามารถค้นหาหรือแสดงข้อมูลที่ต้องการได้เท่าที่ควร อย่างที่ทราบกันดีว่าปัจจุบันเครื่องมือ สำคัญในการดำเนินธุรกิจคือ ความสามารถในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มศักยภาพ (ด้านประสิทธิภาพของการทำงาน การลดต้นทุน) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน (การตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ) โดยแรงกระตุ้นสำคัญที่ทำให้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในอัตราเร็วที่เพิ่มขึ้นคือ สถานการณ์การแพร่ระบาด ของเชื้อไวรัสโควิด 19 ที่ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้คนทั่วโลกเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น หากองค์กรใดมีความพร้อมหรือปรับองค์กรได้ทันก็จะเป็นผู้นำของตลาดนั้น ๆ ได้ ซึ่งการปรับตัวดังกล่าวต้องเป็นไปในลักษณะเชื่อมโยง และสอดคล้องกัน กล่าวคือ การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน บุคลากรขององค์กรก็ต้องปรับตัวให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้วย ซึ่งจากผลการสำรวจความรู้และทักษะด้านดิจิทัลบุคลากร ปณท ประจำปี 2566 มีค่าเฉลี่ย 2.86 อยู่ใน เกณฑ์ปานกลาง โดยในส่วนของความรู้/ทักษะด้านดิจิทัลที่บุคลากร ปณท มีน้อยที่สุดคือ การ ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจ ซึ่งเป็นความรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการ พัฒนางองค์กร และจากการพิจารณาสัดส่วนจำนวนบุคลากรที่เข้ารับการอบรมทั้งหมดในปี 2566 ซึ่งมีจำนวน 21,659 คน มีบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรทักษะด้าน IT จำนวน 10,054 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 46.42 ของจำนวนบุคลากรที่เข้ารับการอบรมทั้งหมด อีก ทั้งจำนวนบุคลากรที่เข้าอบรมหลักสูตรดังกล่าวร้อยละ 37 เป็นบุคลากรจากส่วนกลาง และเมื่อพิจารณาข้อมูลรายหลักสูตร พบว่า หลักสูตรดังกล่าวยังไม่สอดคล้องและเพียงพอต่อการผลักดันองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

W2 : แนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถของ บุคลากร ในการสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมยังไม่ชัดเจน

จากการวิเคราะห์คุณสมบัติของบุคลากรจากข้อมูลคุณสมบัติแรกบรรจุและคุณสมบัติที่ได้รับการปรับปรุง ของบุคลากร ปณท พบว่า บุคลากรของ ปณท มีคุณสมบัติที่มีสัดส่วนมากที่สุด คือ คุณสมบัติ การไปรษณีย์ที่ร้อยละ 76 และมี 3 คุณสมบัติที่มีสัดส่วนรวมกันที่ ร้อยละ 15 ได้แก่คุณสมบัติ ด้านบัญชีและการเงิน คุณสมบัติด้านบริหารธุรกิจ (การจัดการการตลาด การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์) และคุณสมบัติเทคโนโลยี/สารสนเทศและคอมพิวเตอร์ ที่ร้อยละ 7 4 และ 4 ตามลำดับ ของจำนวนคุณสมบัติแรกบรรจุและคุณสมบัติที่ได้รับการปรับปรุงทั้งหมด ทั้งนี้ เมื่อ พิจารณากลุ่มคุณสมบัติที่มีสัดส่วนน้อย และอาจมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานในอนาคต อาทิ คุณสมบัติเทคโนโลยี สารสนเทศและคอมพิวเตอร์ ที่ปัจจุบันมีเพียงร้อยละ 4 คุณสมบัติ ด้านการขนส่งและโลจิสติกส์มีสัดส่วนร้อยละ 0.5 คุณสมบัติด้านสถิติมีสัดส่วนร้อยละ 0.5 อีก ทั้งยังมีบางคุณสมบัติที่ ปณท ขาดแคลนและมีความจำเป็นอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจคือ คุณสมบัติด้าน Data Analytics/Data Science, Digital Marketing, Big Data, AI และ Machine Learning และนักพัฒนาซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชัน เป็นต้น

W3 : ปณท ยังขาดการกำหนดแนวทางการจัดการความรู้เชื่อมโยงสู่การพัฒนาวัตกรรมการขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล

จากการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่ผ่านมา พบว่า ถึงแม้ ปณท จะมีการระบุแนวทางการจัดการความรู้เชื่อมโยงสู่การพัฒนาวัตกรรมการขององค์กรไว้ในคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม แต่ในการดำเนินงานจริงตามกระบวนการยังขาดการกำหนดแนวทางนำการจัดการความรู้เชื่อมโยงสู่การพัฒนาวัตกรรมการขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล และควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้บทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานตามแต่ละตัวชี้วัดระหว่าง

สายงาน/ฝ่ายงานและบุคคลขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและสม่ำเสมอ จนทำให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

W4 : ปณท ขาดความคล่องตัวในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจาก ปณท เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ต้องมีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ขาดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นในด้านการระดมทุน การหาผู้ลงทุนที่ไม่สามารถทำได้อย่างทั่วถึงที่ เนื่องด้วยในการดำเนินงานจำเป็นต้องศึกษาและทำตามกฎระเบียบและข้อบังคับให้ถูกต้อง ทำให้การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องใช้เวลา และไม่สามารถทำได้ทันที ซึ่งในการพัฒนานวัตกรรมเชิงพาณิชย์นั้นมีความจำเป็นที่จะต้องทำได้รวดเร็วตอบสนองให้ทันการต่อความต้องการของลูกค้าและตลาด รวมทั้งในการพัฒนานั้นอาจมีการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ซึ่งในปัจจุบันมักอยู่ในรูปแบบของวิสาหกิจเริ่มต้นหรือสตาร์ทอัพ (Startup) ซึ่งมีความคล่องตัวสูง และสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินงานร่วมกัน ส่งผลให้ต้องใช้เวลาอย่างมากในการพัฒนาโครงการนวัตกรรมจากจุดเริ่มต้นไปจนถึงโครงการที่สามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

W5 : ขาดกฎระเบียบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ชัดเจน ในการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

แม้ว่า ปณท จะมีข้อบังคับคณะกรรมการบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ฉบับที่ 13 ว่าด้วย การร่วมลงทุนของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด พ.ศ. 2563 ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการระหว่างรัฐและเอกชน แต่ข้อบังคับดังกล่าวนั้นเหมาะสมกับการดำเนินการโครงการขนาดใหญ่ที่มีมูลค่าในการลงทุนสูง แต่ในการสร้างนวัตกรรมส่วนใหญ่นั้นเริ่มจากการดำเนินการโครงการขนาดเล็กแล้วจึงค่อยพัฒนาสู่ระดับโครงการในเชิงพาณิชย์และร่วมลงทุนกันต่อไป แต่ในระยะเวลาของการพัฒนาโครงการนวัตกรรมนั้นยังไม่ขาดกฎระเบียบที่ชัดเจนในการส่งเสริมหรือให้ทุนสนับสนุนในการสร้างนวัตกรรม หรือพัฒนาด้านแบบนวัตกรรม ไปจนถึงระดับที่ทดลองนำโครงการดังกล่าวออกสู่ตลาด ซึ่งทำให้ไม่สามารถส่งเสริมโครงการนวัตกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

5.1.3 โอกาส (Opportunities) ประกอบด้วย

O1 : แนวโน้มของโลก (Mega Trends) เช่น เทคโนโลยี AI, Robotics, IOT เป็นต้น สนับสนุนนโยบายของภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนานวัตกรรม

จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลก (Mega Trends) ได้ส่งผลกระทบต่อโลกและประเทศไทย เช่น เทคโนโลยี AI Robotics, IOT สังคมผู้สูงอายุ แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของธุรกิจ E-commerce ยิ่งถือ เป็นส่วนสำคัญในการผลักดัน "เศรษฐกิจดิจิทัล" (Digital Economy) ให้เติบโตอย่างมี นัยสำคัญ โดยรายงาน Thailand E-Commerce Landscape 2024 (โดย Priceza Insights) คาดการณ์ว่าภาพรวมมูลค่าตลาด E-Commerce ประเทศไทยในปี 2566 จะมีมูลค่าถึง 932,000 ล้านบาท เติบโตประมาณร้อยละ 14 เมื่อเทียบกับปี 2565 อยู่ที่ 818,000 ล้านบาท ทำให้มีมูลค่าสูงเป็นอันดับ 2 ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และคาดว่าจะมีมูลค่าทะลุ 1 ล้านล้านบาทในปี 2568 และทะลุ 2 ล้านล้านบาทในปี 2573 โดย Priceza ประเมินว่า ประเทศไทยได้เข้าสู่การซื้อขายออนไลน์อย่างเต็ม รูปแบบ จากแนวโน้มดังกล่าว จะเห็นได้ว่าธุรกิจ e-Commerce ในปี 2567 ยังมีแนวโน้ม เพิ่มขึ้น และธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ก็ได้านิสงค์จากการเพิ่มขึ้นนี้ด้วย

รวมทั้งยังมีการนำเทคโนโลยีหุ่นยนต์ และปัญญาประดิษฐ์มาใช้ (AI & Robotics) ช่วยให้การดำเนินงานรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น จึงนำ AI มาใช้เพื่อแสวงหาข้อได้เปรียบเชิงธุรกิจ รวมไปถึงเทคโนโลยีการเชื่อมต่อประสิทธิภาพสูง การเชื่อมต่อ 5G หรืออุปกรณ์ที่เป็นระบบ IoT ระบบคอมพิวเตอร์

ประสิทธิภาพสูงในองค์กร ทำให้ระบบคอมพิวเตอร์และ Data Center ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น ลดความซับซ้อน เกิดความคล่องตัวและสามารถบริหารจัดการได้ดีขึ้น

นอกจากนี้ความต้องการบริการที่เพิ่มขึ้นของผู้บริโภคกลุ่มผู้สูงอายุตามการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมของประเทศไทยเข้าสู่ "สังคมผู้สูงวัยอย่างสมบูรณ์" และกำลังจะเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super - Aged Society) ซึ่งพบว่าผู้สูงอายุร้อยละ 30 มีรายได้เฉลี่ยเดือนละ 60,000 ถึง 100,000 บาท และมีอัตราการออมและการลงทุนสูงถึงร้อยละ 25 ของรายได้ ซึ่งถือว่ามีความร่ำรวยและพลังซื้อไม่น้อย ชี้ให้เห็นว่าการมาของสังคมผู้สูงอายุจะก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจมากมาย ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการในการพัฒนาธุรกิจให้เหมาะสมกับสังคมผู้สูงอายุ จึงมีตัวอย่างเทรนด์ธุรกิจมาแรงที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของชาวสูงวัยได้ ดังนี้ 1.กลุ่มธุรกิจบ้านและที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ 2.ธุรกิจดูแลผู้สูงอายุเนิร์สซิงโฮม 3. ปรับปรุงและต่อเติมที่อยู่อาศัย 4. การจัดกิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ 5.ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม 6. ธุรกิจความงามเพื่อการชะลอวัย 7. ธุรกิจให้บริการหรือความช่วยเหลือต่าง ๆ 8. กลุ่มสมาชิกสำหรับผู้สูงอายุ 9. การออกแบบเฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์ต่าง ๆ 10. ธุรกิจประกันสุขภาพ ประกันชีวิต ประกันสะสมทรัพย์ ประกันบำนาญ และ 11. ธุรกิจเคสเลอร์ ส่งทุกอย่างอำนวยความสะดวก สะดวกให้ผู้สูงอายุ ไม่ว่าจะเป็นการเดินทางไปไหนมาไหนหรือขนส่งของต่าง ๆ ที่มีน้ำหนักมาก ดังนั้นธุรกิจนี้สามารถแตกไลน์มาเจาะให้บริการกับตลาดสังคมผู้สูงอายุโดยเฉพาะได้ เพราะในอนาคตอันใกล้ความต้องการเพิ่มมากขึ้นแน่นอน จึงปฏิเสธไม่ได้ว่ากลุ่มผู้สูงวัยกำลังจะเป็นกำลังซื้อขนาดใหญ่ของตลาดในอนาคต ดังนั้น หาก ปณท สามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ได้ ก็ถือเป็นโอกาสในการสร้างรายได้แหล่งใหม่ จากกำลังซื้อขนาดใหญ่นี้ได้

O2 : การสร้างเครือข่าย (Networking) ด้านการจัดการนวัตกรรมผ่านการสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

ปัจจุบันการให้ความสำคัญกับความสามารถในการสร้างเครือข่ายเพื่อนำทรัพยากรที่จำเป็นมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร จะส่งผลโดยตรงต่อภาครัฐและเอกชนของประเทศไทยที่มีข้อจำกัดด้านเงินทุน แรงงาน เทคโนโลยีการผลิต การรับรู้ข่าวสารข้อมูล และความหลากหลายของสินค้าในตลาด ซึ่งมีหลากหลายธุรกิจดำเนินงานโดยการสร้างเครือข่ายรวมถึงธุรกิจด้านขนส่งและโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นใหม่ และเป็นธุรกิจคู่แข่ง แต่อย่างไรก็ตาม ปณท เป็นองค์กรที่ก่อตั้งอยู่คู่กับคนไทยมาเป็นเวลาช้านาน ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือ และความได้เปรียบด้านจำนวนสาขาที่กระจายครอบคลุมทั่วประเทศ จึงเป็นโอกาสอันดีในการร่วมมือกับพันธมิตรในด้านนวัตกรรมเพื่อนำมายกระดับการให้บริการให้แก่องค์กรภาครัฐ เช่น มหาวิทยาลัย ไปรษณีย์จะได้เรียนรู้ในด้านทักษะเชิงวิชาการในการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยสามารถสร้างชื่อเสียงให้แก่สถาบันในการบริการวิชาการ และภาคเอกชน เช่น บริษัท อสังหาริมทรัพย์ต่างๆ ผ่านโครงการของ ปณท เช่น Pick Up Service ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมรูปแบบหนึ่ง โดยทางภาคเอกชนและ ปณท สามารถขยายฐานลูกค้าร่วมกันและต่อยอดการนำข้อมูลไปพัฒนานวัตกรรมร่วมกันต่อไปได้

O3 : รูปแบบธุรกิจที่เน้นการเติบโตแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Sharing Economy)

เศรษฐกิจแบบแบ่งปันใน ภาคบริการโลจิสติกส์มีกระบวนการแบ่งปันที่สำคัญหลักๆ 2 ส่วน คือ ด้านการขนส่งสินค้า และการจัดการคลังสินค้า โดยการแบ่งปันเศรษฐกิจทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการจัดการขนส่งและห่วงโซ่อุปทาน ช่วยลดต้นทุนด้านการขนส่งและการจัดการคลังสินค้า ส่งผลให้ธุรกิจคลังสินค้าให้เขามีแนวโน้มเติบโต ผู้ประกอบการโดยเฉพาะรายใหญ่มีแนวโน้ม ลงทุนขยายพื้นที่คลังสินค้าเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยอัตราการเช่าพื้นที่คลังสินค้าเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 83.9 จากร้อยละ 83.2 ปี 2562 ซึ่งจากการลดการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรต่างๆ ทั้งนี้ World Economic Forum (WEF) ได้คาดการณ์ไว้ว่าภายในปี 2568 ตลาดรถบรรทุกจะใช้ แพลตฟอร์มการขนส่งร่วมกันกว่าร้อยละ 15 และตลาดคลังสินค้าย้ายไปสู่

ข้อตกลงการ แบ่งปันกันถึงร้อยละ 20 หากประเทศไทยสามารถพัฒนาเศรษฐกิจแบบแบ่งปันในธุรกิจ โลจิสติกส์ได้จะทำให้ได้ประโยชน์จากรูปแบบธุรกิจแบบแบ่งปันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ Sharing Economy ทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการจัดการขนส่งและห่วงโซ่อุปทาน ผู้ประกอบการสามารถแบ่งปัน สินทรัพย์ทางกายภาพเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น คลังสินค้า ยานพาหนะ เป็นต้น นอกจากนี้รูปแบบการ Sharing อาจเป็นความร่วมมือในลักษณะการร่วมเป็นพันธมิตร ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยลดข้อจำกัดบางประเด็นขององค์กร ไม่ต้องลงทุนสูงในธุรกิจขนาดใหญ่ และสามารถเข้าสู่ธุรกิจอื่นได้อย่าง รวดเร็วด้วย

O4 : หน่วยงานต่าง ๆ ภายนอก / Startup มีการส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น

ปัจจุบันมีการส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น ซึ่งเราสามารถเห็นได้ชัดจากการที่ หลายหน่วยงานได้มีการจัดการแข่งขัน หรือจัดเวทีในการประกวดในรูปแบบของการ Hackathon เพื่อ รวบรวมไอเดียจากบุคคลภายนอกองค์กร และเหล่านักนวัตกรรมจากแหล่งต่าง ๆ และเชิญชวนให้กลุ่มนักนวัตกรรม จากภายนอกองค์กรเข้าร่วมในเวทีการแข่งขัน เพื่อที่องค์กรจะได้ค้นหาไอเดียหรือโครงการที่สามารถสร้าง ประโยชน์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรของตนเองได้ รวมทั้งได้มีหน่วยงานที่จัดการจัดการประกวดเพื่อเฟ้น หานนวัตกรรมที่น่าสนใจในระดับประเทศ เช่น สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) ก็ได้มีการจัดการประกวด รางวัลนวัตกรรมแห่งชาติเป็นประจำทุกปี ในการเฟ้นหานวัตกรรมในหลากหลายสาขาที่ดีที่สุดในระดับประเทศ

O5 : การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรผ่านการพัฒนานวัตกรรมที่ยั่งยืน สอดคล้องกับหลักการ ESG

จากผลสำรวจของ PWC พบว่า นักลงทุนสัดส่วนร้อยละ 79 (จาก 325 รายทั่วโลก) มองว่า ESG เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจลงทุน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Deloitte ที่สรุปว่า การลงทุน ด้าน ESG มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลตอบแทนรวมของผู้ถือหุ้น โดยเฉพาะการลดการปล่อยคาร์บอนและ ก๊าซเรือนกระจก โลจิสติกส์สีเขียวจึงเป็นหนึ่งในแนวทางสำคัญที่จะช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกควบคู่ไป กับการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งจะช่วยให้ลดต้นทุนการขนส่งในระยะยาว และเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยแนวโน้มโลจิสติกส์สีเขียวในอนาคตที่จะช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือน กระจกควบคู่ไปกับการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ได้แก่ การใช้พลังงานและยานพาหนะทางเลือก การใช้วัสดุและบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการใช้ระบบดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์ ซึ่งบริษัทควรให้ความสำคัญกับระบบโลจิสติกส์สีเขียว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ช่วยให้ธุรกิจมี การลดต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคม อีกทั้งกรมการขนส่งทางบก ลดภาษี ประจําปีสำหรับรถที่ขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้า เป็นการสนับสนุนให้ประชาชนหันมาใช้ รถพลังงานไฟฟ้า มากขึ้น ทั้งนี้ ปณท ซึ่งเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ควรตระหนักและ กำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ที่สอดคล้องกับโอกาสทั้งในแง่ของการกำหนดแนวทางการใช้พลังงานทางเลือกต่าง ๆ ในการดำเนินงาน และวางแผนพัฒนาบริการที่ตอบรับกับความต้องการของผู้บริโภคทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยในปัจจุบัน ปณท มีนโยบายและแนวทางการดำเนินงานในการนำรถจักรยานยนต์และรถยนต์มาใช้ในการ นำจ่ายแล้ว

O6 : การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีการใช้บริการทางดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น

พฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้จ่ายเพื่อการบริโภคสูงขึ้นโดยการ สำรวจผู้บริโภค พบว่าร้อยละ 51 ต้องการที่จะใช้จ่ายเต็มที่เพื่อแสดงความทุกข์ในช่วงสถานการณ์ การแพร่ ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 ที่ผ่านมามากหลังสถานการณ์แพร่ระบาดฯ คลี่คลาย ทำให้ร้านค้าออนไลน์เริ่ม ขยายช่องทางการติดต่อกับลูกค้ามากขึ้น โดยการตั้งหน้าร้านเพื่อให้ขายและให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ซึ่ง

Taobaoland รวบรวม 7 เหตุผลที่ว่า ทำไมร้านค้าออนไลน์จึงขยายช่องทางการขายด้วยการกลับสู่ การค้าแบบดั้งเดิม ไว้ดังนี้1. ผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้ามากกว่า เมื่อได้เห็นหรือสัมผัสด้วยตนเอง 2. ลูกค้าที่รับและแลกเปลี่ยนสินค้าในร้านมีโอกาสที่จะซื้อสินค้าเพิ่ม 3. ร้านค้า In-store มอบความพึงพอใจด้วยบริการแบบตัวต่อตัว 4. แปรนตีมอบประสบการณ์ที่ประเมินค่าไม่ได้5. ลดต้นทุนการขนส่งทางโลจิสติกส์ 6.เก็บข้อมูลเชิงลึกได้ฟรีไม่มั่วค่าใช้จ่าย 7. ช่วยเพิ่มจำนวนลูกค้าไปยังร้านค้าออนไลน์ในอนาคตอันใกล้เราจะพบว่าช่องทางการซื้อขายทุกอย่างจะหลอมรวมเข้าด้วยกันทั้งออนไลน์และออฟไลน์ผู้ขายที่รู้จักปรับตัวตามสถานการณ์จะมีโอกาสเติบโตและอยู่รอดในสถานการณ์ที่โลกไม่เหมือนเดิม

1.1.4 ภัยคุกคาม (Threats) ประกอบด้วย

T1: การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อการปรับตัวให้ทันตามสถานการณ์และรูปแบบธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป (Business Model Disruption)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมในธุรกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จากผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาวัตกรรมของผู้ประกอบการหรือ Start up ในด้านต่าง ๆ ซึ่งเอกชนมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน การลงทุน/การระดมทุนจากผู้ลงทุนต่างชาติทำให้มีความได้เปรียบในการดำเนินงานที่มากกว่า สามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันได้ อย่างรวดเร็ว เช่น Kerry Express (KEX) ประกาศขายกิจการให้บริษัท เอสเอฟ อินเตอร์ เนชั่นแนล โฮลดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด หรือ SFTH (บริษัทย่อยของ SF Holding Co., Ltd ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจรชั้นนำของจีน) ซึ่งมีเทคโนโลยีและความเชี่ยวชาญสูงในการจัดส่งตัวรถช่วยหนุนให้KEX เป็นผู้นำด้านการจัดส่งพัสดุตัวที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้น Flash Group มีการระดมทุน ในปี2566 นำมาซื้อรถขนส่งเพิ่มอีก 40 คัน พร้อมทั้งพัฒนาธุรกิจใหม่ผ่านการร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตรขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดขนส่งประกอบเฟอร์นิเจอร์และของชิ้นใหญ่ ร่วมกับ Index Living Mall ตั้งบริษัทร่วมทุน “BULK BULK” (เบ้า เบ้า) Alibaba Group เจ้าของแพลตฟอร์ม e-Marketplace รายใหญ่ (Lazada) ตัดสินใจทุ่มเงินมูลค่ากว่า 11,000 ล้านบาท เข้ามาลงทุนจัดตั้งศูนย์ดิจิทัลฮับอัจฉริยะ (Smart Digital Hub) ในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งจากที่กล่าวในข้างต้นจะเห็นว่า ความพร้อมและความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจส่งผลกระทบต่อศักยภาพทางการแข่งขันอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็น เงินทุน กฎ ข้อบังคับหรือระเบียบต่าง ๆ รวมไปถึงข้อจำกัดของการเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย พร.บ. และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

T2: การปรับรูปแบบธุรกิจของผู้ประกอบการ e-Commerce Platform สู่รูปแบบธุรกิจ Convergence Platform

การแข่งขันทางธุรกิจในรูปแบบ Convergence Platform ในกิจกรรมภายใต้ธุรกิจ e-Commerce ซึ่งภาพรวมธุรกิจ e-Commerce มีการเติบโตในอัตราที่สูงและได้รับความนิยมเป็นอย่างมากส่งผลกระทบต่อให้บริการของไปรษณีย์ ในด้านการจำหน่ายไปรษณีย์ภัณฑ์ต่างๆ เช่น จดหมาย ไปรษณีย์บัตร ทำให้ ปณท จำหน่ายไปรษณีย์ภัณฑ์ได้น้อยลง และจะต้องศึกษา ปรับรูปแบบธุรกิจ สินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการมากยิ่งขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องใช้ต้นทุน เวลา ทรัพยากรจำนวนมากในการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการค้นคว้า การวิจัย พัฒนานวัตกรรม การอบรมบุคลากรเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน ตลอดจนองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม

T3: ความผันผวนของโลก เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ สงคราม การชะลอตัวของเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ และเกิดเป็นนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

จากการเกิดโรคระบาดโควิด 19 ทำให้พฤติกรรมในการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยจะมีความนิยมในการซื้อ-ขายสินค้าผ่านทางออนไลน์มากยิ่งขึ้น และยังส่งผลกระทบต่อสินค้าของไปรษณีย์ ได้แก่ ไปรษณีย์ภัณฑ์ต่างๆ ซึ่งมีความต้องการลดน้อยลงตามไปด้วย ภัยธรรมชาติและสงครามระหว่างประเทศก็เช่นเดียวกัน เนื่องด้วยสถานการณ์ในปัจจุบันมีการสู้รบระหว่างกลุ่มฮามาส และประเทศอิสราเอล ทำให้เกิดความผันผวนทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นราคา

ทองคำที่สูงขึ้น และค่าเงินบาทที่อ่อนค่าลงไปตามความเคลื่อนไหวในทิศทางเดียวกับตลาดโลก ซึ่งค่าเงินดอลลาร์ปรับตัวแข็งค่าขึ้นเมื่อเทียบกับเงินสกุลหลัก หลังจากได้รับปัจจัยหนุนจากตัวเลขเศรษฐกิจของอเมริกา จากปรากฏการณ์ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการลงทุน การซื้อขาย การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทุกภาคอุตสาหกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศล้วนแล้วแต่ได้รับผลกระทบต่อเนื่องกันดังกล่าวกว้างทั้งสิ้น

5.1.5 ความสอดคล้องกับประเด็นจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคามของแผนวิสาหกิจ

โดยหลังจากการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภัยยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมได้มีการตรวจสอบความสอดคล้องกับประเด็นจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคามของแผนวิสาหกิจ ดังนี้

หัวข้อ	แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ประจำปี 2568 - 2572	แผนวิสาหกิจ ประจำปี 2568 - 2572
จุดเด่น Strengths	S1 : ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน (ปรับข้อความใหม่)	
	S2 : ปณท มีโครงสร้างการกำกับดูแลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน	
	S3 : ปณท มีนวัตกรรมบริการและนวัตกรรมกระบวนการที่เกิดจากความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก	S3 : การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายและระบบงานไปรษณีย์ร่วมกับพันธมิตรที่เพิ่มมากขึ้น
	S4 : ปณท มีการจัดตั้งศูนย์นวัตกรรม (Post Next Lab) เพื่อสนับสนุนในการสร้างนวัตกรรมและพัฒนาธุรกิจใหม่	
	S5 : มีระบบบริหารจัดการข้อมูล Big Data อย่างเป็นระบบ สามารถสนับสนุนการสร้างและพัฒนานวัตกรรม และบริการที่หลากหลาย (ใหม่)	S6 : บริการที่หลากหลายครอบคลุมกิจกรรมทางธุรกิจได้อย่างครบวงจร
	S6 : ปณท มีทีมบูรณาการกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Integration Team) ในการสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการนวัตกรรม (ใหม่)	
จุดด้อย Weaknesses	W1 : ปณท ขาดฐานข้อมูลที่รวบรวมองค์ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นระบบที่นำไปสู่การทำนวัตกรรม	
	W2 : แนวทางการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรในการสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมยังไม่ชัดเจน	W4 : คุณวุฒิพื้นฐานของบุคลากรในภาพรวมไม่สอดคล้องกับธุรกิจในอนาคต

หัวข้อ	แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน นวัตกรรม ประจำปี 2568 - 2572	แผนวิสาหกิจ ประจำปี 2568 - 2572
จุดด้อย Weaknesses	W3 : ปณท ยังขาดการกำหนดแนวทางการจัดการความรู้เชื่อมโยงสู่การพัฒนา นวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล	
	W4 : ปณท ขาดความคล่องตัว ในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ ในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ใหม่)	
	W5 : ขาดกฎระเบียบการบริหารจัดการ นวัตกรรมที่ชัดเจน ในการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม (ใหม่)	
โอกาส Opportunities	O1 : แนวโน้มของโลก (Mega Trends) เช่น เทคโนโลยี AI ,Robotics,IOT เป็นต้น สนับสนุนนโยบายของภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนา นวัตกรรม (ปรับข้อความใหม่)	O1 : ธุรกิจ e-Commerce ยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง O8 : ความต้องการบริการที่เพิ่มขึ้นของผู้บริโภคกลุ่มผู้สูงอายุตามการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมของประเทศไทย
	O2 : การสร้างเครือข่าย (Networking) ด้านการจัดการนวัตกรรมผ่านการสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน	
	O3 : รูปแบบธุรกิจที่เน้นการเติบโตแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Sharing Economy)	O4 : การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสู่แนวคิด Sharing Resource
	O4 : หน่วยงานต่าง ๆ ภายนอก / Startup มีการส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น (ใหม่)	
	O5 : การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรผ่านการพัฒนา นวัตกรรมที่ยั่งยืน สอดคล้องกับหลักการ ESG (ใหม่)	O5 : โอกาสทางธุรกิจจากกระแสเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)
	O6 : การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีการใช้บริการทางดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น (ใหม่)	
ภัยคุกคาม Threats	T1 : การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อการปรับตัวให้ทันตามสถานการณ์และรูปแบบธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป (Business Model Disruption)	T1 : ความคล่องตัวของคู่แข่งเอกชนที่พร้อมต่อการแข่งขันและมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย

หัวข้อ	แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน นวัตกรรม ประจำปี 2568 - 2572	แผนวิสาหกิจ ประจำปี 2568 - 2572
ภัยคุกคาม Threats	T2 : การปรับปรุงแบบธุรกิจของผู้ประกอบการ e-Commerce Platform สู่รูปแบบธุรกิจ Convergence Platform	
	T3 : ความผันผวนของโลก เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ สงคราม การชะลอตัวของ เศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการ สร้างนวัตกรรมใหม่ และเกิดเป็น นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (ปรับข้อความใหม่)	

5.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการดำเนินงานนวัตกรรม

ปณท ได้นำปัจจัยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามมาทำการวิเคราะห์ด้วยตัวแบบ TOWS Matrix เพื่อระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

SA1 - โครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่ายไปรษณีย์และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่
ตอบสนองนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ด้วย ปณท มีเครือข่ายและศูนย์ไปรษณีย์ที่ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ระบบงานรับฝาก-ส่งต่อ-นำจ่ายที่มีมาตรฐานและความสามารถในการบริหารจัดการเส้นทางการจัดส่งหลัก พร้อมทั้งทักษะของบุคลากรนำจ่ายที่มีความใกล้ชิดชุมชนและมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงเมื่อเทียบกับกลุ่มองค์กรไทยทั่วไป ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สร้างความได้เปรียบแก่ ปณท ในการนำทรัพยากรเหล่านี้ไปสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการ และธุรกิจรูปแบบอื่นเพื่อแสวงหารายได้ใหม่และพัฒนาบริการเดิมให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ตอบสนองนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้

SA2 - ความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการรองรับความต้องการ
ของผู้บริโภคและแนวโน้มของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง จากความสามารถในการพัฒนาองค์กรของ ปณท ภายหลังจากการแปลงสภาพได้เป็นอย่างดี ส่งผลด้านภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความมั่นคงและน่าเชื่อถือของ ปณท ต่อหน่วยงานต่าง ๆ มีการพัฒนาขึ้นตามลำดับ ซึ่งปัจจัยสำคัญในส่วนนี้ถือเป็นข้อได้เปรียบที่จะช่วยส่งเสริมให้ ปณท สามารถพัฒนานวัตกรรมและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตร รวมถึงลูกค้ากลุ่มองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้จากช่วง 2 ถึง 3 ปีที่ผ่านมาที่ ปณท มีความร่วมมือทางนวัตกรรมกับพันธมิตรและสามารถส่งออกผลิตภัณฑ์หรือบริการรองรับความต้องการของผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น

5.2.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

SC1 - ข้อจำกัดของกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำสัญญาระหว่างภาครัฐและ
ภาคเอกชนไม่ส่งเสริมให้วิสาหกิจเริ่มต้น หน่วยงานวิจัย สถาบันการศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม ปัจจุบันประเทศไทยยังไม่มีความพร้อมและความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจส่งผลกระทบต่อศักยภาพทางการแข่งขันอย่างมากไม่ว่าจะเป็น เงินทุน กฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบต่าง ๆ รวมไปถึง ข้อจำกัดของการเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย พรบ. และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งการร่วมทุนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเป็นวิธีการลงทุนภาครัฐ (Public Investment) ที่มี

ความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจไทย และเกิดการระดมทุนรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การเปิดให้ภาคเอกชนเข้าร่วมลงทุนในรูปแบบ Public Private Partnership หรือ PPP โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดภาระการลงทุนของภาครัฐ และเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุนและการบริหารจัดการ การถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมทั้งขยายขอบเขตและเพิ่มคุณภาพการให้บริการสาธารณะ ซึ่งการลงทุนในลักษณะนี้ที่สำคัญจะสามารถถ่ายโอนความเสี่ยงให้ภาคเอกชนที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงได้มากกว่าภาครัฐ นอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและยังช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม การถ่ายโอนเทคโนโลยี หรือให้เกิดการขยายตลาดทุนภายในประเทศ จากข้อมูลข้างต้น ปณท ในฐานะหน่วยงานของภาครัฐ ควรมีการทบทวนกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นระเบียบร่วมลงทุน หรือระเบียบบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อให้การกำหนดเงื่อนไขและรายละเอียดสัญญาที่เหมาะสมระหว่างการจัดซื้อจัดจ้างให้ดำเนินการได้อย่างรวดเร็วเพื่อสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้นับสนับสนุนการปฏิบัติงานตลอดจนรองรับการเติบโตของธุรกิจในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

SC2 – การพัฒนาฐานข้อมูลในการสร้างนวัตกรรมจากการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในรูปแบบ Big Data Analytics ด้วยธุรกิจต้องดำเนินกิจกรรมทางการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์และบริการ การรักษาฐานลูกค้าก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อลูกค้าเกิดความภักดีแล้วจะใช้ผลิตภัณฑ์/บริการนั้นอย่างต่อเนื่อง โดยฐานข้อมูลลูกค้าที่เป็น Big Data ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการทำธุรกิจในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) เป็นระบบที่ต้องอาศัยข้อมูลของลูกค้านำมาวิเคราะห์ความต้องการและพฤติกรรมเพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนทางธุรกิจ ถึงแม้ที่ผ่านมา ปณท จะมีการรับฟังเสียงของลูกค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ จำนวน 4 ช่องทางหลัก ได้แก่ ช่องทางออฟไลน์ (Offline) ออนไลน์ (Online) การสำรวจ/วิจัย และกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลเสียงของลูกค้าในการนำไปใช้ในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของลูกค้าจากการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการนำมาประมวลผลเป็นสารสนเทศลูกค้านำเทคโนโลยีดิจิทัลมาวิเคราะห์และปรับใช้ในระบบการรับฟังลูกค้าอย่างเหมาะสม ด้วยการรวบรวมข้อมูล Big Data เกี่ยวกับลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตผ่านระบบ CRM ที่เก็บข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าทั้งกลุ่มที่เป็นสมาชิก POST Family และไม่ได้เป็นสมาชิก โดย ปณท จะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการกำหนด Use Case ทางธุรกิจเพื่อหารายได้และรักษาลูกค้าให้มีความจงรักภักดีกับแบรนด์ ปณท และยังมีการใช้ระบบแลกเปลี่ยนกับ Buzzee bees ที่ทำให้ง่ายแก่พฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนของลูกค้าที่เป็นสมาชิก POST Family ตามกลุ่มลูกค้าและแคมเปญ แต่ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวถึงแม้ ปณท จะนำไปกำหนด Use Case ทางธุรกิจ แต่ยังไม่สามารถนำข้อมูล Big Data เกี่ยวกับลูกค้าไปพัฒนานวัตกรรมได้อย่างเป็นระบบ จึงควรมีการทบทวนกระบวนการนำข้อมูล Big Data เกี่ยวกับลูกค้าไปพัฒนานวัตกรรมให้เห็นผลลัพธ์ได้อย่างแท้จริง

SC3 – การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และองค์ความรู้ในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล เนื่องด้วยธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่ไม่สามารถจับต้องได้ถึงคุณภาพของตัวสินค้า แต่ผู้ใช้บริการจะรับรู้ได้จากการให้บริการ ความเอาใจใส่และให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ซึ่งการจะขึ้นอยู่กับปฏิบัติของผู้ให้บริการ จึงต้องมุ่งแสวงหาแนวทางเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมธุรกิจบริการ ดังนั้น เพื่อให้ ปณท เตรียมพร้อมรับการแข่งขันทั้งในภูมิภาคเดียวกันและจากการเข้ามาของผู้ให้บริการจากภูมิภาคอื่น ปณท จึงจำเป็นต้องใช้กำลังคนเป็นหลักในการขับเคลื่อนระบบงานเพื่อให้บริการแก่ผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จะต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งเน้นให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการทำงาน ตลอดจนการสรรหาบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจและแนวโน้มของการจ้างงานในอนาคต รวมถึงการประเมินศักยภาพของบุคลากร

ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมถึงรองรับนวัตกรรมธุรกิจที่องค์กรกำลังขับเคลื่อนด้วย จึงเป็นความท้าทายที่ ปณท จะต้องดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพบุคลากรให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และองค์ความรู้ในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบงานและธุรกิจขององค์กร พร้อมทั้งจัดทำข้อมูลประวัติการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมในลักษณะ Portfolio ผลงานของบุคลากร เพื่อจะสามารถวัดผลการพัฒนาจากผลงานนวัตกรรมที่บุคลากรจัดทำขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินผลงานเพื่อเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ และเส้นทางสายอาชีพของบุคลากรที่พัฒนานวัตกรรมแล้วก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

SC4 – พัฒนาสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ด้านเทคโนโลยี, ความผันผวนของโลก เป็นต้น ในปัจจุบันผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของโลกทำให้เกิดการเติบโตของเทคโนโลยี นวัตกรรมเพิ่มมากขึ้นและจากปรากฏการณ์ภาวะโลกร้อนทำให้ทั่วโลกให้ความสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น พลังงานสะอาด เป็นต้น อีกทั้งกลุ่มคนรุ่นใหม่ทั่วโลกให้ความสนใจและคำนึงถึงสภาพแวดล้อมมาก ธุรกิจสีเขียว (Green) มากยิ่งขึ้น ในขณะที่ทางภาครัฐได้ให้ความสำคัญ โดยประกาศแนวทางการดำเนินงานในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในบริบทพัฒนาประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึงยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากรและระบบวิจัยและนวัตกรรม เพื่อศึกษา ผลักดัน สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมอย่างยั่งยืน จึงเป็นโอกาสที่สร้างเทคโนโลยีนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชากรโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งตัวอย่างของเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมที่ภาคธุรกิจบริการในปัจจุบันนำมาใช้ เช่น Artificial Intelligence (AI), WEB3, Machine Learning, ยานยนต์ไฟฟ้า, Automation เป็นต้น จึงถือเป็นโอกาสของ ปณท ที่จะสร้างความแตกต่างโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้นำเสนอบริการและผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการในอนาคต เพื่อเชื่อมบริการของ ปณท ให้ครบวงจร เพิ่มความสะดวกสบายและสร้างความพึงพอใจให้ผู้บริโภคต่อไป

การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

 TOWS Matrix	W1 : ผู้ให้บริการเชิงรุกในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ W2 : ผู้ให้บริการเชิงรุกในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ W3 : ผู้ให้บริการเชิงรุกในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ W4 : ผู้ให้บริการเชิงรุกในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ W5 : ผู้ให้บริการเชิงรุกในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ W6 : ผู้ให้บริการเชิงรุกในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ	SA1 : โครงสร้างพื้นฐานของ ปณท และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศไทย (S1 S2 S5 S6 O1 O2 O5 O6) SA2 : ความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรองรับความต้องการของผู้บริโภคและแนวโน้มของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง (S3 S4 O3 O4 O5)
T1 : การพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม (Human Resource Development) T2 : การพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม (Human Resource Development) T3 : การพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม (Human Resource Development) T4 : การพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม (Human Resource Development) T5 : การพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม (Human Resource Development) T6 : การพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม (Human Resource Development)	SC1 : ไม่มีความยืดหยุ่นต่อการจัดการความเสี่ยงระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนไม่ส่งเสริมให้วิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) หน่วยงานวิจัย สถาบันการศึกษาส่วนร่วมในกระบวนการสร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรม (W4 W5 O2 O3 O4) SC2 : การพัฒนาฐานข้อมูลในการสร้างนวัตกรรมจากการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในรูปแบบ Big Data Analytics (W1 O1)	SC3 : การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และองค์ความรู้ในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล (W2 W3 T1 T2 T3)

โดยหลังจากการระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ของแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมแล้วได้มีการตรวจสอบความสอดคล้องกับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) และความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) ของแผนวิสาหกิจ ดังนี้

หัวข้อ	แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปี 2568 - 2572	แผนวิสาหกิจ ปี 2568 - 2572
ความได้เปรียบ เชิงยุทธศาสตร์ (SA)	SA1 – โครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่ายไปรษณีย์และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ	
	SA2 - ความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการรองรับความต้องการของผู้บริโภคและแนวโน้มของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง	SA1 - การนำทรัพยากรที่มีศักยภาพไปสร้างโอกาสทางธุรกิจผ่านความร่วมมือกับพันธมิตร
ความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ (SC)	SC1 – ข้อจำกัดของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำสัญญาระหว่าง ปณท กับวิสาหกิจเริ่มต้น หน่วยงานวิจัย สถาบันการศึกษาและบุคคลต่าง ๆ ในกระบวนการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม	
	SC2 – การพัฒนาฐานข้อมูลในการสร้างนวัตกรรมจากการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในรูปแบบ Big Data Analytics	
	SC3 – การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และองค์ความรู้ในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล	
	SC4 – พัฒนาสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ด้านเทคโนโลยี, ความผันผวนของโลก เป็นต้น	SC1 - การพัฒนาเทคโนโลยีให้สามารถรองรับกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในปัจจุบัน

5.3 นโยบายและวิสัยทัศน์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ปณท ประจำปี 2568

ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566) ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและนำองค์กร หัวข้อที่ 9 ความยั่งยืนและนวัตกรรม ข้อย่อย 9.1 การจัดให้มีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ กำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นสายลักษณะอักษร

เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจนและเป็นระบบ ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินดังกล่าว ปณท จึงได้ดำเนินการจัดทำ/ทบทวนนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ประจำปี 2568 เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการ ปณท ความเห็นชอบในการประชุม ครั้งที่ 12/2567 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2567 และประกาศใช้เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2567 เพื่อให้กรรมการ พนักงาน ปณท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องรับทราบและยึดถือปฏิบัติ

จากการทบทวนนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ประจำปี 2567 ปณท พิจารณาแล้ว เห็นว่านโยบายดังกล่าวยังสามารถใช้เป็นหลักในการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ ปณท ในปี 2568 ต่อไปได้ จะมีบางหัวข้อที่มีการปรับแก้ไขเพื่อให้มีความสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ทิศทาง/เป้าหมายขององค์กรตามแผนวิสาหกิจ ปณท ปี 2568-2572 รวมทั้งทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ปณท และเกณฑ์ Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและน่าองค์กร ข้อย่อย 9.1 การจัดให้มีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. คณะกรรมการบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม มีบทบาทในการกำหนดและกำกับดูแลการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) และแผนบริหารจัดการนวัตกรรม อย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกได้อย่างยั่งยืนและเป็นรูปธรรม

2. คณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม ผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติงาน ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการนำนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมและแนวทางการจัดการนวัตกรรมไปใช้เป็นหลักในการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 ใช้ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) เป็นกรอบในการพัฒนานวัตกรรม ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านกระบวนการทำงาน ด้านรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ที่เกิดประโยชน์/ผลกระทบเชิงบวกต่อ ปณท รวมทั้งการสร้างความสามารถด้านการแข่งขันของประเทศ

2.2 ส่งเสริมให้มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารจัดการนวัตกรรมของแต่ละหน่วยงานมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.3 ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรม การสร้างเครือข่ายบุคลากร พร้อมทั้งยกระดับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากร เพื่อพัฒนานวัตกรรมของ ปณท ให้ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ปณท

2.4 ส่งเสริมให้มีการนำองค์ความรู้ที่สำคัญของ ปณท และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งานเพื่อเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ ปณท หรือการพัฒนาธุรกิจและบริการต่าง ๆ

2.5 กำหนดให้มีกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่มีความเหมาะสมกับบริบทของ ปณท อย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบ Close Innovation และรูปแบบ Open Innovation ที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างต่อ ปณท เศรษฐกิจ สังคม และประเทศ

2.6 กำหนดให้มีการดูแลทรัพย์สินทางปัญญาของ ปณท ไม่ให้ถูกละเมิด เปิดเผย ทำซ้ำ ดัดแปลงหรือกระทำการใด ๆ โดยไม่ได้รับอนุญาตจาก ปณท รวมถึงเคารพซึ่งสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่นโดยต้องดำเนินการตามกฎหมายให้ถูกต้องก่อนที่จะมีการใช้งาน

จากนโยบายดังกล่าวและผลการทบทวนและวิเคราะห์บริบทองค์กร และปัจจัยภายในและนอก
ต่อการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
(Strategic Challenge) ปณท ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมใหม่ในปี 2568 โดยมีแนวทางการ
ทบทวนเพื่อให้สะท้อนภาพการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร
โดยพิจารณาแล้ว เห็นว่า วิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมดังกล่าวยังสามารถใช้เป็นหลักในการดำเนินงานด้าน
นวัตกรรมของ ปณท ในปี 2568 ต่อไปได้

วิสัยทัศน์นวัตกรรม 2568 :

“มุ่งสร้างนวัตกรรมที่ยกระดับเครือข่ายไปรษณีย์ให้สนับสนุนการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคม
และเศรษฐกิจไทยอย่างยั่งยืน”

5.4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปณท และเส้นทางการพัฒนานวัตกรรม ปณท (THP Innovation Roadmap) ปี 2568 - 2572

จากวิสัยทัศน์องค์กรและวิสัยทัศน์นวัตกรรมของ ปณท จึงได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
การดำเนินงานนวัตกรรม ปณท ปี 2568 – 2572 ได้ ดังนี้

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แผนการดำเนินงานนวัตกรรม ปี 2568-2672

	ปี 2568 (Goal ระยะสั้น)	ปี 2570 (Goal ระยะกลาง)	ปี 2572 (Goal ระยะยาว)
Business	สร้างฐานรายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม (รายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม = 359.21 ล้านบาท)	สร้างฐานรายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม (รายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม = 1,259.15 ล้านบาท)	สร้างฐานรายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม (รายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม = 1,975.98 ล้านบาท)
Process	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) 175,939 tCO2e	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) 161,175 tCO2e	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) 140,393 tCO2e
People	จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website = 40 เรื่อง	จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website = 60 เรื่อง	จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website = 80 เรื่อง

รูปที่ 44 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปณท ปี 2568 - 2572

และสามารถกำหนดเส้นทางการพัฒนานวัตกรรมของ ปณท (Innovation Roadmap) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
นวัตกรรม และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปณท ปี 2568 – 2572 ได้ ดังนี้

นวัตกรรม	โครงการ	เป้าหมาย 2568	เป้าหมาย 2570	เป้าหมาย 2572
	Postman Cloud (รายได้จากให้บริการ)	55 ล้านบาท	185 ล้านบาท	370 ล้านบาท
	Prompt post (ส่วนแบ่งรายได้ของ ปณท)	46 ล้านบาท	226 ล้านบาท	401 ล้านบาท
	Digital Post ID (รายได้จากให้บริการ)	21 ล้านบาท	315 ล้านบาท	557 ล้านบาท
	Cross Border e-Commerce (รายได้จากให้บริการ)	7.21 ล้านบาท	7.65 ล้านบาท	8.11 ล้านบาท
	THP Fulfillment (รายได้จากให้บริการ)	≥40 ล้านบาท	≥53 ล้านบาท	≥70 ล้านบาท
	การนำยานยนต์ไฟฟ้ามาใช้ในระบบขนส่งมวลชน (จำนวนการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ที่ลดลง/จำนวนคัน)	2,200 tCO2e/ 683 คัน	2,790 tCO2e/ 816 คัน	ทดแทนจำนวนรถยนต์ EV ที่เลิกทดแทน
	Solar PV Rooftop (ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่ลดลง/แผง)	529 tCO2e	2,114 tCO2e	10,571 tCO2e
	Green Hub (ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่ลดลง/รายปี)	≥600 tCO2e	≥700 tCO2e	≥800 tCO2e
	การสนับสนุนชุมชนสีเขียว (ผลิตภัณฑ์ชุมชนที่พัฒนาใหม่)	2 ผลิตภัณฑ์	3 ผลิตภัณฑ์	4 ผลิตภัณฑ์
	แผนงานพัฒนาการให้บริการโดยมีข้อมูลจากระบบบริการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท (โมดูลระบบการให้บริการเชิงรุก Analytic Use Case ที่มาจากข้อมูลในระบบ CRM)	170 ล้านบาท	190 ล้านบาท	210 ล้านบาท
	การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานหลัก ปณท (THP Core System)	ประเมินอัตราการดำเนินงานระบบ 20 ล้านบาท	ลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานจากปี 2568 THP Core System 252.50 ล้านบาท	ลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานจากปี 2568 THP Core System 359.87 ล้านบาท
	องค์ความรู้ที่ได้จากการถอดองค์ความรู้จากพัฒนา นวัตกรรม	แผนสนับสนุนกระบวนการทำงานสู่ Operation Excellence (จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website)	40 เรื่อง	60 เรื่อง

รูปที่ 45 THP Innovation Roadmap

5.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

จากการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ตลอดจนประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้าและตลาดที่สำคัญและเป้าหมายขององค์กร ได้กำหนดกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของ ปณท ดังนี้

5.5.1 กรอบแนวคิดการจัดทำยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านนวัตกรรม กำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำโดยอ้างอิงให้สอดคล้องกับ หลักเกณฑ์ด้าน Core Business Enablers เกณฑ์ประเมินการบริหารจัดการนวัตกรรมในคู่มือ “ระบบประเมินผล รัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM” ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ (สคร.) ประกาศให้ทุกรัฐวิสาหกิจดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินตั้งแต่ ปีบัญชี 2563 เป็นหลัก เพื่อมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยมีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านนวัตกรรม ประจำปี 2568 – 2572 รายละเอียดตามภาคผนวกที่แนบ

5.5.2 วัตถุประสงค์การดำเนินงานด้านนวัตกรรม ของ ปณท

- 1) เพื่อวิเคราะห์การรับรู้ ความต้องการและความคาดหวังในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทัศนคติที่มีต่อนวัตกรรมของ ปณท
- 2) เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมหลักในการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
- 3) เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านนวัตกรรม ประจำปี 2567-2571 ซึ่งใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มยกระดับการดำเนินธุรกิจของ ปณท ให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนสร้างความพึงพอใจ ตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าและตลาดให้จงรักภักดีและ ใช้บริการกับ ปณท และบอกต่อ

5.5.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

จากการทบทวนความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ตลอดจนประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้าและตลาดที่สำคัญและเป้าหมายขององค์กร ปณท จึงได้มีการทบทวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานด้านนวัตกรรมในปี 2567 ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) : สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการและธุรกิจใหม่ ซึ่งมุ่งหวังให้ ปณท สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริการให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ผ่านการขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 (ST1.1) : สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการให้เกิดการต่อยอดเชิงธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงานเพื่อยกระดับมาตรฐานการบริการให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น ตลอดจนพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการให้เกิดการต่อยอดเชิงธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 1.1.1 (TA1.1.1) : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงกระบวนการทำงาน เพื่อยกระดับมาตรฐานบริการและเพิ่มคุณภาพให้กับองค์กร ซึ่งมุ่งหวังให้ ปณท สามารถบริหารจัดการกระบวนการทำงานโดยนำนวัตกรรมมาใช้สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการบริการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในการยกระดับคุณภาพบริการขององค์กรได้ในระยะยาว

กลยุทธ์ที่ 1.1.2 (TA1.1.2) : สร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขยายฐานรายได้ในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ ซึ่งมุ่งเน้นให้ ปณท สามารถสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการในกลุ่มบริการที่จะสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added Services) ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์และธุรกิจระหว่างประเทศได้ครอบคลุมในทุกกิจกรรม เพื่อเข้าสู่เส้นทางการขนส่งและกิจกรรมหลังการขนส่ง รวมไปถึงการเพิ่มความสามารถในการรองรับการให้บริการที่ครอบคลุมลักษณะของสิ่งของที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1.1.3 (TA1.1.3) : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ใหม่อย่างยั่งยืน ซึ่งมุ่งเน้นให้ ปณท สามารถสร้างนวัตกรรมเชิงธุรกิจในกลุ่มบริการ New S-Curve ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือธุรกิจใหม่จากฐานการให้บริการและทรัพยากรที่ ปณท มีอยู่เดิม เพื่อสร้างให้เป็นฐานรายได้หลักใหม่ที่ทำให้ ปณท สามารถดำเนินการได้ตามเป้าประสงค์ในการปรับโครงสร้างธุรกิจให้มีความสมดุลและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ในระยะ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมและความยั่งยืน ซึ่งมุ่งหวังให้ ปณท สามารถสร้างนวัตกรรมเชิงสังคมและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เข้มแข็ง เพื่อยกระดับการบริหารจัดการไปสู่การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้าง ความยั่งยืนแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ปณท ในระยะยาวผ่านการขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 (ST2.1) : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เข้มแข็ง ซึ่งมุ่งเน้นให้ ปณท สามารถสร้างนวัตกรรมเชิงสังคมในการสนับสนุนด้านการสร้างงานและสร้างรายได้แก่ชุมชนทำให้ชุมชนเข้มแข็งและมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืนไปพร้อมกัน

กลยุทธ์ที่ 2.1.1 (TA2.1.1) : สร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) เพื่อให้การดำเนินงานของ ปณท มีศักยภาพในเชิงธุรกิจควบคู่กับไปความรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่าและส่งผลกระทบท่อสิ่งแวดล้อมน้อยลง ซึ่งจะช่วยเสริมภาพลักษณ์และเพิ่มโอกาสเชิงธุรกิจให้กับ ปณท ได้ในระยะยาว

กลยุทธ์ที่ 2.1.2 (T3.2) : สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชน โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมจากการนำศักยภาพ ปณท ร่วมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมาช่วยยกระดับบริการของ ปณท ที่สามารถรองรับกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ได้ถึงในระดับต้นน้ำและระดับปลายน้ำ เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจทั้งในระดับรายย่อยและในระดับชุมชนให้เข้าถึงโอกาสทางธุรกิจที่มากขึ้นและต่อยอดกิจกรรมการสนับสนุนนี้ให้เป็นรูปแบบธุรกิจที่สะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างรายได้ระยะยาวให้แก่ ปณท และชุมชนต่อไป

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) : สร้างเครือข่าย /วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมนวัตกรรม ซึ่งมุ่งหวังให้ ปณท เกิดการสร้างเครือข่ายในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานทั้งจากภายในองค์กรและจากความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกที่จะต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้ รวมทั้งการพัฒนาระบบงาน ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับโครงสร้างพื้นฐาน รวมไปถึงการปรับรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ต่อยอดการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ และ

ลดข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของการดำเนินงานของ ปณท ในระยะยาว รวมทั้งมุ่งหวังให้ ปณท มีบรรยากาศในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่มีการสนับสนุนทรัพยากร รวมทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นนวัตกรรมตามพฤติกรรมที่คาดหวังขององค์กรและความต้องการในอนาคต เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มให้กับ ปณท พร้อมทั้งมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนให้เติบโตในสายอาชีพ และเป็นกำลังสำคัญในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการดำเนินงานของ ปณท ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มผลิตภาพโดยรวมตลอดจนสร้างรายได้ให้กับขององค์กรต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 (ST3.1) : สร้างเครือข่ายพัฒนานวัตกรรมร่วมกับพันธมิตร โดยมุ่งเน้นการนำศักยภาพของเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง ปณท กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกในการสร้างนวัตกรรมพันธมิตรธุรกิจร่วมกัน เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจที่มากขึ้นและต่อยอดนวัตกรรมให้เป็นรูปแบบธุรกิจที่สะท้อนภาพลักษณ์ของ ปณท รวมถึงสร้างให้เกิดฐานรายได้ระยะยาวให้แก่ ปณท ได้ต่อไป

กลยุทธ์ที่ 3.1.1 (TA3.1.1) : สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากภายในและภายนอกองค์กรในสร้างสรรค์นวัตกรรม มุ่งเน้นการเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานภายใน (Close innovation) และภายนอกองค์กร (Open innovation) เพื่อสร้างความได้เปรียบและโอกาสที่ดีในการพัฒนานวัตกรรมที่รวดเร็วและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตรงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ตลอดจนสามารถลดข้อจำกัด ทั้งด้านเงินทุนและองค์ความรู้ ซึ่งจากความร่วมมือนี้จะเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การกระจายความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนานวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 (ST3.2) : สนับสนุนทรัพยากร ปลุกฝังวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 3.2.1 (TA3.2.1) : ปลุกฝังวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม องค์กร โดยมุ่งเน้นบรรยากาศในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม และสนับสนุนให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามวัฒนธรรม รวมถึงสร้างบรรยากาศและสนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) ทั้งองค์กร

กลยุทธ์ที่ 3.2.2 (TA3.2.2) : สนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้เงิน เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมองค์กร เช่น สนับสนุนพื้นที่ในการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นห้องปฏิบัติการภายใต้แผนงานพัฒนา Post Next Lab สนับสนุนข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญผ่านระบบ KMS เพื่อให้บุคลากรได้ต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนงบประมาณในการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมผ่านทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาของ ปณท ที่จัดสรรให้บุคลากร ปณท และบุคลากรภายนอกหรือหน่วยงานภายนอกเป็นประจำทุกปี

กลยุทธ์ที่ 3.2.3 (TA3.2.3) : พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและยกระดับการจัดการองค์ความรู้ให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นนวัตกรรมตามพฤติกรรมที่คาดหวังขององค์กรและต้องการในอนาคต ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ที่สำคัญ เพื่อให้บุคลากรนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มให้กับ ปณท

SO	SI	IA	Action Plan
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 สร้างระบบนวัตกรรม กระบวนการทำงาน นวัตกรรมกับบุคลากร และลูกค้าใหม่	ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 สร้างระบบนวัตกรรม กระบวนการทำงาน นวัตกรรมกับบุคลากร และลูกค้าใหม่	กลยุทธ์ 1.1.1 : สร้างระบบนวัตกรรมเชิงกระบวนการเพื่อ สนองรับมาตรฐานวิชาชีพและเพิ่มคุณภาพให้ถึงระดับ KPI : พัฒนาระบบที่รองรับการดำเนินงานนวัตกรรม (e-commerce platform) (ปี 2565) กลยุทธ์ 1.1.2 : สร้างระบบนวัตกรรมเชิงบุคลากรเพื่อ สนองรับมาตรฐานวิชาชีพและเพิ่มคุณภาพให้ถึงระดับ KPI : พัฒนาระบบที่รองรับการดำเนินงานนวัตกรรม (e-commerce platform) (ปี 2565) กลยุทธ์ 1.1.3 : สร้างระบบนวัตกรรมเชิงลูกค้าเพื่อเพิ่มจำนวนรายใหม่ อย่างยั่งยืน KPI : พัฒนาระบบที่รองรับการดำเนินงานนวัตกรรม (e-commerce platform) (ปี 2565)	IN01 : งบประมาณพัฒนาการฝึกอบรมที่มีคุณภาพระบบบริหารจัดการความสัมพันธ์กับ ลูกค้า (CRM) ๑๐๐ ล้านบาท IN02 : งบประมาณการพัฒนาระบบปฏิบัติการหลัก ป้อน (THP Core System) IN03 : งบประมาณพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าครบวงจร (THP Fulfillment) IN04 : งบประมาณพัฒนาบริการสองฝั่งธุรกิจ Cross Border e-Commerce IN05 : งบประมาณโครงการ Postman Cloud IN06 : งบประมาณบริการ Prompt Post IN07 : งบประมาณโครงการ Digital Post ID (D/ID)
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 สร้างระบบนวัตกรรมเชิง สังคมและชุมชน	ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 สร้างระบบนวัตกรรม เชื่อมโยงกับและชุมชน นวัตกรรมกับชุมชนที่ มีศักยภาพ	กลยุทธ์ 2.1.1 : สร้างระบบนวัตกรรมเชิงสังคมและ เชื่อมโยงกับ KPI : พัฒนาระบบที่รองรับการดำเนินงานนวัตกรรม (e-commerce platform) (ปี 2565) กลยุทธ์ 2.1.2 : สร้างระบบนวัตกรรมเชิงสังคมและเชื่อมโยงกับ ชุมชน KPI : พัฒนาระบบที่รองรับการดำเนินงานนวัตกรรม (e-commerce platform) (ปี 2565)	IN08 : งบประมาณการดำเนินงานเพื่อพัฒนาเชื่อมโยงระบบงานนำร่อง IN09 : งบประมาณ Solar PV Roof Top IN10 : งบประมาณ Green Hub (Circular Economy) IN11 : งบประมาณการสนับสนุนชุมชนที่มีศักยภาพ (โปรแกรมเชื่อมโยงชุมชน)
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 สร้างเครือข่าย / วัฒนธรรม และพัฒนา บุคลากรเพื่อส่งเสริม นวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 สร้างเครือข่ายพัฒนา นวัตกรรมร่วมกับ พันธมิตร ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 สนับสนุนบุคลากร เพื่อพัฒนาระบบและ สร้างบรรยากาศองค์กร เพื่อสนับสนุน	กลยุทธ์ 3.1.1 : สร้างเครือข่ายพัฒนา นวัตกรรมร่วมกับ พันธมิตร KPI : พัฒนาระบบที่รองรับการดำเนินงานนวัตกรรม (e-commerce platform) (ปี 2565) กลยุทธ์ 3.2.1 : พัฒนาระบบและบุคลากรเพื่อ พัฒนาระบบและบุคลากร KPI : พัฒนาระบบที่รองรับการดำเนินงานนวัตกรรม (e-commerce platform) (ปี 2565) กลยุทธ์ 3.2.2 : พัฒนาระบบและบุคลากรเพื่อ พัฒนาระบบและบุคลากร KPI : พัฒนาระบบที่รองรับการดำเนินงานนวัตกรรม (e-commerce platform) (ปี 2565) กลยุทธ์ 3.2.3 : พัฒนาระบบและบุคลากรเพื่อ พัฒนาระบบและบุคลากร KPI : พัฒนาระบบที่รองรับการดำเนินงานนวัตกรรม (e-commerce platform) (ปี 2565)	IN12 : งบประมาณการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาระบบและบุคลากร IN13 : งบประมาณการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาระบบและบุคลากร IN14 : งบประมาณการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาระบบและบุคลากร IN15 : งบประมาณการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาระบบและบุคลากร IN16 : งบประมาณการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาระบบและบุคลากร IN17 : งบประมาณการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาระบบและบุคลากร IN18 : งบประมาณการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาระบบและบุคลากร IN19 : งบประมาณการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาระบบและบุคลากร

**Source: Kharin et al. (2012) and Kharin et al. (2013)*

Department of Health and Human Services

[illegible]

รูปที่ 46 วัดอุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม

5.6 การตรวจสอบความสมดุลและความสอดคล้องกับระหว่างแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรมกับแผนวิสาหกิจและแผนอื่น ๆ ที่สำคัญ

โดยหลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมได้มีการตรวจสอบความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ ของแผนวิสาหกิจ			
	SO1	SO2		SO3
	ST1.1	ST2.1	ST2.2	ST3.1
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO1) สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการ การทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการและธุรกิจใหม่				
ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการให้เกิดการต่อยอดเชิงธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร		✓	✓	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมและความยั่งยืน				
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เข้มแข็ง				✓
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) สร้างเครือข่าย / วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม				
ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 สร้างเครือข่ายพัฒนานวัตกรรมร่วมกับพันธมิตร			✓	
ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 สนับสนุนทรัพยากร ปลุกฝังวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม	✓			

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมกับแผนแม่บท/แผนยุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ

ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ประจำปี 2568 - 2572 โดยบูรณาการกับแผนปฏิบัติการ/แผนแม่บท/แผนยุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ ประจำปี 2568 - 2572 โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ปี 2568 ที่มีความเชื่อมโยงกับบริบทเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของ ปณท ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ ปี 2568	แผนปฏิบัติการดิจิทัล	แผนทรัพยากรบุคคล	แผนการจัดการความรู้	แผนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนลูกค้าและตลาด	แผนกำกับกิจการที่ดี	แผนความเสี่ยง
1. สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงานผลิตภัณฑ์/บริการและธุรกิจใหม่	1.1 สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงานผลิตภัณฑ์/บริการให้เกิดการต่อยอดเชิงธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร	1.1.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงกระบวนการงานเพื่อยกระดับมาตรฐานบริการและเพิ่มคุณภาพให้กับองค์กร	IN01 : แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์ข้อมูลจากระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			IN02 : แผนงานการพัฒนากระบวนการปฏิบัติการหลัก ปณท (THP Core System)	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
		1.1.2 : สร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขยายฐานรายได้ในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์	IN03 : แผนงานพัฒนาระบบงานคลังสินค้าครบวงจร (THP Fulfillment)	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
			IN04 : แผนงานพัฒนาบริการรองรับธุรกิจ Cross Border e-Commerce	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
			IN05 : แผนงานโครงการ Postman Cloud	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		1.1.3 สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ใหม่อย่างยั่งยืน	IN06 : แผนงานบริการ Prompt Post	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			IN07 : แผนงานโครงการ Digital Post ID (D/DID)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมและความยั่งยืน	2.1 สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เข้มแข็ง	2.1.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม	IN08 : แผนงานการนำยานยนต์ไฟฟ้ามาใช้ในระบบงานนำจ่าย	-	✓	-	✓	✓	-	-
			IN09 : แผนงาน Solar PV Rooftop	-	✓	-	✓	✓	-	-
			IN10 : แผนงาน Green Hub (Circular Economy)	-	✓	-	✓	✓	-	-
		2.1.2 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชน	IN11 : แผนงานการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (ไปรษณีย์เชื่อมสุข)	-	✓	-	✓	✓	-	-

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ ปี 2568	แผนปฏิบัติการดิจิทัล	แผนทรัพยากรบุคคล	แผนการจัดการความรู้	แผนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนลูกค้าและตลาด	แผนกำกับกิจการที่ตี	แผนความเสี่ยง
3.สร้างเครือข่าย / วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม	3.1 สร้างเครือข่ายพัฒนา นวัตกรรม ร่วมกับ พันธมิตร	3.1.1 : สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากภายใน และภายนอกองค์กรใน สร้างสรรค์ นวัตกรรม	IN12 : แผนศึกษาเพื่อปรับปรุงกฎระเบียบที่สนับสนุนความร่วมมือกับหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ	-	✓	✓	✓	✓	-	-
			IN13 : แผนงานค้นหา นวัตกรรมเพื่อสร้างธุรกิจให้เป็นแหล่งรายได้ใหม่	-	✓	✓	✓	✓	-	✓
			IN14 : แผนส่งเสริม นวัตกรรมกระบวนการ (1 ฝ่าย 1 กระบวนการ/ นวัตกรรม)	-	✓	✓	✓	✓	-	✓
	3.2 สนับสนุนทรัพยากรปลูกฝัง วัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่ง นวัตกรรม	3.2.1 : ปลูกฝัง วัฒนธรรม และ สร้างบรรยากาศ องค์กรแห่ง นวัตกรรมองค์กร	IN15 : แผนการสร้าง เครือข่ายนวัตกรรม (แผนใหม่)	-	✓	✓	✓	✓	-	-
			IN16 : แผนงาน เสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรของ ปณท	-	✓	✓	✓	✓	-	-
		3.2.2 : สนับสนุน ทรัพยากรเพื่อ ส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรมองค์กร	IN17 : แผนพัฒนา ฐานข้อมูลด้านนวัตกรรม	-	✓	✓	✓	✓	-	-
		3.2.3 : พัฒนาขีด ความสามารถของ บุคลากรและ ยกระดับการ จัดการองค์ความรู้ ให้เอื้อต่อการ ขับเคลื่อน นวัตกรรม	IN18 : แผนพัฒนา ศักยภาพบุคลากรด้าน นวัตกรรม	-	✓	✓	-	-	-	-
			IN19 :แผนปรับปรุง กระบวนการทำงานสู่ Operation Excellence	-	✓	✓	✓	✓	-	-

6. ความเสี่ยงและการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรม

6.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมและแนวทางการจัดการความเสี่ยง

ปณท ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมประจำปี 2568 – 2572 เพื่อให้มั่นใจว่าหากเกิดเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ ปณท จะสามารถให้บริการหรือดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และช่วยลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการจัดการนวัตกรรม สามารถระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงภายในและภายนอก ตลอดจนระบุแนวทางการจัดการความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External risk factors)

- แนวโน้ม Digital Disruption มีการขยายทิศทางที่สูงขึ้นและต่อเนื่อง และลูกค้าของมีเปลี่ยนแปลงไป ใช้ Digital Platform ในการดำเนินชีวิตประจำวัน รวมทั้งลูกค้าบางรายเลือกใช้บริการคู่แข่ง คู่แข่งเพิ่มมากขึ้นทำให้รายได้ของ ปณท ลดลง
- การปรับรูปแบบและพัฒนานวัตกรรมธุรกิจ ผลิตภัณฑ์หรือบริการและกระบวนการทำงานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนข้อบังคับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่มีข้อจำกัดในการลงทุนของรัฐวิสาหกิจมีความเข้มงวด เคร่งครัด ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำธุรกิจนวัตกรรมใหม่เมื่อเทียบกับบริษัทเอกชน
- ความผันผวนของโลก เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ สงคราม ทำให้เกิดความยุ่งยากในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งทำให้การดำเนินงานธุรกิจไม่ทันต่อการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรมากกว่า

ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal risk factors)

- ปณท ไม่มีนวัตกรรมบริการที่สามารถให้บริการทั้งในประเทศและระหว่างประเทศได้ครบวงจร ทำให้เสียโอกาสในการเพิ่มปริมาณงานจากกลุ่มลูกค้าใหม่ เนื่องจากพันธมิตรผู้ให้บริการซอฟต์แวร์ไม่สามารถเชื่อมต่อ API กลางกับ ปณท ได้หรือเชื่อมต่อได้ล่าช้ากว่าที่กำหนด ทำให้รายได้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- การพัฒนาระบบด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนนวัตกรรมในแต่ละขั้นตอนมีการใช้ระยะเวลา และต้องมีการทดสอบใช้งานก่อนที่จะเปิดการใช้งานจริง ซึ่งอาจทำให้เกิดการล่าช้าต่อการที่จะพัฒนานวัตกรรมในระยะถัดไป
- คุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของ ปณท ไม่สอดคล้องกับการพัฒนานวัตกรรมที่ต้องใช้องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเชิงลึกมากขึ้น
- การเปลี่ยนแปลงนโยบาย/กฎระเบียบ/รูปแบบการให้บริการ รวมถึงการที่ลูกค้าไม่รู้จักนวัตกรรมของ นำไปสู่การใช้การปรับปรุงพัฒนานวัตกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ยากขึ้น
- ลูกค้าขาดการรับรู้ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์การให้บริการและโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย ทั้งในช่องทางสื่อออนไลน์ สื่อออฟไลน์ และสื่อ ณ จุดขาย ทำให้ไม่มีส่วนร่วมกับการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับ ปณท ที่จัดขึ้น

- ช่องทางการประชาสัมพันธ์นวัตกรรมธุรกิจ ผลิตภัณฑ์หรือบริการไม่ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำให้รับทราบข้อมูลไม่ทั่วถึง และนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมกับทุกกลุ่มเป้าหมาย

แนวทางการจัดการความเสี่ยง

- การจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการบริหารโครงการและกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนด
- การวางแผนงานในการจัดการกับประเด็นความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น อาทิ การแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือเจ้าหน้าที่ดูแลการพัฒนาระบบด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนนวัตกรรมในแต่ละขั้นตอนให้มีการใช้ระยะเวลา และต้องมีการทดสอบใช้งานก่อนที่จะเปิดการใช้งานจริงเพื่อบริหารและควบคุมการดำเนินงานของโครงการนวัตกรรม พร้อมทั้งรายงานปัญหาให้หน่วยงานที่รับผิดชอบหรือคณะกรรมการหรือ ปณท รับทราบเพื่อการแก้ไขอย่างทันท่วงที
- การกำหนดช่องทางการสื่อสารให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป้าหมายทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการเพิ่มช่องทางการสื่อสารภายนอกให้มากขึ้นและเจาะกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ
- การจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการบริหารโครงการและกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนด
- การปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการหรือการกำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับ ปณท โดยอาจจะให้ข้อเสนอแนะ ร่วมทดสอบและปรับปรุงนวัตกรรมตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาให้ตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง
- การนำเสนอสิทธิประโยชน์ที่ลูกค้าหรือผลตอบแทนหรือเงินรางวัล ตลอดจนเงื่อนไขของการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับ ปณท ตลอดจนร่วมทดสอบและปรับปรุงนวัตกรรม
- การจัดเจ้าหน้าที่ Key Account ประสานงานและสนับสนุนการดำเนินงานของลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งนำเสนอปัญหา/อุปสรรคให้ ปณท ทราบ พร้อมแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและใช้นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการในการประชุมคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม และคณะกรรมการ ปณท ผ่านการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุนอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส เพื่อทราบ และให้ข้อเสนอแนะและแนวทางในการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการที่พบปัญหาและต้องการแก้ไข
- การติดตามแผนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ตามระยะเวลาที่กำหนด และการปรับกิจกรรมหรือแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบัน

6.2 แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมการติดตามประเมินผลและการรายงานผล

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ติดตาม ประเมินผลของแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปี 2568-2572 ยึดหลักการมีบทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตาม

ยุทธศาสตร์แผนงานโครงการที่หน่วยงานต่าง ๆ รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานทุกไตรมาส โดยฝ่ายวางแผนองค์กรจะเป็นผู้ประสาน รวบรวม วิเคราะห์และสรุปในภาพรวมของผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม เสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมเป็นประจำทุก 3 เดือน และจะนำเสนอคณะกรรมการ ปณท ผ่านการดำเนินงานของคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุนอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส เพื่อให้ข้อคิดเห็นและกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถกำหนดขอบเขตของการถ่ายทอดติดตาม และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปี 2568-2572 ดังนี้

1) การถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ กำหนดให้มีการถ่ายทอดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงผู้ปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ และผู้ที่เกี่ยวข้องรับรู้และเข้าใจเพื่อให้สามารถผลักดันผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) การติดตามผลเป็นกระบวนการและวิธีการในการกำกับกับการปฏิบัติงานโครงการ/แผนงาน ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ฯ ของ ปณท ให้เป็นไปตามเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และงบประมาณ โดยมีกระบวนการติดตามผลอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของแต่ละแผนงานโครงการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปี 2568-2572 ที่กำหนดไว้ โดยการติดตามและประเมินผลและจัดทำผลการดำเนินงานตามแผนตลอดจนโครงการสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

3) การประเมินผล โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่กำหนด การกำกับกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ฯ การศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติเพื่อแก้ไข/ปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ที่ต้องการและเป็นการประเมินผลกระทบทั้งทางตรง/ทางอ้อม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการปรับปรุงแผนงาน/โครงการให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) การรายงานผลการดำเนินงาน ปณท มีการรายงานผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปี 2568-2572 ผ่านการประชุมคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ซึ่งจะมีการประชุมเพื่อรายงานผลการดำเนินงานตามไตรมาส หรือหากมีวาระที่เร่งด่วน เช่น การพิจารณาผลงานนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนและขยายผลต่อยอด เป็นต้น โดยหัวข้อการรายงานจะระบุเป็นวาระการประชุม และจะมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ ให้คณะกรรมการฯ รับทราบเมื่อได้สรุปผลการประชุมจะนำข้อเสนอแนะจากการประชุมนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

5) การทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยนำผลการดำเนินงานในปีงบประมาณปัจจุบัน เพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต และใช้ทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปีถัดไป

6.3 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปี

การทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาตามบริบท สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ตลอดจนแผนแม่บท/แผนยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องผ่านการประชุมคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดทิศทางงานด้านการจัดการนวัตกรรมตามกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมประจำปี รายละเอียดตามภาคผนวก สรุปได้ดังนี้



ฝ่ายวางแผนองค์กร (วอ.) มีหน้าที่หลักในการบูรณาการและเชื่อมต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม โดยมีหน้าที่ทบทวนแผนงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมให้มีการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ/โครงการในการทบทวนแผนงบประมาณประจำปี เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินงานขับเคลื่อนโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ มีการจัดให้มีการติดตามความก้าวหน้าการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์/และแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ และประเมินผลการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ตามแผน รวมทั้งจัดให้มีการประเมินผลตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการฯ ซึ่งฝ่ายวางแผนองค์กร (วอ.) รับผิดชอบในการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อรายงานความก้าวหน้าและแจ้งเตือนปัญหา อุปสรรคที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้น รวมทั้งประเมินผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานทุกไตรมาส (ทั้ง Output และ Outcome) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

ภาคผนวก

แผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย

พัฒนาและนวัตกรรม

ประจำปี 2568

ตามแผนยุทธศาสตร์

การดำเนินงานนวัตกรรม

ประจำปี 2568 – 2572

IN01 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์ข้อมูลจากระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO1	สร้างเสริมวัฒนธรรมการบริการ การทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการและธุรกิจใหม่
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์	SO1	รายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม (ล้านบาท)
เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging indicator)		
ยุทธศาสตร์ที่	ST1.1	สร้างเสริมวัฒนธรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการให้เกิดการต่อยอดเชิงธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
กลยุทธ์ที่	TA1.1.1	สร้างเสริมวัฒนธรรมเชิงกระบวนการเพื่อยกระดับมาตรฐานบริการและเพิ่มคุณภาพให้กับองค์กร
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading indicator)	TA1.1.1	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อนวัตกรรมกระบวนการทำงาน (ร้อยละ)
แผนงาน	IN01	แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์ข้อมูลจากระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน (Work Systems)		การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย /การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด /ก่อนวันฝาก /หลังรับฝาก

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	สค. ปณ. ปช.
	ภายนอกองค์กร	บริษัท เวิร์ด พาส จำกัด มหาชน (ผู้ค้า)
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	ปท.
	ผู้ประสานงาน	นายพชรินทร์ ธรรม / 3186

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	สร้าง Use Case ทางธุรกิจ จากระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท ที่สร้างรายได้ให้กับ ปณท
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	Use Case ที่ได้สามารถสร้างรายได้ให้กับ ปณท

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		ผลตอบแทนทางการเงินจาก Analytic Use Case ของปี 2567 2 ไตรมาสแรก 142 ล้านบาท เมื่อพิจารณาเป็นรายเดือนจะพบว่ารายได้มีแนวโน้มลดลงทุกเดือน และน่าจะส่งผลกระทบต่อปี 2568 จึงตั้งเป้าหมายปี 2568 ไว้ที่ 150 ล้านบาท สำหรับ BMS Domestic Customer Retention Rate ค่าจริง 3 ไตรมาสแรก อยู่ที่ 60.03% คาดการณ์เมื่อสิ้นสุดปี 2567 อยู่ที่ 50%
ปี 2568	ผลผลิต	Use Case ทางธุรกิจ จากระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท ที่สร้างรายได้ให้กับ ปณท ไม่น้อยกว่า 5 Use Case
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	สร้างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของ Analytic Use Case โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงานที่วัดเป็นตัวเลขได้
	ผลลัพธ์	1.ผลตอบแทนทางการเงินจาก Analytic Use Case ที่มาจากข้อมูลในระบบ CRM 170 ล้านบาท 2.ความสามารถในการรักษาลูกค้าสำคัญให้ใช้บริการ อย่างต่อเนื่อง (BMS Domestic Retention Rate) ร้อยละ 55
	ช่วงเวลาที่สามารถเริ่มรายงานผลการดำเนินงานตามผลลัพธ์ได้	17 มี.ค. 68

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลลัพธ์ (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
ปี 2569	ผลผลิต	Use Case ทางธุรกิจ จากระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท ที่สร้างรายได้ให้กับ ปณท ไม่น้อยกว่า 5 Use Case
	ผลลัพธ์	1.ผลตอบแทนทางการเงินจาก Analytic Use Case ที่มาจากข้อมูลในระบบ CRM 180 ล้านบาท 2.ความสามารถในการรักษาลูกค้าสำคัญให้ใช้บริการ อย่างต่อเนื่อง (BMS Domestic Retention Rate) ร้อยละ 55.5
ปี 2570	ผลผลิต	Use Case ทางธุรกิจ จากระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท ที่สร้างรายได้ให้กับ ปณท ไม่น้อยกว่า 5 Use Case
	ผลลัพธ์	1.ผลตอบแทนทางการเงินจาก Analytic Use Case ที่มาจากข้อมูลในระบบ CRM 190 ล้านบาท 2.ความสามารถในการรักษาลูกค้าสำคัญให้ใช้บริการ อย่างต่อเนื่อง (BMS Domestic Retention Rate) ร้อยละ 56
ปี 2571	ผลผลิต	Use Case ทางธุรกิจ จากระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท ที่สร้างรายได้ให้กับ ปณท ไม่น้อยกว่า 5 Use Case
	ผลลัพธ์	1.ผลตอบแทนทางการเงินจาก Analytic Use Case ที่มาจากข้อมูลในระบบ CRM 200 ล้านบาท 2.ความสามารถในการรักษาลูกค้าสำคัญให้ใช้บริการ อย่างต่อเนื่อง (BMS Domestic Retention Rate) ร้อยละ 56.5
ปี 2572	ผลผลิต	Use Case ทางธุรกิจ จากระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท ที่สร้างรายได้ให้กับ ปณท ไม่น้อยกว่า 5 Use Case
	ผลลัพธ์	1.ผลตอบแทนทางการเงินจาก Analytic Use Case ที่มาจากข้อมูลในระบบ CRM 210 ล้านบาท 2.ความสามารถในการรักษาลูกค้าสำคัญให้ใช้บริการ อย่างต่อเนื่อง (BMS Domestic Retention Rate) ร้อยละ 57

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีระบุว่าทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ	
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
งบทำการ (OpEx)	ปี 2568	ค่าเช่าใช้ระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	ค่าเช่าใช้ระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	ค่าเช่าใช้ระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท	☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	ค่าเช่าใช้ระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท	☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	ค่าเช่าใช้ระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท	☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีระบุว่าทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านทรัพยากรบุคคล		
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินแผนงาน

1. ขั้นตอนที่มีวิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนที่มีวิกฤตของแผนงาน	สร้างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของ Analytic Use Case โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงานที่วัดเป็นตัวเงินได้
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	ได้แผนปฏิบัติงานที่ระบุ Timeline ของแต่ละขั้นตอน ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป้าหมายของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน
3. ความเสี่ยง	ปกติ อาจไม่สามารถสร้างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของ Analytic Use Case โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงานที่วัดเป็นตัวเงินได้
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลในระบบ CRM ได้
4.2 สาเหตุความเสี่ยง	ข้อมูลในระบบ CRM ไม่เพียงพอต่อการนำมาวิเคราะห์ทำ Analytic Use Case

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินแผนงาน	
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	ระยะเวลาของการสร้างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของ Analytic Use Case
วิกฤต	ผ่านเดือนเมษายน ยังไม่สามารถสร้างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของ Analytic Use Case ที่ 1 โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงานที่วัดเป็นตัวเงินได้
เตือน	ผ่านเดือนมิถุนายน ยังไม่สามารถสร้างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของ Analytic Use Case ที่ 1 โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงานที่วัดเป็นตัวเงินได้
ระวัง	ผ่านเดือนกุมภาพันธ์ ยังไม่สามารถสร้างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของ Analytic Use Case ที่ 1 โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงานที่วัดเป็นตัวเงินได้
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	ผลตอบแทนทางการเงินจาก Analytic Use Case ที่มาจากข้อมูลในระบบ CRM ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการในการประชุม คณะกรรมการกำกับดูแล โครงการระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท (CRM Steering Committee) คณะอนุกรรมการด้านกลยุทธ์ ขับเคลื่อนการตลาดและการสื่อสาร และ วอ. เพื่อทราบ
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☒ มี ☐ ไม่มี พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☒ มี ☐ ไม่มี การนำข้อมูลลูกค้าไปใช้โดยที่ลูกค้าไม่ยินยอม
9.3 แนวทางการแก้ไข	ระเบียบบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ฉบับที่ 305 ว่าด้วย การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พ.ศ. 2564



ปฏิทินการดำเนินงานปี 2568																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
ขั้นตอนงานที่	ผลลัพธ์ของขั้นตอนงาน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		วันเริ่มต้น	วันสิ้นสุด	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
		ภายใน	ภายนอก																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
1. วิเคราะห์และตั้งคำถามเพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมาย	ได้ตั้งเป้าหมายสำหรับการทำตลาด Analytic Use Case	ป.ก.		2 ม.ค. 68	31 มี.ค. 68	2.00	2.00	2.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
2. เตรียมข้อมูลจากระบบ CRM ก่อนนำมาวิเคราะห์เพื่อเตรียมชุดข้อมูลเป้าหมาย	ได้เตรียมชุดข้อมูลที่มีคุณภาพ พร้อมส่งมอบให้ทีมวิเคราะห์ชุดข้อมูล	ป.ก.	น.ม.ย.บ.ก.ล. 8 พ.ค. 68	2 ม.ค. 68	31 มี.ค. 68	1.00	1.00	2.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
3. วิเคราะห์ข้อมูลเป้าหมายเพื่อจัดทำ Analytic Use Case	ได้ Analytic Use Case เบื้องต้นเพื่อนำข้อมูลจากระบบ CRM มาใช้	ป.ก.		13 ม.ค. 68	30 เม.ย. 68		2.00	2.00	2.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
4. สร้างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของ Analytic Use Case โดยกำหนดเป้าหมายของแผนงานที่วัดเป็นตัวเลขได้	ได้แผนปฏิบัติงานที่ระบุ Timeline ของแต่ละขั้นตอน ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องได้เตรียมพร้อม และเริ่มดำเนินการ รวมถึงกำหนดวิธีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน	ป.ก.		17 ก.พ. 68	31 พ.ค. 68		2.00	2.00	2.00	2.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
5. ทบทวนแผนปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ได้แผนงานที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้แผนงานมีประสิทธิภาพที่สุด	ป.ก. ป.น. ป.ช.		17 ก.พ. 68	31 พ.ค. 68		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
6. สื่อสารแผนปฏิบัติงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบบทบาทและหน้าที่ของแผนงานปฏิบัติงาน สามารถเชื่อมโยงปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานตามกำหนดได้	ป.ก. ส.ค.		17 มี.ค. 68	18 ก.ค. 68			1.00	1.00	1.00	1.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
7. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน	แผนปฏิบัติงานถูกส่งต่อจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ป.น. ป.ช.		17 มี.ค. 68	30 ก.ค. 68			1.00	1.00	1.00	1.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
8. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน	ได้ Output และ Outcome จากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน	ป.ก.		17 มี.ค. 68	ทุกสัปดาห์ สุดท้ายของเดือน			1.00	1.00	1.00	1.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
9. รายงานผลการดำเนินงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบความคืบหน้าและผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน	ป.ก.		17 มี.ค. 68	ทุกสัปดาห์ สุดท้ายของเดือน			1.00	1.00	1.00	1.00																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
คำนวณหลัก (ชม)						3.00	5.00	5.00	7.00	9.00	7.00	5.00	2.00	4.00	2.00	7.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1

00/001

00/001

00/001

00/001

00/001

00/001

00/001

00/001

00/001

00/001

00/001

00/001

00/001

00/001

00/001

00/001

00/001

00/001

IN02 แผนงานการพัฒนาระบบปฏิบัติการหลักของ ปณท (THP Core System)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO1	สร้างเสริมวัฒนธรรมระบบ การทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการและธุรกิจใหม่
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์	SO1	รายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม (ล้านบาท)
เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)		
ยุทธศาสตร์ที่	ST1.1	สร้างเสริมวัฒนธรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการให้เกิดการต่อยอดเชิงธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
กลยุทธ์ที่	TA1.1.1	สร้างเสริมวัฒนธรรมเชิงกระบวนการเพื่อยกระดับมาตรฐานบริการและเพิ่มคุณภาพให้กับองค์กร
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA1.1.1	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรก่อนวัฒนธรรมกระบวนการทำงาน (ร้อยละ)
แผนงาน	IN02	แผนงานการพัฒนาระบบปฏิบัติการหลักของ ปณท (THP Core System)
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน		การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	สายงาน พ. ส. ป. อ. ก.
	ภายนอกองค์กร	กิจการร่วมค้า เอ็กโซเทส เวลต์ แทรคกิ้ง (Supplier) บริษัท โรแลนด์ เบอร์เกอร์ จำกัด (Supplier)
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	กท. และ พท.
	ผู้ประสานงาน	เจ้าหน้าที่ กท. และ พท.

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของแพลตฟอร์มหลักในการปฏิบัติการรับฝาก ส่งต่อ และนำจ่ายอย่างเป็นระบบ และเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม เพื่อเป็นรากฐานในการสนับสนุนธุรกิจของ ปณท ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพบว่าระบบงาน New CA POS ซึ่งเป็นระบบงานหลักที่ใช้สนับสนุนธุรกิจหลัก ของ ปณท ในการปฏิบัติการรับฝาก ส่งต่อ และนำจ่ายในปัจจุบัน ยังไม่สามารถ รองรับและสนับสนุนความต้องการของลูกค้าในการให้บริการที่หลากหลาย รวมถึงการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคตของ ปณท ส่งผลให้เกิดช่องว่างทางความสามารถที่เติบโตขึ้น อย่างรวดเร็วใน 4 หัวข้อหลัก ดังต่อไปนี้ (1) Functionality: ระดับการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และความสามารถเมื่อเทียบกับระบบชั้นนำในตลาดส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรองรับความต้องการของการดำเนินธุรกิจในอนาคต (2) Performance: ระบบ CA POS ในปัจจุบันยังมีการเชื่อมต่อระหว่างระบบค่อนข้างซับซ้อน ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในอนาคต รวมถึงปริมาณข้อมูลที่เพิ่มขึ้นในอนาคต อาจส่งผลกระทบต่อความเสถียรของระบบโดยรวม (3) Expandability: ข้อจำกัดในการขยายการใช้งานระบบ เนื่องจากระบบถูกออกแบบมาในรูปแบบ Functional Base ที่ยังไม่ตอบสนองกับการเชื่อมต่อจากภายนอกในรูปแบบของ Omni-channel ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคต่อการพัฒนาโปรแกรมเพิ่มเติม หรือต้องปรับปรุงโปรแกรมอยู่บ่อยครั้ง เพื่อให้ใช้งานได้และสามารถรองรับการให้บริการแบบ Plug & Play ได้ (4) Supportability: ข้อจำกัดในการดูแลรักษาระบบงาน เนื่องจากเป็นระบบที่พัฒนาโดยผู้รับจ้าง แต่มีการดูแลรักษาระบบโดยบุคลากรของ ปณท ทำให้ไม่สามารถแก้ไขเพิ่มเติมระบบด้วยตนเอง ได้มากนัก ดังนั้นระบบ THP Core System จะนำมาบูรณาการและแก้ไข/ปรับปรุงใน 4 ประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น และอาจสามารถพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบในด้านอื่นๆ ได้อีกในอนาคต
-----------------------	--

ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	สามารถพัฒนาขีดความสามารถของแพลตฟอร์มหลักในการปฏิบัติการรับฝาก ส่งต่อและนำ จ่าย อย่างเป็นระบบ และเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม เพื่อเป็นรากฐานในการสนับสนุน ธุรกิจของ ปณท ทั้งใน ปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ
----------------------------	---

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		สามารถดำเนินการได้ตามแผนการดำเนินงานโครงการ พัฒนาระบบปฏิบัติการหลัก ปณท (THP Core System) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 และมีประโยชน์จากการใช้งาน ระบบไม่น้อยกว่า 10 ล้านบาท
ปี 2568	ผลผลิต	บริษัทผู้รับจ้างพัฒนาระบบปฏิบัติการหลักของ ปณท (THP Core System) ดำเนินการติดตั้งระบบ (Roll Out) ได้ครอบคลุมทั้งการไปรษณีย์ทั่วประเทศ
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	ผู้รับจ้างดำเนินการติดตั้งระบบปฏิบัติการหลักของ ปณท (THP Core System) ได้ครอบคลุมทุกที่ทำการ และส่งมอบให้ ปณท ตรวจสอบไว้ใช้งาน
	ผลลัพธ์	สามารถดำเนินการได้ตามแผนการดำเนินงานโครงการ พัฒนาระบบปฏิบัติการหลัก ปณท (THP Core System) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 และมีประโยชน์จากการใช้งานระบบไม่น้อยกว่า 20 ล้านบาท
	ช่วงเวลาที่สามารถเริ่มรายงานผลการดำเนินงานตามผลลัพธ์ได้	เดือนเมษายน 2568
ปี 2569	ผลผลิต	-
	ผลลัพธ์	ลดค่าใช้จ่ายการขนส่งหลังจากติดตั้งระบบ THP Core System 250.95 ล้านบาท
ปี 2570	ผลผลิต	-
	ผลลัพธ์	ลดค่าใช้จ่ายการขนส่งหลังจากติดตั้งระบบ THP Core System 282.50 ล้านบาท
ปี 2571	ผลผลิต	-
	ผลลัพธ์	ลดค่าใช้จ่ายการขนส่งหลังจากติดตั้งระบบ THP Core System 319.44 ล้านบาท
ปี 2572	ผลผลิต	-
	ผลลัพธ์	ลดค่าใช้จ่ายการขนส่งหลังจากติดตั้งระบบ THP Core System 359.87 ล้านบาท

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่ระบุว่ามีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	(ในปี 2565 ได้ใช้งบประมาณรองรับแล้ว 900 ล้านบาท) ☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	900 ล้านบาท ☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
งบทำการ (OpEx)	ปี 2568	- ☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	- ☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	ค่าใช้บริการคลาวด์ 1,010,390 บาท/เดือน และค่าบริการรักษาระบบ 4,000,000 บาท/เดือน ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	ค่าใช้บริการคลาวด์ 1,010,390 บาท/เดือน และค่าบริการรักษาระบบ 4,000,001 บาท/เดือน ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	ค่าใช้บริการคลาวด์ 1,010,390 บาท/เดือน และค่าบริการรักษาระบบ 4,000,000 บาท/เดือน ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ

ด้านทรัพยากรบุคคล		
อัตรากำลัง	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
ทักษะ/องค์ความรู้/ความสามารถ ที่ต้องใช้ในการดำเนินแผนงาน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
1. ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	การขยายการติดตั้งทั่วประเทศ
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	สามารถติดตั้งระบบ THP Core ครอบคลุมทั้งทำการ
3. ความเสี่ยง	การติดตั้งระบบ THP Core ทั่วประเทศล่าช้ากว่ากำหนด
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	การทดสอบระบบ THP Core System ล่าช้ากว่าแผนงาน ทำให้เริ่มการติดตั้งระบบ ได้ล่าช้ากว่าแผนงาน
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	การทดสอบการให้บริการจริง (Pilot Gollive) ระบบ THP Core System ล่าช้ากว่าแผนงาน
	วิกฤต ติดตั้งระบบ (Roll Out) เสร็จสิ้นเดือน มีนาคม 2568
	เตือน ติดตั้งระบบ (Roll Out) เสร็จภายในเดือน มีนาคม 2568
	ระวัง ติดตั้งระบบ (Roll Out) เสร็จภายในเดือน กุมภาพันธ์ 2568
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	ป้อน ได้ใช้งานระบบ THP Core System ทั่วประเทศ ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	- การประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลโครงการ THP Core System (THP Core System Steering Committee) และการประชุมคณะทำงานโครงการ (Project Manager) เพื่อติดตามความคืบหน้าของโครงการ - ผู้ดำเนินงาน Project Management Office (PMO) ที่มีหน้าที่กำกับดูแลโครงการให้เป็นไปตามแผนงานโครงการ - สัญญาจ้าง และข้อกำหนดทางวิชาการและเทคนิค (TOR) การพัฒนาระบบ THP Core System
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	-
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☒ มี ☐ ไม่มี กฎหมายว่าด้วยการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล กฎหมายว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ กฎหมายว่าด้วยธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์และกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ตลอดจนคุ้มครอง ดูแลรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้มีส่วนได้เสียมิให้ถูกละเมิดโดยบุคคลอื่น
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☐ มี ☒ ไม่มี
9.3 แนวทางการแก้ไข	-



ปฏิทินการดำเนินงานปี 2568																													
ขั้นตอนงานที่	ผลลัพธ์ของขั้นตอนงาน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		วันเริ่มต้น	วันสิ้นสุด	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.												
		ภายใน	ภายนอก																										
ติดตั้งระบบ (Roll-out wave 1)	ผลการติดตั้งระบบ Wave 1	สายงาน ทส	กิจกรรมคำ	3 ม.ค. 68	30 ม.ค. 68	10.00																							
		ป ๖ ก	EWT																										
ติดตั้งระบบ (Roll-out wave 2)	ผลการติดตั้งระบบ Wave 2	สายงาน ทส	กิจกรรมคำ	1 ก.พ. 68	28 ก.พ. 68		20.00																						
		ป ๖ ก	EWT																										
ติดตั้งระบบ (Roll-out wave 3)	ผลการติดตั้งระบบ Wave 3	สายงาน ทส	กิจกรรมคำ	1 มี.ค. 68	31 มี.ค. 68			20.00																					
		ป ๖ ก	EWT					20.00																					
ค่าน้ำหนัก (%)						10.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00												

IN03 แผนงานพัฒนาระบบงานคลังสินค้าครบวงจร (THP Fulfillment)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO1	สร้างเสริมต้นนวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการและธุรกิจใหม่
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)	SO1	รายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม (ล้านบาท)
ยุทธศาสตร์ที่	ST1.1	สร้างเสริมต้นนวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการให้เกิดการต่อยอดเชิงธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
กลยุทธ์ที่	TA1.1.2	สร้างเสริมต้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขยายฐานรายได้ในกลุ่มธุรกิจขนส่งและ โลจิสติกส์
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA1.1.2	ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าจากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (ร้อยละ)
แผนงาน	IN03	แผนงานพัฒนาระบบงานคลังสินค้าครบวงจร (THP Fulfillment)
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน (Work Systems)		บริการไปรษณีย์ภัณฑ์ ขนส่งและโลจิสติกส์และระหว่างประเทศ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	ชล. บธ. ชร. รร. สด. กร. ขท. บพ. กท. ภก. วจ. ศป. ปน./ปช.
	ภายนอกองค์กร	1.บริษัท เซลลูลาร์ จำกัด และกิจการร่วมค้า EWT (ผู้ให้บริการทาง IT) ผู้ขายสินค้าและบริการ (Supplier) 2.บริษัทผู้รับจ้างปรับปรุงคลังสินค้า (Supplier) 3.เจ้าหน้าที่ Outsource ปฏิบัติงานที่คลังสินค้า (Supplier) 4.Agency ออกแบบและผลิตสื่อ (Supplier)
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	ฝ่ายบริหารลูกค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ (บค.)
	ผู้ประสานงาน	น.ส.นวลนภา ขอโนวรรณกุล โทร. 3723

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	1. เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ข้อ 2 โดยสร้างรายได้ที่ยั่งยืนแก่องค์กร 2. เพื่อให้บริการคลังสินค้าครบวงจร (THP Fulfillment) ด้วยระบบบริหารจัดการ Fulfillment ได้อย่างต่อเนื่อง (ปี 2568 - 2572) 3. เพื่อรองรับการขยายตัวของกลุ่มธุรกิจใหม่ (New S-Curve Business) ของ ปณท 4. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของ ปณท ในส่วนของ THPostSolution ตอบสนองการให้บริการแบบครบวงจร
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	1. มีระบบบริหารจัดการคลังสินค้าครบวงจร (THP Fulfillment) ให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และสามารถแก้ไขปัญหาคือ/ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมในทุกมิติ 2. จำนวนลูกค้าคงเหลือทำสัญญาใช้บริการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกคลังสินค้าที่เปิดให้บริการ 3. ยกระดับมาตรฐานการให้บริการคลังสินค้าครบวงจร (THP Fulfillment) 4. เพิ่มสัดส่วนรายได้ในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		คาดการณ์รายได้รวมปี 2567 ประมาณ 30 ล้านบาท
ปี 2568	ผลผลิต	ขยายพื้นที่การเปิดให้บริการคลังสินค้าครบวงจรในพื้นที่ ปช.1 และ ปช.9
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	ขั้นตอนที่ 3: ขยายการเปิดให้บริการคลังสินค้าครบวงจรในพื้นที่แห่งใหม่ ได้แก่ ปช.1 และ ปช.9
	ผลลัพธ์	รายได้บริการ THP Fulfillment ไม่น้อยกว่า 40 ล้านบาท
	ช่วงเวลาที่สามารถเป็นรายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้	รายงานผลลัพธ์การดำเนินงานแบบรายเดือน (ทุกเดือน เริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม 2568 - ธันวาคม 2568)
ปี 2569	ผลผลิต	แผนโครงการพัฒนาคลังสินค้าครบวงจรขนาดเล็ก (Micro Fulfillment Center)
	ผลลัพธ์	รายได้บริการ THP Fulfillment ไม่น้อยกว่า 46 ล้านบาท
ปี 2570	ผลผลิต	ติดตามและประเมินผล
	ผลลัพธ์	รายได้บริการ THP Fulfillment ไม่น้อยกว่า 53 ล้านบาท
ปี 2571	ผลผลิต	ติดตามและประเมินผล
	ผลลัพธ์	รายได้บริการ THP Fulfillment ไม่น้อยกว่า 60 ล้านบาท
ปี 2572	ผลผลิต	ติดตามและประเมินผล
	ผลลัพธ์	รายได้บริการ THP Fulfillment ไม่น้อยกว่า 70 ล้านบาท

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่ระบุว่ามีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ	
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	ลงทุนสำหรับแผนงานขยายคลังสินค้าครบวงจรในพื้นที่แห่งใหม่ ได้แก่ ปช.1 และ ปช.9 เป็นเงิน 4,605,480 บาท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	ลงทุนสำหรับแผนงานโครงการพัฒนาคลังสินค้าครบวงจรขนาดเล็ก (Micro Fulfillment Center) เป็นเงิน 933,680 บาท (อยู่ระหว่าง สป. พิจารณาจัดสรรงบประมาณ)	☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
งบทำการ (OpEx)	ปี 2568	1.หลักสูตรอบรมบริหารงานคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพ เป็นเงิน 328,000 บาท 2.การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เป็นเงิน 500,000 บาท 3.ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาระบบ THP Fulfillment ที่อยู่ในโครงการ THP Core เป็นเงิน 2,000,000 บาท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	1.ค่าใช้จ่ายในการสมัครใช้ Line OA Premium ID รายปี บริการ THP Fulfillment เป็นเงิน 475.08 บาท 2.ค่าเช่าใช้ระบบ Warehouse Packing Solution เพื่อลดความผิดพลาดในการแพ็คสำหรับรองรับบริการ THP Fulfillment เป็นเงิน 155,200 บาท 3.หลักสูตรอบรมบริหารงานคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพ เป็นเงิน 178,920 บาท 4.ค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เช่น การให้ส่วนลด และการซื้อสื่อประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ เป็นต้น เป็นเงิน 500,000 บาท 5.ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาระบบ THP Fulfillment ที่อยู่ในโครงการ THP Core เป็นเงิน 2,000,000 บาท 6.จ้างบริษัทบำรุงรักษาสินค้า-กำจัดหนู/มด เพื่อรองรับคลังสินค้าอัตโนมัติ (หลักสี่) แห่งใหม่ เป็นเงิน 270,000 บาท 7.ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น สำหรับเครื่องใช้สำนักงานและเครื่องมือขนาดเล็ก เป็นเงิน 46,900 บาท (อยู่ระหว่าง สป. พิจารณาจัดสรรงบประมาณ)	☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านทรัพยากรบุคคล		
อัตรากำลัง	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	พิจารณาการจ้างในรูปแบบ Outsource
	ปี 2569	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2570	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2571	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2572	เช่นเดียวกับปี 2568
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	1.บุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2.ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation Skill) 3.ด้านการจัดการโลจิสติกส์ / การจัดการสินค้าคงคลัง 4.ความรู้ด้าน IT เช่น การเชื่อมต่อ API กับระบบ THP Fulfillment 5.การบริหารจัดการหลังการขาย (After Sale) 6.เจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับบริการเป็นอย่างดี
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	OMS, WMS, MMS, Pricing & Promotion, ระบบสอบสวน/ข้อโต้แย้ง, ระบบ Warehouse Packing Solution, ระบบ THP Core
	ปี 2569	ระบบปฏิบัติการหลัก THP Core
	ปี 2570	ระบบปฏิบัติการหลัก THP Core
	ปี 2571	ระบบปฏิบัติการหลัก THP Core
	ปี 2572	ระบบปฏิบัติการหลัก THP Core
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	บริการเช่า Cloud, Computer, Printer, Handheld และอื่น ๆ
	ปี 2569	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2570	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2571	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2572	เช่นเดียวกับปี 2568

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
1. ขั้นตอนวิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนวิกฤตของแผนงาน	ขั้นตอนงานที่ 2 : ทีมขาย จล. ปน./ปช. เข้าพบและนำเสนอบริการให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทั้งรายเดิมและรายใหม่
1.2 ขั้นตอนวิกฤตของแผนงาน	ขั้นตอนงานที่ 5 : ประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้บริการผ่านช่องทาง Online และ Offline
1.3 ขั้นตอนวิกฤตของแผนงาน	ขั้นตอนงานที่ 6 : ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายรายได้ จากคลังสินค้าที่เปิดให้บริการทั้งในพื้นที่ กทม. และพื้นที่ภูมิภาค
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับบริการคลังสินค้าครบวงจร และพิจารณาตกลงทำสัญญาใช้บริการ
2.2 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.2)	สร้างการรับรู้และการจดจำให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
2.3 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.3)	ควบคุมผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ความเสี่ยง	รายได้บริการคลังสินค้าครบวงจร (THP Fulfillment) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	กลุ่มลูกค้าเป้าหมายไม่พิจารณาตกลงทำสัญญาใช้บริการ
4.2 สาเหตุความเสี่ยง	ช่องทางการประชาสัมพันธ์ไม่ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทำให้รับทราบข้อมูลไม่ทั่วถึง
4.3 สาเหตุความเสี่ยง	แนวโน้มลูกค้ารายเดิมไม่ค่อยสัญญาใช้บริการ
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	การนำเสนอบริการคลังสินค้าครบวงจร (THP Fulfillment) แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
	วิกฤต นำเสนอบริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จำนวน <1 ราย
	เตือน นำเสนอบริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จำนวน 1 รายต่อเดือน
	ระวัง นำเสนอบริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จำนวน ≥2 รายต่อเดือน
5.2 Trigger Point	ความถี่ในการประชาสัมพันธ์บริการคลังสินค้าครบวงจร (THP Fulfillment)
	วิกฤต การสื่อสารประชาสัมพันธ์ต่ำกว่า 1 ครั้ง ต่อไตรมาส
	เตือน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ 1 ครั้ง ต่อไตรมาส
	ระวัง การสื่อสารประชาสัมพันธ์ 2 ครั้ง ต่อไตรมาส
5.3 Trigger Point	
	วิกฤต ลูกค้ารายเดิมยกเลิกใช้บริการ จำนวน >5 รายต่อเดือน
	เตือน ลูกค้ารายเดิมยกเลิกใช้บริการ จำนวน ≥3 รายต่อเดือน
	ระวัง ลูกค้ารายเดิมยกเลิกใช้บริการ จำนวน ≥1 รายต่อเดือน
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	แผนงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	มีการติดตามและประเมินผลจากแผนงานที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1. แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด 2. แผนบริหารความเสี่ยงของสายงาน 3. ตัวชี้วัดการดำเนินงานขององค์กร (PA) และ 4. แผนส่งเสริมขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม รวมทั้งมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการในการประชุมสายงานธุรกิจองค์กร (S.) และการประชุมด้านขนส่งและโลจิสติกส์ (S.)
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	จัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการบริหารโครงการและกำกับติดตาม การดำเนินงานให้เป็นไปตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนด

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☒ มี ☐ ไม่มี กฎหมายว่าด้วยการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล กฎหมายว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ กฎหมายว่าด้วยธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ตลอดจนคุ้มครองดูแลรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมิให้ถูกละเมิดโดยบุคคลอื่น
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☒ มี ☐ ไม่มี การเข้าใช้ระบบ Fulfillment (Software) จากหน่วยงานภายนอก มีความเสี่ยงต่อการเกิดข้อมูลลูกค้ารั่วไหล ข้อมูลลูกค้าอาจจะถูกนำไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้อง หรือข้อมูลถูกนำไปส่งต่อให้กับคู่แข่ง
9.3 แนวทางการแก้ไข	มีการระบุเงื่อนไขหลักเกณฑ์ไว้ใน TOR และสัญญาจ้าง เช่น 1.ผู้รับจ้างต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแล การจัดเก็บ การใช้ และการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ใช้บริการ และต้องปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และนโยบายในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลตามมาตรฐาน ISO 27001 ของ ปณท 2.ผู้รับจ้างต้องลงนามในข้อตกลงการไม่เปิดเผยข้อมูล (Non-Disclosure Agreement: NDA) พร้อมกับหนังสือสัญญาการใช้บริการ 3.ผู้รับจ้างต้องมีอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยบนบริการคลาวด์ อย่างน้อย ควรมีระบบป้องกันการโจมตีรูปแบบ Denial of Service (DOS) และ Distributed Denial of Service (DDOS) ได้ ข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในระบบ Cloud ต้องถูกเข้ารหัสข้อมูลทั้งหมด ให้สอดคล้องกับประเภทข้อมูล (Data Classification) ให้เป็นไปตามมาตรฐาน เช่น AES256 เป็นต้น และจัดให้มีนโยบายการควบคุมดูแลสำหรับการเข้าถึงรหัส (Key Access Control Policy) ตามความเหมาะสม มีระบบเก็บ Log ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560 ประกอบด้วยประวัติข้อมูลจราจรทางคอมพิวเตอร์ที่ผ่านเข้า-ออกเครื่องคอมพิวเตอร์เสมือน โดยผู้ให้บริการบนคลาวด์ต้องส่งข้อมูล Log ให้กับ ปณท เมื่อมีการร้องขอจาก ปณท

ปฏิทินการทำเงินงานปี 2568

[illegible]

ค่ามาตรฐาน (๑๖)

IN04 แผนงานพัฒนาบริการรองรับธุรกิจ Cross Border e-Commerce

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO1	สร้างเสริมวัฒนธรรมการขนาน การทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการและธุรกิจใหม่
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์	SO1	รายได้ใหม่จากกระบวนการขนานวัฒนธรรม (ล้านบาท)
เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)		
ยุทธศาสตร์ที่	ST1.1	สร้างเสริมวัฒนธรรมการขนานการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการให้เกิดการต่อยอดเชิงธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
กลยุทธ์ที่	TA1.1.2	สร้างเสริมวัฒนธรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขยายฐานรายได้ในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA1.1.2	ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าจากวัฒนธรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (ร้อยละ)
แผนงาน	IN04	แผนงานพัฒนาบริการรองรับธุรกิจ Cross Border e-Commerce
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน (Work Systems)		การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ก่อนรับฝาก รับฝากรับฝาก/รับชำระเงิน นำจ่าย/โอนเงินให้ลูกค้า บัญชีและการเงิน จัดซื้อจัดจ้าง

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	ขร. รร. บธ. กบ. กง. บก. ขท.
	ภายนอกองค์กร	บริษัทเอกชนที่เป็นพันธมิตรร่วมดำเนินการ แต่ยังไม่สามารถระบุชื่อได้ เนื่องจากอยู่ระหว่างสรรหาผู้รับจ้างตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (คู่ค้า)
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	บร.
	ผู้ประสานงาน	นางสาวณัฐวิภาญจน์ ชีวะโรจนพงษ์ / 3629

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	เพื่อพัฒนาบริการ/ระบบงานของ ปณท เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์จากต่างประเทศ/ในประเทศไทย ที่มีข้อจำกัดเรื่องที่อยู่สำหรับการซื้อสินค้าที่สามารถสั่งซื้อได้เฉพาะลูกค้าที่มีที่อยู่ในประเทศนั้นๆ โดยใช้ที่อยู่เสมือนจริง (Virtual Address) ในการสั่งซื้อสินค้าแทนที่อยู่จริง
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	มีบริการ/ระบบงานที่สามารถรองรับกลุ่มลูกค้าชาวไทย/ชาวต่างชาติที่ต้องการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์จากต่างประเทศ/ประเทศไทย โดยใช้ที่อยู่เสมือนจริง (Virtual Address) ในการสั่งซื้อสินค้าแทนที่อยู่จริง

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		คาดการณ์ว่าจะสามารถทดลองเปิดให้บริการได้ในไตรมาส 4 ปี 2567
ปี 2568	ผลผลิต	มีระบบงานรองรับการให้บริการ Virtual Address <u>ขาดออก</u> จำนวน 2 ประเทศ
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	ขั้นตอนที่ 4 ทิชากรภาพทบทวนการเปิดให้บริการ Virtual Address ขาดออก ด้วยระบบงานที่ได้พัฒนาพร้อมกัน (Solution)
	ผลลัพธ์	รายได้จากการให้บริการ จำนวน 7.21 ล้านบาท
	ช่วงเวลาที่สามารถประเมินรายการผลการดำเนินงานตามผลลัพธ์ได้	-
ปี 2569	ผลผลิต	มีระบบงานรองรับการให้บริการ Virtual Address <u>ขาดออก</u> เพิ่มขึ้นจากเดิม จำนวน 1 ประเทศ
	ผลลัพธ์	รายได้จากการให้บริการ จำนวน 7.43 ล้านบาท
ปี 2570	ผลผลิต	มีระบบงานรองรับการให้บริการ Virtual Address <u>ขาดออก</u> เพิ่มขึ้นจากเดิม จำนวน 1 ประเทศ
	ผลลัพธ์	รายได้จากการให้บริการ จำนวน 7.65 ล้านบาท



เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
ปี 2571	ผลผลิต	มีระบบงานรองรับการให้บริการ Virtual Address ขวเข้า จำนวน 2 ประเทศ
	ผลลัพธ์	รายได้จากการให้บริการ จำนวน 7.88 ล้านบาท
ปี 2572	ผลผลิต	มีระบบงานรองรับการให้บริการ Virtual Address ขวเข้า เพิ่มขึ้นจากเดิม จำนวน 2 ประเทศ
	ผลลัพธ์	รายได้จากการให้บริการ จำนวน 8.11 ล้านบาท

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่จะขาดมีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	- ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	- ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	- ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	- ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	- ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	- ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
งบทำกำไร (OpEx)	ปี 2568	10,041,360 บาท ☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	20,000,000 บาท ☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	- ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	- ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	- ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ

ด้านทรัพยากรบุคคล		
อัตราจ้าง	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	เพิ่มอัตราจ้างจำนวน 3 อัตรา
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
ทักษะ/องค์ความรู้/ความสามารถ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	ความรู้ในการส่งออกสินค้า การดำเนินพิธีการศุลกากร การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ และความรู้/ทักษะเกี่ยวกับการบริหารจัดการคลังสินค้า
	ปี 2569	ความรู้เกี่ยวกับรายการสิ่งของต้องห้ามส่งออก/นำเข้าหรือต้องกักตุนของประเทศไทย/ปลายทาง
	ปี 2570	ความรู้เกี่ยวกับรายการสิ่งของต้องห้ามส่งออก/นำเข้าหรือต้องกักตุนของประเทศไทย/ปลายทาง
	ปี 2571	ความรู้ในการนำเข้าสินค้า การดำเนินพิธีการศุลกากร และการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ
	ปี 2572	-

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่ระบุว่ามีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินแผนงาน

1. ขั้นตอนวิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนวิกฤตของแผนงาน	การสรรหาผู้รับจ้างในการดำเนินงานบริการ Virtual Address สำหรับกรณีเข้า/ขาออก
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	ได้รับจ้างในการดำเนินงานบริการ Virtual Address สำหรับกรณีเข้า/ขาออก
3. ความเสี่ยง	ไม่สามารถสรรหาผู้รับจ้างที่ให้บริการรวบรวมสินค้าได้ทั้งกรณีเข้า/ขาออก
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	ไม่สามารถสรรหาผู้รับจ้างที่เหมาะสมในการเปิดให้บริการได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องเงื่อนไขการให้บริการ/ระบบงานอัตราค่าบริการที่ ปณท และพันธมิตรไม่สามารถตกลงเจรจาร่วมกันได้
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	ระยะเวลาในการสรรหาผู้รับจ้างดำเนินงานบริการ Virtual Address ภายใน 60 วัน
	วิกฤต สามารถสรรหาผู้รับจ้างดำเนินงานบริการ Virtual Address สำเร็จกว่าระยะเวลาที่กำหนดเกิน 120 วัน
	เตือน สามารถสรรหาผู้รับจ้างดำเนินงานบริการ Virtual Address สำเร็จกว่าระยะเวลาที่กำหนดไม่เกิน 90 วัน
	ระวัง สามารถสรรหาผู้รับจ้างดำเนินงานบริการ Virtual Address ภายในระยะเวลา 60 วัน
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	1. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการในการประชุมสายงานธุรกิจองค์กร (ธ.) 2. รายงานแผนวิสาหกิจปี 2568 3. รายงานแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาดปี 2568 - 2572 4. รายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยง
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	จัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการบริหารโครงการและกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนด
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☐ มี ☒ ไม่มี
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☐ มี ☒ ไม่มี
9.3 แนวทางการแก้ไข	-

ปฏิทินการดำเนินงานปี 2568													
ขั้นตอนงานที่	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		ผลลัพธ์ของงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ									
	ภายใน	ภายนอก		ก.พ.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1. ประเมินผลการทดลองเปิดให้บริการ Virtual Address (เปิดให้บริการในปี 2567)	บร. ชร. รว. บธ. บพ.	พันธมิตรเอกชน (คู่ค้า)	ได้ผลการประเมินจากทดลองเปิดให้บริการ Virtual Address	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร
2. พัฒนาระบบงานร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาระบบงาน เช่น ระบบการขนส่งสินค้า ระบบค่าน้ำหนัก ระบบการชำระเงิน ระบบคลังสินค้า และอัตราค่าจัดส่งเพื่อหา Solution ร่วมกัน เป็นต้น	บร. ชร. รว. บธ. บพ. กน. กง.	พันธมิตรเอกชน (คู่ค้า)	ได้ผลสรุปการพัฒนาระบบงาน	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร
3. ไปรษณีย์สามารถให้บริการ Virtual Address ภายนอก (Solution) เพื่อรองรับการให้บริการ Virtual Address ภายนอก (Solution) เพื่อดำเนินการร่วมกับพันธมิตร	บร. ชร. รว. บธ. บพ. จพ.	พันธมิตรเอกชน (คู่ค้า)	ได้ระบบงานที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร
4. พิจารณาพัฒนาการเปิดให้บริการ Virtual Address ภายนอก ด้วยระบบงานที่ได้พัฒนาร่วมกัน (Solution)	บร. ชร. รว. บธ. บพ. จพ.	พันธมิตรเอกชน (คู่ค้า)	ได้ผลสรุปการพัฒนาระบบงาน	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร
5. สรุปผลการดำเนินงานเพื่อรายงานไปรษณีย์ต่อไป	บร. ชร. รว. บธ. บพ.	-	ไปรษณีย์ไทย รายงานคืบหน้าผลการดำเนินงาน	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร	00 ร
คำนำหน้า (%)													

00'001

00'0

00'0

00'0

00'0

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

00'5

IN05 โครงการ Postman Cloud

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO1	สร้างเสริมวัฒนธรรมกระบวน การทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการและธุรกิจใหม่
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)	SO1	รายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม (ล้านบาท)
ยุทธศาสตร์ที่	ST1.1	สร้างเสริมวัฒนธรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการให้เกิดการต่อยอดเชิงธุรกิจ และสร้างมูลค่าเพิ่มองค์กร
กลยุทธ์ที่	TA1.1.2	สร้างเสริมวัฒนธรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขยายฐานรายได้ในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA1.1.2	ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าจากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (ร้อยละ)
แผนงาน	IN05	โครงการ Postman Cloud
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน (Work Systems)		บริการดิจิทัล (Postman Cloud)

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	พร. รป. พน. ทน. ปน./ปช. ที่ทำการไปรษณีย์ คณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ Postman Cloud และเจ้าหน้าที่ภายใต้โครงการ Postman Cloud
	ภายนอกองค์กร	คู่ค้า (บริษัท/หน่วยงานที่ร่วมทุนกับ ปณท ซึ่งอยู่ระหว่างกระบวนการคัดเลือกสถานะ ก.ย. 2567) และลูกค้า
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	พร.
	ผู้ประสานงาน	น.ส.อาจรีย์ ต่อชัย / 3415

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	1. ผลักดันให้เกิดการค้าเงินธุรกิจในอนาคตและสร้างโอกาสและรายได้จากโครงการ Postman Cloud 2. ส่งเสริมรายได้ให้เจ้าหน้าที่นำจ่าย มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานภายใต้โครงการ Postman Cloud (ธุรกิจใหม่) 3. เสริมทักษะ Hard Skill ให้กับเจ้าหน้าที่นำจ่าย (improve) นอกเหนือจาก Soft Skill ที่ใช้ในการนำจ่าย
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	รายได้จากให้บริการภายใต้โครงการ Postman Cloud

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		คาดการณ์ ปี 2567 = 20 ล้านบาท มาจาก ผลรวมสะสมถึงเดือน ส.ค. 2567 = 5.50 ล้านบาท + คาดการณ์ผลงานเดือน ก.ย. - ธ.ค. 2567 = 14.50 ล้านบาท
ปี 2568	ผลผลิต	การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานภายใต้โครงการ Postman Cloud
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	ขั้นตอนการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่
	ผลลัพธ์	รายได้โครงการ Postman Cloud จำนวน 55 ล้านบาท
	ช่วงเวลาที่สามารถเริ่มรายงานผลการดำเนินงานตามผลลัพธ์ได้	ธ.ค. 2568
ปี 2569	ผลผลิต	การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานภายใต้โครงการ Postman Cloud
	ผลลัพธ์	รายได้โครงการ Postman Cloud จำนวน 125 ล้านบาท
ปี 2570	ผลผลิต	การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานภายใต้โครงการ Postman Cloud
	ผลลัพธ์	รายได้โครงการ Postman Cloud จำนวน 185 ล้านบาท
ปี 2571	ผลผลิต	การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานภายใต้โครงการ Postman Cloud
	ผลลัพธ์	รายได้โครงการ Postman Cloud จำนวน 265 ล้านบาท
ปี 2572	ผลผลิต	การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานภายใต้โครงการ Postman Cloud
	ผลลัพธ์	รายได้โครงการ Postman Cloud จำนวน 370 ล้านบาท

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ		
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
งบทำการ (OpEx)	ปี 2568	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ

ด้านทรัพยากรบุคคล		
อัตรากำลัง	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-



การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
1. ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	ติดตามการดำเนินงานของพันธมิตรที่ร่วมทุน
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	รายงานผลการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง ปณท และพันธมิตร (ร่วมทุน)
3. ความเสี่ยง	รายได้ของโครงการ Postman Cloud อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	โครงการ Postman Cloud ภายหลังการร่วมทุนกับพันธมิตรไม่สามารถสร้างรายได้ ได้ตามเป้าหมาย (หมายเหตุ : โครงการไม่เหมาะสมกับการประเมินและติดตามเป็นรายเดือน เนื่องจาก โครงการฯ มีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานเป็นร่วมทุนกับพันธมิตร ซึ่งในปี 2567 ยังอยู่ระหว่างการคัดเลือก เมื่อได้พันธมิตรแล้วจะมีการกำหนด Business Model ใหม่)
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	กิจกรรมการดำเนินงานตามแผนงาน
	วิกฤต ความสำเร็จของแผนงานในแต่ละเดือนต่ำกว่าร้อยละ 50
	เตือน ความสำเร็จของแผนงานในแต่ละเดือนอยู่ระหว่างร้อยละ 50 - 79
	ระวัง ความสำเร็จของแผนงานในแต่ละเดือนมากกว่าร้อยละ 80
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	รายได้ของโครงการ Postman Cloud อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่	การติดตามความคืบหน้าของคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	-
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☐ มี ☒ ไม่มี
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☐ มี ☒ ไม่มี
9.3 แนวทางการแก้ไข	-

ปฏิทินการดำเนินงานปี 2568													
ข้อเสนอแนะที่	ผลลัพธ์ของข้อเสนอแนะ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		วันเริ่มต้น	วันสิ้นสุด	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ค.ย.
		ภายใน	ภายนอก										
1. พัฒนาก่อนหน้าทาง (เช่น นวัตกรรม / จัด อบรม / กิจกรรม / พื้นที่ Sandbox เป็นต้น) ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถ ทำงานร่วมกับพันธมิตร และขยายได้ งาน Platform ในการปฏิบัติงานได้ (ถ้ามี)	แนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจการ ทำงานร่วมกับพันธมิตร และขยายได้ งาน Platform ในการปฏิบัติงานได้ (ถ้ามี)	พร. พล. พล. พล. ป.บ./ก. และ ที่ทำการไปรษณีย์	พันธมิตร (ร่วมทุน) /ผู้ค้าของโครงการ	1 ม.ค. 68	30 มิ.ย. 68	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
2. พัฒนาก่อนหน้าทาง (เช่น นวัตกรรม / จัด อบรม / กิจกรรม / พื้นที่ Sandbox เป็นต้น) ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถ ทำงานร่วมกับพันธมิตร และขยายได้ งาน Platform ในการปฏิบัติงานได้ (ถ้ามี)	แนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจการ ทำงานร่วมกับพันธมิตร และขยายได้ งาน Platform ในการปฏิบัติงานได้ (ถ้ามี)	พร. พล. พล. พล. ป.บ./ก. และ ที่ทำการไปรษณีย์	พันธมิตร (ร่วมทุน) /ผู้ค้าของโครงการ	1 ม.ค. 68	31 ธ.ค. 68	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
3. พัฒนาก่อนหน้าทาง (เช่น นวัตกรรม / จัด อบรม / กิจกรรม / พื้นที่ Sandbox เป็นต้น) ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถ ทำงานร่วมกับพันธมิตร และขยายได้ งาน Platform ในการปฏิบัติงานได้ (ถ้ามี)	แนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจการ ทำงานร่วมกับพันธมิตร และขยายได้ งาน Platform ในการปฏิบัติงานได้ (ถ้ามี)	พร. พล. พล. พล. ป.บ./ก. และ ที่ทำการไปรษณีย์	พันธมิตร (ร่วมทุน) /ผู้ค้าของโครงการ	1 ม.ค. 68	31 ธ.ค. 68	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
4. พัฒนาก่อนหน้าทาง (เช่น นวัตกรรม / จัด อบรม / กิจกรรม / พื้นที่ Sandbox เป็นต้น) ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถ ทำงานร่วมกับพันธมิตร และขยายได้ งาน Platform ในการปฏิบัติงานได้ (ถ้ามี)	แนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจการ ทำงานร่วมกับพันธมิตร และขยายได้ งาน Platform ในการปฏิบัติงานได้ (ถ้ามี)	พร. พล. พล. พล. ป.บ./ก. และ ที่ทำการไปรษณีย์	พันธมิตร (ร่วมทุน) /ผู้ค้าของโครงการ	1 ม.ค. 68	31 ธ.ค. 68	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1

00/001
จำนวนหน้า (หน้า)

IN06 แผนงานบริการ Prompt Post

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO1	สร้างเสริมวัฒนธรรมการบริการ การทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการและธุรกิจใหม่
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)	SO1	รายได้ใหม่จากระบบงานการนวัตกรรม (ล้านบาท)
ยุทธศาสตร์ที่	ST1.1	สร้างเสริมวัฒนธรรมการบริการ การทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการให้เกิดการต่อยอดเชิงธุรกิจ
กลยุทธ์ที่	TA1.1.3	สร้างเสริมวัฒนธรรมเชิงธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ใหม่อย่างยั่งยืน
ตัวชี้วัดนำได้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA1.1.3	ร้อยละความสำเร็จการนำระบบดิจิทัล/IT มาใช้ในระบบงานการจัดการนวัตกรรมได้ตามเป้าหมาย (ร้อยละ)
แผนงาน	IN06	แผนงานบริการ Prompt Post
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน (Work Systems)		บริการดิจิทัล (Prompt Post)

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	พณ. คณะทำงานโครงการฯ
	ภายนอกองค์กร	กิจการค้าร่วม (ผู้ส่งมอบ)
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	ฝ่ายโพสต์เน็กซ์ (พณ.)
	ผู้ประสานงาน	นายอรรถพล นาควิบูล 02-831-3838

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	- เพื่อให้ภาครัฐมีการลงทุนด้านการบริหารจัดการฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ไม่ซ้ำซ้อนและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีระบบที่เป็นมาตรฐานสามารถพัฒนาต่อยอดได้ และก่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ในการดำเนินงานระยะยาว - เพื่อให้ภาคธุรกิจมีความเชื่อมั่นต่อระบบการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์กับภาครัฐและภาคประชาชน - เพื่อให้ภาคประชาชนสามารถเข้าถึงการทำธุรกรรมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและพฤติกรรมของประชาชนทุกกลุ่ม - เพื่อให้การกำกับดูแลระบบการทำธุรกรรมผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลของประเทศไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล และลดปัญหาการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภาครัฐที่เป็นเท็จ (Fake News)
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	พัฒนาต่อยอดการให้บริการรวมทั้งขยายผลไปยังกลุ่มเป้าหมาย

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		- คาดการณ์ส่วนแบ่งรายได้ ปี 2567 เท่ากับ 11.54 ล้านบาท - จำนวนหน่วยงาน (Business & Government) ที่ใช้บริการ Prompt Post ปี 2567 เท่ากับ 5 หน่วยงาน
ปี 2568	ผลผลิต	พัฒนาช่องทางให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ-จุดเดียว (One Stop Service : OSS) อย่างน้อย 1 บริการ
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	พัฒนาระบบ One Stop Service : OSS ให้แล้วเสร็จ สามารถเปิดให้บริการได้
	ผลลัพธ์	- ส่วนแบ่งรายได้ไม่น้อยกว่า 46 ล้านบาท (รายได้จากการให้บริการ Prompt Post ไม่น้อยกว่า 154 ล้านบาท) - จำนวนหน่วยงาน (Business & Government) ที่ใช้บริการ Prompt Post ไม่น้อยกว่า 10 หน่วยงาน
	ช่วงเวลาที่สามารถเริ่มรายงานผลการดำเนินงานตามผลลัพธ์ได้	ไตรมาสที่ 1/2568

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
ปี 2569	ผลผลิต	พัฒนาช่องทางให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service : OSS) อย่างน้อย 1 บริการ
	ผลลัพธ์	1.ส่วนแบ่งรายได้ไม่น้อยกว่า 147 ล้านบาท (รายได้จากการให้บริการ Prompt Post ไม่น้อยกว่า 491 ล้านบาท) 2.จำนวนหน่วยงาน (Business & Government) ที่ใช้บริการ Prompt Post ไม่น้อยกว่า 20 หน่วยงาน
ปี 2570	ผลผลิต	1.พัฒนาช่องทางให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service : OSS) อย่างน้อย 1 บริการ
	ผลลัพธ์	1.ส่วนแบ่งรายได้ไม่น้อยกว่า 226 ล้านบาท (รายได้จากการให้บริการ Prompt Post ไม่น้อยกว่า 754 ล้านบาท) 2.จำนวนหน่วยงาน (Business & Government) ที่ใช้บริการ Prompt Post ไม่น้อยกว่า 40 หน่วยงาน
ปี 2571	ผลผลิต	พัฒนาช่องทางให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service : OSS) อย่างน้อย 1 บริการ
	ผลลัพธ์	1.ส่วนแบ่งรายได้ไม่น้อยกว่า 315 ล้านบาท (รายได้จากการให้บริการ Prompt Post ไม่น้อยกว่า 1,049 ล้านบาท) 2.จำนวนหน่วยงาน (Business & Government) ที่ใช้บริการ Prompt Post ไม่น้อยกว่า 80 หน่วยงาน
ปี 2572	ผลผลิต	พัฒนาช่องทางให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service : OSS) อย่างน้อย 1 บริการ
	ผลลัพธ์	1.ส่วนแบ่งรายได้ไม่น้อยกว่า 401 ล้านบาท (รายได้จากการให้บริการ Prompt Post ไม่น้อยกว่า 1,338 ล้านบาท) 2.จำนวนหน่วยงาน (Business & Government) ที่ใช้บริการ Prompt Post ไม่น้อยกว่า 160 หน่วยงาน

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ	
		มีงบประมาณ	ไม่มีงบประมาณ
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	-	☐ มีงบประมาณ ☐ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2569	-	☐ มีงบประมาณ ☐ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2570	-	☐ มีงบประมาณ ☐ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2571	-	☐ มีงบประมาณ ☐ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2572	-	☐ มีงบประมาณ ☐ ไม่มีงบประมาณ
	ทั้งโครงการ	-	☐ มีงบประมาณ ☐ ไม่มีงบประมาณ
งบทำการ (OpEx)	ปี 2568	หมวดบัญชีค่าใช้จ่าย (ค่าตอบแทน) จำนวน 108 ล้านบาท	☐ มีงบประมาณ ☒ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2569	หมวดบัญชีค่าใช้จ่าย (ค่าตอบแทน) จำนวน 229 ล้านบาท	☐ มีงบประมาณ ☒ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2570	หมวดบัญชีค่าใช้จ่าย (ค่าตอบแทน) จำนวน 352 ล้านบาท	☐ มีงบประมาณ ☒ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2571	หมวดบัญชีค่าใช้จ่าย (ค่าตอบแทน) จำนวน 490 ล้านบาท	☐ มีงบประมาณ ☒ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2572	หมวดบัญชีค่าใช้จ่าย (ค่าตอบแทน) จำนวน 625 ล้านบาท	☐ มีงบประมาณ ☒ ไม่มีงบประมาณ

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านทรัพยากรบุคคล	
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ ☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568 1. มีความรู้ความเข้าใจระบบ IT มีทักษะด้านการขาย สามารถอธิบายลูกค้าที่จะนำเสนอขายได้เป็นอย่างดี 2. การออกแบบจัดทำ Solution การให้บริการตามความต้องการของลูกค้า 3. ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำ Solution ให้บริการตรงกับความต้องการของลูกค้า 4. ศึกษาข้อมูลทางด้านเทคนิคเกี่ยวกับบริการต่าง ๆ ของบริการ TDH รวมทั้งศึกษาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ
	ปี 2569 เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2570 เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2571 เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2572 เช่นเดียวกับปี 2568

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ ☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568 -
	ปี 2569 -
	ปี 2570 -
	ปี 2571 -
	ปี 2572 -
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ ☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568 -
	ปี 2569 -
	ปี 2570 -
	ปี 2571 -
	ปี 2572 -

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินแผนงาน	
1. ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	ให้บริการ Prompt Post แก่กลุ่มลูกค้าในอุตสาหกรรมหลักที่มีความสนใจใช้บริการ
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	มีลูกค้าเป้าหมายที่สนใจทดลองใช้บริการ และทำสัญญาตกลงใช้บริการ และสามารถสร้างรายได้
3. ความเสี่ยง	ส่วนแบ่งรายได้จากให้บริการ Prompt Post ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	จำนวนผู้ใช้บริการในระบบน้อยกว่าที่กำหนด
4.2 สาเหตุความเสี่ยง	บุคลากรขาดความรู้และความเข้าใจ บริการ Prompt Post
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	ส่วนแบ่งรายได้จากให้บริการ Prompt Post ระยะเวลา 6 เดือนแรก
	วิกฤต ส่วนแบ่งรายได้จากให้บริการ Prompt Post ต่ำกว่า 5 ล้านบาท
	เตือน ส่วนแบ่งรายได้จากให้บริการ Prompt Post ไม่น้อยกว่า 5 ล้านบาท
	ระวัง ส่วนแบ่งรายได้จากให้บริการ Prompt Post ไม่น้อยกว่า 10 ล้านบาท
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	ส่วนแบ่งรายได้จากให้บริการ Prompt Post ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	คณะกรรมการจัดการโครงการพัฒนาและให้บริการระบบจัดการด้านเอกสารอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจรของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	จัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการบริหารโครงการและกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามกิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนด
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☒ มี ☐ ไม่มี
	1. กฎหมายว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ 2. กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 3. กฎหมายว่าด้วยการรักษาความมั่นคงทางไซเบอร์
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☒ มี ☐ ไม่มี
	หากไม่ปฏิบัติตามอาจจะมีผิดกฎหมาย ซึ่งจะไม่สามารถให้บริการได้
9.3 แนวทางการแก้ไข	ปณท มีการปฏิบัติตามกฎหมายดังกล่าวอยู่แล้ว

IN07 แผนงานโครงการ D/ID (Digital Post ID)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO1	สร้างเสริมวัฒนธรรมการดำเนินงาน มลพิษน้อย บริการและธุรกิจใหม่
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)	SO1	รายได้ใหม่จากการระดมทุนการนวัตกรรม (ล้านบาท)
ยุทธศาสตร์ที่	ST1.1	สร้างเสริมวัฒนธรรมกระบวนการทำงาน มลพิษน้อย บริการให้ทันความต้องการของธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
กลยุทธ์ที่	TA1.1.3	สร้างเสริมวัฒนธรรมเชิงธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ใหม่อย่างยั่งยืน
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA1.1.3	ร้อยละความสำเร็จการนำระบบดิจิทัล/IT มาใช้ในกระบวนการจัดการนวัตกรรมได้ตามเป้าหมาย (ร้อยละ)
แผนงาน	IN07	แผนงานโครงการ D/ID (Digital Post ID)
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน (Work Systems)		บริการดิจิทัล (D/ID)

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	บก. พน. บพ. คพ. วป. พร. ภค. สด. คณะทำงานโครงการฯ (หน่วยงานและบุคลากรภายใน)
	ภายนอกองค์กร	1. คณะกรรมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล เพื่อการระบุตำแหน่งสถานที่และเพื่อการขนส่ง (ลูกค้า หน่วยงานกำกับ) 2. คณะทำงานบริหารจัดการโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล เพื่อการระบุตำแหน่งและเพื่อการขนส่ง (ลูกค้า หน่วยงานกำกับ) 3. บริษัทผู้สนับสนุนเงินทุน (ผู้ค้า) 4. บริษัทผู้พัฒนาแอปพลิเคชันฐานข้อมูลที่อยู่หลัก
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	บก.
	ผู้ประสานงาน	นายกิตติคุณ คำชาย / 3914

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	1. เพื่อพัฒนาระบบ D/ID เชิงพาณิชย์ 2. เพื่อจัดทำฐานข้อมูลที่อยู่หลัก (Master Data) โครงการ D/ID 3. เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลที่อยู่ D/ID กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานภายใน ปณท และหน่วยงานภายนอก ปณท
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	1. พัฒนาระบบ D/ID เชิงพาณิชย์ได้แล้วเสร็จ สามารถให้บริการด้านข้อมูลที่อยู่แก่ประชาชน และหน่วยงานต่าง ๆ 2. จัดทำฐานข้อมูลที่อยู่หลักสมบูรณ์ (Master) และใช้ต่อยอดบริการ D/ID เชิงพาณิชย์ ตลอดจนบริการด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับที่อยู่ของ ปณท 3. การระบุข้อมูลตำแหน่งที่อยู่เป็นมาตรฐานกลางของประเทศ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่อยู่ร่วมกันเพื่อสร้างการเติบโต เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		1. พัฒนาระบบ D/ID เชิงสังคมเสร็จเรียบร้อยแล้ว 2. ปณท อยู่ระหว่างการรับมอบระบบ D/ID เชิงสังคม จาก สทศ. ปัจจุบันยังไม่มีการเปิดให้ลงทะเบียนใช้งาน คาดว่าจะรับมอบระบบจาก สทศ. ได้ภายในปี 2567 ทำให้ยังไม่เกิดรายได้จากการให้บริการ 3. ปณท อยู่ระหว่างการสรรหาพันธมิตรร่วมทุน D/ID เชิงพาณิชย์คาดว่าจะสรรหาพันธมิตรในเดือนกุมภาพันธ์ 2568
ปี 2568	ผลผลิต	1. ประชาชนที่ลงทะเบียนใช้บริการระบบ D/ID จำนวนไม่น้อยกว่า 500,000 ราย 2. จำนวนลูกค้าใช้งานระบบ D/ID จำนวน 10 หน่วยงาน
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	ขั้นตอนที่ 4 การสื่อสารการตลาดและการขาย เกี่ยวกับการเชื่อมต่อและใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่อยู่ D/ID ในกลุ่มภาครัฐและภาคเอกชน ขั้นตอนที่ 5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนลงทะเบียนใช้งานแอปพลิเคชัน D/ID
	ผลลัพธ์	1. รายได้จากการให้บริการเชิงพาณิชย์ผ่านระบบ D/ID วงเงิน 21 ล้านบาท 2. ฐานข้อมูลที่อยู่หลัก (Master Data) สมบูรณ์อย่างน้อยร้อยละ 80 ของครัวเรือนทั้งหมดทั่วประเทศ
	ช่วงเวลาที่สามารถเริ่มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนที่ได้	1. รายงานผลลัพธ์การดำเนินงานหลังจากสื่อสารการตลาด ประชาสัมพันธ์โครงการให้แก่หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชน ตั้งแต่วันที่เดือนมิถุนายน 2568 - ธันวาคม 2568 2. รายงานผลลัพธ์การดำเนินงานตั้งแต่การเริ่มปีงบประมาณตั้งแต่เดือนมกราคม 2568 - ธันวาคม 2568
ปี 2569	ผลผลิต	1. ประชาชนที่ลงทะเบียนใช้บริการระบบ D/ID สะสมจำนวนไม่น้อยกว่า 1,500,000 ราย 2. จำนวนลูกค้าใช้งานระบบสะสม D/ID จำนวน 20 หน่วยงาน
	ผลลัพธ์	1. รายได้จากการให้บริการไม่น้อยกว่า 210 ล้านบาท 2. ฐานข้อมูลที่อยู่หลัก (Master Data) สมบูรณ์ร้อยละ 100 ของครัวเรือนทั้งหมดทั่วประเทศ
ปี 2570	ผลผลิต	1. ประชาชนที่ลงทะเบียนใช้บริการระบบ D/ID สะสมจำนวนไม่น้อยกว่า 5,000,000 ราย 2. จำนวนลูกค้าใช้งานระบบสะสม D/ID จำนวน 30 หน่วยงาน
	ผลลัพธ์	รายได้จากการให้บริการไม่น้อยกว่า 315 ล้านบาท
ปี 2571	ผลผลิต	1. ประชาชนที่ลงทะเบียนใช้บริการระบบ D/ID สะสมจำนวนไม่น้อยกว่า 15,000,000 ราย 2. จำนวนลูกค้าใช้งานระบบสะสม D/ID จำนวน 40 หน่วยงาน
	ผลลัพธ์	รายได้จากการให้บริการไม่น้อยกว่า 428 ล้านบาท
ปี 2572	ผลผลิต	1. ประชาชนที่ลงทะเบียนใช้บริการระบบ D/ID สะสมจำนวนไม่น้อยกว่า 35,000,000 ราย 2. จำนวนลูกค้าใช้งานระบบสะสม D/ID จำนวน 50 หน่วยงาน
	ผลลัพธ์	รายได้จากการให้บริการไม่น้อยกว่า 557 ล้านบาท

หมายเหตุ เนื่องจากระบบ D/ID เป็นการให้บริการที่อยู่รูปแบบใหม่ของ ปณท ซึ่งยังไม่เคยดำเนินธุรกิจด้านนี้มาก่อน ต้องมีการทดสอบตลาด และใช้ความเชี่ยวชาญด้านการขาย การตลาด จึงใช้กรณีฐาน (Base Case) เป็นเป้าหมายของผลลัพธ์รายได้

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	27.52 ล้านบาท ☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	- ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	- ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	- ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	- ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	- ☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
งบทำการ (OpEx)	ปี 2568	- ☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	13.70 ล้านบาท ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	13.70 ล้านบาท ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	13.70 ล้านบาท ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	13.70 ล้านบาท ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ

ด้านทรัพยากรบุคคล	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
อัตรากำลัง	ปี 2568	Speed Team 6 คน
	ปี 2569	ใช้อัตรากำลังเดิม
	ปี 2570	ใช้อัตรากำลังเดิม
	ปี 2571	ใช้อัตรากำลังเดิม
	ปี 2572	ใช้อัตรากำลังเดิม
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนินงาน	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	Digital Skill, Logistics Operations Skill, Marketing and Communication Skill
	ปี 2569	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2570	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2571	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2572	เช่นเดียวกับปี 2568

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
Software (ประเภทและจำนวน)	ปี 2568	ระบบปฏิบัติการไปรษณีย์ (THP CORE)
	ปี 2569	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2570	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2571	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2572	เช่นเดียวกับปี 2568
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	บริการเช่า Cloud
	ปี 2569	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2570	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2571	เช่นเดียวกับปี 2568
	ปี 2572	เช่นเดียวกับปี 2568

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
1. ขั้นตอนที่ถูกตรวจสอบ	
1.1 ขั้นตอนที่ถูกตรวจสอบ	ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาระบบ D/ID เชิงพาณิชย์
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	ระบบเชิงพาณิชย์ D/ID รองรับการใช้งานเกี่ยวกับที่อยู่
3. ความเสี่ยง	ผู้ร่วมลงทุนไม่สามารถพัฒนาระบบได้แล้วเสร็จภายในพฤษภาคม 2568
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	ผู้ร่วมลงทุนไม่สามารถรายงานความคืบหน้างาน และพัฒนาระบบงานได้แล้วเสร็จ
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	ผู้ร่วมลงทุนไม่สามารถจัดทำแบบร่างระบบ D/ID เชิงพาณิชย์ ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด
วิกฤต	ผู้ร่วมลงทุนไม่สามารถจัดทำแบบร่างระบบ D/ID เชิงพาณิชย์ภายในเดือนเมษายน 2568
เตือน	ผู้ร่วมลงทุนไม่สามารถจัดทำแบบร่างระบบ D/ID เชิงพาณิชย์ภายในเดือนมีนาคม 2568
ระวัง	ผู้ร่วมลงทุนไม่สามารถจัดทำแบบร่างระบบ D/ID เชิงพาณิชย์ภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2568
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	ไม่สามารถพัฒนาระบบ D/ID เชิงพาณิชย์ได้แล้วเสร็จ และไม่ได้รายได้เชิงพาณิชย์ตามเป้าหมาย
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่	จัดตั้งคณะกรรมการกำหนดแนวทางการทำงานโครงการ D/ID
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	1. ประชุมคณะกรรมการกำหนดแนวทางการทำงานโครงการ D/ID ประจำทุกเดือน 2. ติดตามความคืบหน้าการพัฒนาของผู้นำจ้างอย่างเป็นระยะ
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☒ มี ☐ ไม่มี 1. ไปรษณีย์นิเทศ และระเบียบคำสั่งของไปรษณีย์เกี่ยวกับการให้บริการจัดส่งของส่งทางไปรษณีย์ 2. นโยบายด้านต่าง ๆ และทิศทางการเปิดให้บริการใหม่ ๆ ของ ปณท
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☒ มี ☐ ไม่มี 1. อาจไม่มีผู้สนใจร่วมลงทุนพัฒนา D/ID เชิงพาณิชย์ เนื่องจากยังไม่มีความมั่นใจในการให้บริการ D/ID
9.3 แนวทางการแก้ไข	1. ปณท ร่วมดำเนินการในการร่วมลงทุน โดยใช้ฐานข้อมูลที่อยู่ซึ่งครอบคลุมทุกหลังคาเรือนในประเทศไทย และสถานที่ซึ่งไม่มีเลขทะเบียนบ้าน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมลงทุน



ปฏิทินการดำเนินงานปี 2568																	
ขั้นตอนงานที่	ผลลัพธ์ของขั้นตอนงาน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		วันเริ่มต้น	วันสิ้นสุด	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
		ภายใน	ภายนอก														
การพัฒนากระบวนการเชิงพาณิชย์																	
1. การรวบรวมข้อมูลครัวเรือน	ทีมมีกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกับ ปตท.	ยท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้สนใจร่วมลงทุน	1 ม.ค. 68	15 ก.พ. 68	00.1											
	2. การพัฒนาระบบ D/D เชิงพาณิชย์	ยท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้สนใจร่วมลงทุน	1 ก.พ. 68	31 ส.ค. 68							2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
		ยท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้สนใจร่วมลงทุน	1 มิ.ย. 68	30 มิ.ย. 68							1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
		ยท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้สนใจร่วมลงทุน	1 มิ.ย. 68	31 ส.ค. 68							1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
		ยท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้สนใจร่วมลงทุน และคณะทำงานที่สังกัด ภายใต้กระทรวง MDES	1 เม.ย. 68	31 ส.ค. 68							1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
3. การเปิดให้บริการ Kick off โครงการ D/D เชิงพาณิชย์	ผู้ใช้งานผู้ค้าเริ่มใช้บริการ D/D เชิงพาณิชย์	ยท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้สนใจร่วมลงทุน	1 เม.ย. 68	31 ส.ค. 68												
	4. การสื่อสารการตลาดและการขายเชิงรุก	ยท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้สนใจร่วมลงทุน	1 มิ.ย. 68	30 มิ.ย. 68							2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
		ยท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้สนใจร่วมลงทุน	1 มิ.ย. 68	31 ส.ค. 68							1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
		ยท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้สนใจร่วมลงทุน และคณะทำงานที่สังกัด ภายใต้กระทรวง MDES	1 มิ.ย. 68	31 ส.ค. 68							1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
		ยท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้สนใจร่วมลงทุน และคณะทำงานที่สังกัด ภายใต้กระทรวง MDES	1 เม.ย. 68	31 ส.ค. 68							1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
การดำเนินงานข้อมูล (Master Data)																	
1. การตรวจสอบข้อมูลที่อยู่ และปรับปรุงข้อมูลที่อยู่ให้ถูกต้องก่อนดำเนินการปักธง	ข้อมูลที่อยู่ไม่ขาดฐานเดียวกัน	ยท. รป. พท. บพ. สท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้พัฒนาแอปพลิเคชันฐานข้อมูลที่อยู่หลัก	1 ม.ค. 68	31 ม.ค. 68	05.0											
	2. การปักหมุดในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร บริเวณเขต อ่างทอง เมืองจันทบุรี และอำเภออื่นๆ	ฐานข้อมูลที่อยู่ร้อยละ 40 ของฐานข้อมูลทั้งหมด	ยท. รป. พท. บพ. สท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้พัฒนาแอปพลิเคชันฐานข้อมูลที่อยู่หลัก	1 ม.ค. 68	30 มิ.ย. 68	05.0										
		ฐานข้อมูลที่อยู่ร้อยละ 80 ของฐานข้อมูลที่อยู่ทั้งหมด	ยท. รป. พท. บพ. สท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้พัฒนาแอปพลิเคชันฐานข้อมูลที่อยู่หลัก	1 ก.ค. 68	31 ส.ค. 68						0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
		ฐานข้อมูลที่อยู่ทั้งหมด	ยท. รป. พท. บพ. สท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้พัฒนาแอปพลิเคชันฐานข้อมูลที่อยู่หลัก	1 มี.ค. 68	31 ส.ค. 68						0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
3. การติดตาม ประเมินผล ความถูกต้อง แม่นยำของการจัดทำฐานข้อมูลที่อยู่หลัก	ข้อมูลที่อยู่ด้วยระบบเว็บมาร์ทบ้าน (Delivery Point)	ยท. รป. พท. บพ. สท. และคณะทำงานโครงการฯ	บริษัทผู้พัฒนาแอปพลิเคชันฐานข้อมูลที่อยู่หลัก														
	ฐานข้อมูลที่อยู่หลัก																
				คำนวณน้ำหนัก (%)				2.00	2.00	2.50	1.50	2.00	2.00	4.00	4.00	5.00	6.00

00/001

ค่าเฉลี่ย (%)

IN08 แผนงานการนำยานยนต์ไฟฟ้ามาใช้ในระบบงานนำจ่าย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO2	สร้างเสริมวัฒนธรรมเชิงสังคมและความยั่งยืน
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์	SO2	ระดับความภาคภูมิใจและผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)		
ยุทธศาสตร์ที่	ST2.1	สร้างเสริมวัฒนธรรมเชิงสังคมและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เข้มแข็ง
กลยุทธ์ที่	TA2.1.1	สร้างเสริมวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA2.1.1	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (tCO ₂ e)
แผนงาน	IN08	แผนงานการนำยานยนต์ไฟฟ้ามาใช้ในระบบงานนำจ่าย
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน		การกำกับดูแลกิจการ บริหารความเสี่ยง และพัฒนาความยั่งยืน

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	พร. รป. ขส. จท. กร. คอ. จช. ปน./ปช. ที่ทำการไปรษณีย์ และคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง
	ภายนอกองค์กร	กิจการร่วมค้า ที ที เอส คาร์เวิร์น (ผู้ส่งมอบรถยนต์ EV จำนวน 250 คัน) การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และบริษัท/หน่วยงานที่จะส่งมอบรถยนต์ 433 คัน ในปี 2568
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	พร.
	ผู้ประสานงาน	นายณวิรัช บุตตะกะ / 3803

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	1. เพิ่มประสิทธิภาพในการนำจ่ายสิ่งของขนาดใหญ่ โดยใช้รถยนต์ไฟฟ้าให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล 2. ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHGs)
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHGs) ได้ 1,496 tCO ₂ e (รถยนต์ EV จำนวน 433 คัน)

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		จัดหารถยนต์ EV จำนวน 250 คัน
ปี 2568	ผลผลิต	จัดหารถยนต์ EV จำนวน 433 คัน
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์	คณะกรรมการการตรวจรับรถยนต์ EV จำนวน 433 คัน (ลดการปล่อย GHGs ได้ 1,922 tCO ₂ e)
	ผลลัพธ์	รถยนต์ EV สะสม 683 คัน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHGs) ได้ 2,200 tCO ₂ e
	ช่วงเวลาที่สามารถเริ่มรายงานผลการดำเนินงานตามข้อนี้ได้	ธ.ค. 2568
ปี 2569	ผลผลิต	จัดหารถยนต์ EV จำนวน 95 คัน (ลดการปล่อย GHGs ได้ 421 tCO ₂ e)
	ผลลัพธ์	รถยนต์ EV สะสม 778 คัน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHGs) ได้ 2,622 tCO ₂ e
ปี 2570	ผลผลิต	จัดหารถยนต์ EV จำนวน 38 คัน (ลดการปล่อย GHGs ได้ 169 tCO ₂ e)
	ผลลัพธ์	รถยนต์ EV สะสม 816 คัน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHGs) ได้ 2,790 tCO ₂ e
ปี 2571	ผลผลิต	ทบทวนจำนวนรถยนต์ EV ที่จะทดแทน
	ผลลัพธ์	ทบทวนจำนวนสะสมต่อเนื่อง
ปี 2572	ผลผลิต	ทบทวนจำนวนรถยนต์ EV ที่จะทดแทน
	ผลลัพธ์	ทบทวนจำนวนสะสมต่อเนื่อง

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่ยังไม่มีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	838,762,000 (รวมเงินสำรองเผื่อราคาของสูงขึ้น) ☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	165,300,000 บาท ☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	66,120,000 บาท ☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
งบทำการ (OpeEx)	ปี 2568	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ

ด้านทรัพยากรบุคคล	
อัตรากำลัง	ความเพียงพอ ☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568
	ปี 2569
	ปี 2570
	ปี 2571
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ ☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568
	ปี 2569
	ปี 2570
	ปี 2571
	ปี 2572

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ ☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568
	ปี 2569
	ปี 2570
	ปี 2571
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ ☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568
	ปี 2569
	ปี 2570
	ปี 2571
	ปี 2572



การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
1. ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	ติดตามการจัดหารถยนต์ EV จำนวน 433 คัน
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	รายงานผลการดำเนินการตามระเบียบจัดซื้อ/จัดจ้างของ ปณท
3. ความเสี่ยง	แผนการนำยานยนต์ไฟฟ้ามาใช้ในระบบงานนำจ่าย อาจเกิดความล่าช้า
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	เทคโนโลยีรถยนต์ EV / ตลาดผู้ขายและให้เช่ารถยนต์ EV / นโยบายของหน่วยงานผู้ให้บริการไฟฟ้า มีความผันผวน ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ส่งผลต่อกระบวนการจัดหาของ ปณท
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	กิจกรรมการดำเนินงานตามแผนงาน
วิกฤต	ความสำเร็จของแผนงานในแต่ละเดือนต่ำกว่าร้อยละ 50
เตือน	ความสำเร็จของแผนงานในแต่ละเดือนอยู่ระหว่างร้อยละ 50 - 79
ระวัง	ความสำเร็จของแผนงานในแต่ละเดือนมากกว่าร้อยละ 80
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	ปณท อาจได้รับรถยนต์ไฟฟ้าล่าช้า
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่	การรายงานความคืบหน้าการประชุมคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	-
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☐ มี ☒ ไม่มี
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☐ มี ☒ ไม่มี
9.3 แนวทางการแก้ไข	-

00001

IN09 แผนงาน Solar PV Rooftop

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO2	สร้างเสริมวัฒนธรรมเชิงสังคมและความยั่งยืน
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์	SO2	ระดับความภักดีและผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)		
ยุทธศาสตร์ที่	ST2.1	สร้างเสริมวัฒนธรรมเชิงสังคมและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เข้มแข็ง
กลยุทธ์ที่	TA2.1.1	สร้างเสริมวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA2.1.1	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (tCO ₂ e)
แผนงาน	IN09	แผนงาน Solar PV Rooftop
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน (Work Systems)		การกำกับดูแลกิจการ บริหารความเสี่ยง และพัฒนาความยั่งยืน /การบริหารสินทรัพย์

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	กร., บม./ปช.
	ภายนอกองค์กร	การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (ผู้ค้า)
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	บอ.
	ผู้ประสานงาน	นายสุธารักษ์ รัตนมณี / 3064, 3662

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	- เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้า ค่าใช้จ่ายด้านการบำรุงดูแลรักษา - เพื่อลดภาวะโลกร้อนจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจก - เพื่อส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน ซึ่งเป็นพลังงานสะอาดและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มาใช้เสริมระบบไฟฟ้าของ บอ.
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	- ประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานไฟฟ้า ค่าใช้จ่ายด้านการบำรุงดูแลรักษาอันเป็นการลดต้นทุนในการดำเนินงานของ บอ. - ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจของ บอ. - สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการดำเนินธุรกิจของ บอ.

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		-
ปี 2568	ผลผลิต	ติดตั้ง Solar Rooftop แล้วเสร็จ จำนวน 10 แห่ง
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	ขั้นตอนที่ 11 ดำเนินการติดตั้ง Solar Rooftop
	ผลลัพธ์	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ที่ลดลง 529 tCO ₂ eq
	ช่วงเวลาที่สามารถเริ่มรายงานผลการดำเนินงานตามผลลัพธ์ได้	รายงานสรุปผลการติดตั้ง Solar Rooftop ให้แก่ บอ. ช่วงเดือน ธ.ค. ของปี
ปี 2569	ผลผลิต	ติดตั้ง Solar Rooftop แล้วเสร็จ จำนวน 20 แห่ง
	ผลลัพธ์	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ที่ลดลงสะสม 1,586 tCO ₂ eq
ปี 2570	ผลผลิต	ติดตั้ง Solar Rooftop แล้วเสร็จ จำนวน 20 แห่ง
	ผลลัพธ์	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ที่ลดลงสะสม 2,114 tCO ₂ eq
ปี 2571	ผลผลิต	ติดตั้ง Solar Rooftop แล้วเสร็จ จำนวน 80 แห่ง
	ผลลัพธ์	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ที่ลดลงสะสม 5,285 tCO ₂ eq
ปี 2572	ผลผลิต	ติดตั้ง Solar Rooftop แล้วเสร็จ จำนวน 120 แห่ง
	ผลลัพธ์	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ที่ลดลงสะสม 10,571 tCO ₂ eq

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่ระบุว่ามีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ทั้งโครงการ	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
งบทำการ (OpeEx)	ปี 2568	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ

ด้านทรัพยากรบุคคล		☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
อัตรากำลัง	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
1. ขั้นตอนวิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนวิกฤตของแผนงาน	ขั้นตอนที่ 6 กฟน. กฟผ. สืบหาความพร้อมของพื้นที่หลังคา/ศาลาเพื่อประเมินรายการปรับปรุงซ่อมแซม ส่งให้ ปณท พิจารณา
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	ปณท ทราบข้อมูลการปรับปรุงซ่อมแซมพื้นที่ก่อนการติดตั้ง
3. ความเสี่ยง	ไม่สามารถติดตั้ง Solar Rooftop ได้
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	การให้บริการติดตั้ง Solar Rooftop ดังกล่าวไม่รวมงานปรับปรุงซ่อมแซมก่อนการติดตั้ง ศาลาหรือหลังคาของ ปณท มีการใช้งานมาเป็นเวลานานและบางแห่งมีสภาพเก่าทรุดโทรม ปณท เป็นเจ้าของอาคารต้องเป็นผู้ซ่อมแซม และรับผิดชอบค่าใช้จ่าย เพื่อให้สามารถรับน้ำหนักของตัวแผงอุปกรณ์และรองรับการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้า
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	
วิกฤต	ปณท ไม่สามารถปรับปรุงซ่อมแซมให้แล้วเสร็จ ภายใน 31 มกราคม 2569
เตือน	ปณท ไม่สามารถปรับปรุงซ่อมแซมให้แล้วเสร็จ ภายใน 31 ธันวาคม 2568
ระวัง	ปณท ไม่สามารถปรับปรุงซ่อมแซมให้แล้วเสร็จ ภายใน 30 พฤศจิกายน 2568
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	ไม่สามารถติดตั้ง Solar Rooftop ได้
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	คัดเลือก ปณ. ที่ศาลา/หลังคามีสภาพดี เพิ่งได้รับการปรับปรุงไม่นาน และมีความพร้อมในการติดตั้ง มาดำเนินการก่อน
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	1. จัดลำดับอาคารที่มีความพร้อมก่อน (ใช้ไฟฟ้าปริมาณมาก/มีรายการปรับปรุงซ่อมแซมน้อย) มาดำเนินการก่อน 2. แจ้ง ปณ./ปช. ตรวจสอบปัญหาการใช้งานศาลา/หลังคาของ ปณ. เบื้องต้น ว่ามีน้ำรั่วซึม หรือกระเบื้องแตก ฯลฯ เพื่อเตรียมการซ่อมแซมก่อน กฟน.กฟผ. เข้าสำรวจ และพิจารณาขออนุมัติงบประมาณเพื่อรองรับการปรับปรุงซ่อมแซมศาลา/อาคาร
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☐ มี ☒ ไม่มี
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☐ มี ☒ ไม่มี
9.3 แนวทางการแก้ไข	-



ปฏิทินการดำเนินงานปี 2568													
ขั้นตอนงานที่	ผลลัพธ์ของชิ้นงาน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		วันเริ่มต้น	วันสิ้นสุด	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
		ภายใน	ภายนอก										
1. บอ. รวบรวมข้อมูลปริมาณการใช้ไฟฟ้า ประเภทอาคารและกรรมสิทธิ์ของ บม./วิ.ฯ เพื่อติดตั้ง บม. ที่สามารถติดตั้ง Solar Roof-top ได้	ได้ บม. ที่เหมาะสมในการติดตั้ง Solar Roof-top	บอ. กร. บม./วิ.ฯ	กสน. กสท.	1 ม.ค. 68	31 ม.ค. 68	1.00	2.00						
2. นำส่งรายชื่อที่ทำการ ให้ กสน. กสท. เจ้า ตัวพื้นที่ บม. ในเขตกรุงเทพมหานครและภูมิภาค 3. กสน. กสท. จัดทำข้อเสนอเบื้องต้น ส่งให้ บมท. พิจารณา	กสน. กสท. พิจารณารายชื่อการใช้ไฟฟ้าและ ลักษณะอาคารที่เหมาะสมไปจัดทำข้อเสนอการติดตั้ง บมท. ได้รับข้อเสนอเบื้องต้น จาก กสน. กสท.	บอ. กร. บม./วิ.ฯ	กสน. กสท.	1 ก.พ. 68	28 ก.พ. 68		3.00						
4. บอ. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลงานเสนอ บมท. เพื่ออนุมัติให้ติดตั้ง	ได้รับอนุมัติจาก บมท.	บอ.	กสน. กสท.	1 เม.ย. 68	15 เม.ย. 68		5.00						
5. กสน. กสท. จัดทำร่างสัญญาติดตั้ง Solar Roof-top ส่งให้ บมท. พิจารณา	บมท. พิจารณาร่างสัญญา แล้วเสร็จ	บอ. กส.	กสน. กสท.	16 เม.ย. 68	30 เม.ย. 68		5.00						
6. กสน. กสท. ดำเนินการพร้อมพื้นที่ ขอติดตั้ง/ติดตั้งเป็นรายการ/การ ขอเสนอส่งให้ บมท. พิจารณา	บมท. พิจารณาพร้อมพื้นที่ ก่อนการติดตั้ง	บอ. กร. บม./วิ.ฯ	กสน. กสท.	1 พ.ค. 68	31 พ.ค. 68					2.00			
7. จัดประชุมหารือกับ กสน. กสท. รายการปรับปรุง ข้อมูลแบบ/โครงสร้าง	ได้แนวทางการปรับปรุงข้อมูลแบบพื้นที่ที่ยังติดตั้ง ข้อมูลแบบ/โครงสร้าง	บอ. กร. บม./วิ.ฯ	กสน. กสท.	1 มิ.ย. 68	15 มิ.ย. 68					3.00			
8. นำเสนอ บมท. ขออนุมัติปรับปรุงข้อมูลแบบ หลักฐาน/ค่าตัว	ได้รับอนุมัติจาก บมท.	บอ. กร. บม./วิ.ฯ	กสน. กสท.	15 มิ.ย. 68	30 มิ.ย. 68								
9. ลงนามสัญญาติดตั้ง Solar Roof-top	ได้รับสัญญาการติดตั้ง Solar Roof-top	บอ. กส.	กสน. กสท.	1 ก.ค. 68	31 ก.ค. 68					5.00			
10. กสน. กสท. จัดทำแบบเสนอติดตั้ง ให้ บมท.	ได้แบบติดตั้ง Solar Roof-top	บอ. กร. บม./วิ.ฯ	กสน. กสท.	1 ส.ค. 68	31 ส.ค. 68					5.00			
11. บมท. นำเสนอแบบเสนอติดตั้ง และ ขอผูกขาดการบริการ	ได้รับอนุญาตจากกรมการไฟฟ้า	บอ. กร. กม. บม./ วิ.ฯ	กสน. กสท. กรมการไฟฟ้า	1 ก.ย. 68	30 ก.ย. 68					5.00			
12. กสน. กสท. และ บมท. จัดเตรียมเอกสาร การขอผูกขาดติดตั้ง Solar Roof-top	ได้เอกสารสำหรับการขออนุญาตติดตั้ง	บอ. กร. กม. บม./ วิ.ฯ	กสน. กสท.	1 ส.ค. 68	30 ส.ค. 68								
13. ขึ้นขออนุญาตผูกขาดติดตั้ง ติดตั้งเอกสาร เรื่องเอกสาร (อ. 1)	ได้รับใบอนุญาตผูกขาดติดตั้งฯ อ. 1	บอ. กร. บม./วิ.ฯ	กสน. กสท.	1 พ.ย. 68	30 พ.ย. 68								
14. กสน. กสท. จัดเตรียมอุปกรณ์ติดตั้ง พื้นที่นำส่งอุปกรณ์เข้าพื้นที่และดำเนินการติดตั้ง	เริ่มเข้าพื้นที่เพื่อดำเนินการติดตั้ง Solar Roof-top	บอ. กร. บม./วิ.ฯ	กสน. กสท.	1 ธ.ค. 68	31 ธ.ค. 68								

00/001

ค่าปรับหนัก (%)

IN10 แผนงาน Green Hub (Circular Economy)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO2	สร้างสวามิภักดิ์และสังคมและยั่งยืน
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)	SO2	ระดับความพึงพอใจและผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ยุทธศาสตร์ที่	ST2.1	สร้างสวามิภักดิ์และสังคมและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เข้มแข็ง
กลยุทธ์ที่	TA2.1.1	สร้างสวามิภักดิ์และสังคมและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เข้มแข็ง
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA2.1.1	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2e)
แผนงาน	IN10	แผนงาน Green Hub (Circular Economy)
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน (Work Systems)	ระบบการนำองค์กร : การกำกับดูแลกิจการ, บริหารความเสี่ยง และพัฒนาความยั่งยืน	

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	ยก. รบ. ปก. บท. ภก. สด. จล. ศป. ปณ.1-4 ปช.1-10
	ภายนอกองค์กร	1. บริษัท เอสซีจี แพคเกจจิ้ง จำกัด (มหาชน) (SCG Packaging) (คู่ค้า) 2. บริษัท ทีพีบีไอ จำกัด (มหาชน) (TPBI) (คู่ค้า) 3. บริษัท ทีทีที โกสบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (GC) (คู่ค้า) 4. บริษัท แอควาซ อินโฟร เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (AIS) (คู่ค้า) 5. กรมควบคุมมลพิษ (คู่ค้า) 6. บริษัทที่ดำเนินโครงการฯ (คู่ค้า)
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	ยก.
	ผู้ประสานงาน	ว่าที่ ร.ต. หญิง ณัฐธิดา ช่วยรัตน์ โทร.3913/ 091-771-7408

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	1. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงาน/ ลูกค้า/ ประชาชน ตระหนักถึงความสำคัญในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยวิธีการ แปรรูปเป็นของใช้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ 2. เพื่อลดปัญหาขยะบรรจุภัณฑ์ที่มาจากกาการค้าปลีกไปรษณีย์ และจากหน่วยงาน เอกชน 5 ประเภท คือ 2.1 กล่องพัสดุ ของจดหมายกระจาย 2.2 พลาสติกยืด ประเภท Polyethylene (PE) เช่น ของพลาสติกไปรษณีย์ไม่ใช้แล้ว พลาสติก 2.3 พลาสติก ประเภท Polyethylene Terephthalate (PET) เช่น ขวดน้ำดื่ม 2.4 อุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ (E-Waste) 2.5 อะลูมิเนียม 3. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างความเชื่อมั่นของ ปณท ที่ทันสมัยตอบโจทย์กลุ่มคนรุ่น ใหม่และประชาชนทั่วไปได้อย่างทั่วถึงและชัดเจนในการให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นแบรนด์ที่อยู่ในใจของลูกค้า/ ประชาชน
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	1. พนักงาน/ ลูกค้า/ ประชาชน ตระหนักถึงความสำคัญในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยวิธีการแปรรูปเป็นของใช้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ 2. สามารถลดปัญหาขยะบรรจุภัณฑ์ที่มาจากกาการค้าปลีกไปรษณีย์ และจากหน่วยงานเอกชน 5 ประเภท คือ 2.1 กล่องพัสดุ ของจดหมายกระจาย 2.2 พลาสติกยืด ประเภท Polyethylene (PE) เช่น ของพลาสติกไปรษณีย์ไม่ใช้แล้ว พลาสติก 2.3 พลาสติกประเภท Polyethylene Terephthalate (PET) เช่น ขวดน้ำดื่ม 2.4 อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Waste) 2.5 อะลูมิเนียม 3. เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างความเชื่อมั่นของ ปณท ที่ทันสมัยตอบโจทย์กลุ่มคนรุ่นใหม่ และประชาชนทั่วไปได้อย่างทั่วถึงและชัดเจนในการให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ เป็นแบรนด์ที่อยู่ในใจของลูกค้า/ ประชาชน

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		สถานะเดือนมกราคม - 16 สิงหาคม 2567 ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ได้ประมาณ 400 tCO ₂ eq
ปี 2568	ผลผลิต	ร้อยละ 100 ความสำเร็จของแผนงาน
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	ขั้นตอนที่ 8. สรุปผลการดำเนินงาน และประเมินผลโครงการ “Green Hub” ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ปี 2568
	ผลลัพธ์	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ที่ลดลงรายปี ไม่น้อยกว่า 600 tCO ₂ eq
	ช่วงเวลาที่สามารถเริ่มรายงานผลการดำเนินงานตามผลลัพธ์ได้	ทุก 3 เดือน
ปี 2569	ผลผลิต	ร้อยละ 100 ความสำเร็จของแผนงาน
	ผลลัพธ์	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ที่ลดลงรายปี ไม่น้อยกว่า 650 tCO ₂ eq
ปี 2570	ผลผลิต	ร้อยละ 100 ความสำเร็จของแผนงาน
	ผลลัพธ์	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ที่ลดลงรายปี ไม่น้อยกว่า 700 tCO ₂ eq
ปี 2571	ผลผลิต	ร้อยละ 100 ความสำเร็จของแผนงาน
	ผลลัพธ์	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ที่ลดลงรายปี ไม่น้อยกว่า 750 tCO ₂ eq
ปี 2572	ผลผลิต	ร้อยละ 100 ความสำเร็จของแผนงาน
	ผลลัพธ์	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ที่ลดลงรายปี ไม่น้อยกว่า 800 tCO ₂ eq

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่ระบุว่ามีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ	
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	100,000 บาท	☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
งบทำการ (OpEx)	ปี 2568	3,000,000 บาท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	3,000,000 บาท	☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	3,000,000 บาท	☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	3,000,000 บาท	☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	3,000,000 บาท	☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	-	☐ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ

ด้านทรัพยากรบุคคล		
อัตรากำลัง	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
1. ขั้นตอนที่ถูกคัดของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนที่ถูกคัดของแผนงาน	4.การดำเนินโครงการตามกลยุทธ์/ แผนงาน/ การกระตุ้นยอด และการสร้างการรับรู้ของลูกค้า/ ประชาชน และหน่วยงานพันธมิตรภายนอก
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	ลูกค้า/ ประชาชน และหน่วยงานพันธมิตร เข้าร่วมโครงการ Green Hub
3. ความเสี่ยง	
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	ปริมาณน้ำฝนของเขตประเทศต่างๆ เนื่องจากมีหน่วยงานที่ดำเนินโครงการ/ กิจกรรมรูปแบบเดียวกันกับโครงการ "Green Hub"
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่ำกว่าเป้าหมายภายในระยะเวลาครึ่งปีแรก
	วิกฤต การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกน้อยกว่า 100 tCo2e
	เตือน การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกน้อยกว่า 200 tCo2e
	ระวัง การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกน้อยกว่า 300 tCo2e
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☒ มี ☐ ไม่มี กฎหมายว่าด้วยความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานและกฎหมาย ด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและสุขอนามัยของผู้มีส่วนได้เสีย
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☒ มี ☐ ไม่มี เกิดขยะหลังจากการบริโภคในธุรกิจขนส่งไปรษณีย์
9.3 แนวทางการแก้ไข	จัดโครงการ/ กิจกรรม เพื่อสร้างการตระหนักในการแยกขยะให้กับลูกค้า/ ประชาชน เพื่อนำไปรีไซเคิลหรือจัดการอย่างถูกวิธี ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

174

IN11 แผนการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO2	สร้างเสริมต้นนวัตกรรมเชิงสังคมและความยั่งยืน
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์	SO2	ระดับความภาคภูมิใจและผูกพันของผูมีส่วนได้ส่วนเสีย
เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)		
ยุทธศาสตร์ที่	ST2.1	สร้างเสริมต้นนวัตกรรมเชิงสังคมและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เข้มแข็ง
กลยุทธ์ที่	TA2.1.2	สร้างเสริมต้นนวัตกรรมเพื่อพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชน
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA2.1.2	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ของชุมชน
แผนงาน	IN11	แผนงานการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน (Work Systems)		ระบบการนำองค์กร : การกำกับดูแลกิจการ บริหารความเสี่ยง และพัฒนาความยั่งยืน

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	ยก. ภก. ชส. ขป. รป. ทบ. สป. ปน.1-ปน.4 ปช.1-ปช.10 (หน่วยงานและบุคลากรภายใน)
	ภายนอกองค์กร	1. ชุมชนที่สำคัญของ ปณท จำนวน 4 พื้นที่ คือ (1) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนไปรษณีย์ไทย (บ้านห้วยหมากหล้า) จ.อุดรธานี และวิสาหกิจชุมชนกลุ่มพัฒนาอาชีพบ้านห้วยหมากหล้า จ.อุดรธานี (2) วิสาหกิจชุมชนกลุ่มไข่เค็ม อสม. โขยา จ.สุราษฎร์ธานี (3) วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์บ้านปากน้ำปากพญา จ.นครศรีธรรมราช (4) วิสาหกิจชุมชนข้าวสารทิพย์ จ.สกลนคร (ชุมชนและสังคม) 2. บริษัทบริหารงานโครงการและจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ (ผู้ขายสินค้าและบริการ)
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	ยก.
	ผู้ประสานงาน	นายฤทธิศักดิ์ เงินพจน์ดั่ง / 3913

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	1. ตอบสนองปัจจัยความยั่งยืนของ ปณท ในการสนับสนุน ยกระดับคุณภาพชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ให้เกิดความเข้มแข็งด้วย ศักยภาพเครือข่ายของ ปณท 2. เพื่อแสดงถึงการเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และผูมีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มด้วยศักยภาพเครือข่ายของ ปณท สนับสนุนช่วยเหลือชุมชน สังคม ในทุกสถานการณ์ และสร้างความยั่งยืนแก่องค์กรทั้งในด้านภาพลักษณ์ และนวัตกรรมที่ทันสมัย พร้อมเป็นเพื่อนแท้ในการนำสิ่งดีๆ ให้กับชุมชนและสังคม เสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคมเพื่อความยั่งยืน 3. เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนที่สำคัญ ภาคเครือข่าย สร้างการรับรู้ การมีส่วนร่วมในโครงการฯ ดำเนินงานผ่านกิจกรรมและการสื่อสารต่างๆ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ ปณท
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	1. จำนวนผลิตภัณฑ์ชุมชนที่พัฒนาใหม่ 2. เกิดความเชื่อมั่นของวิสาหกิจชุมชน / ภาคีเครือข่าย ต่อการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ ปณท ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		1. มีวิสาหกิจชุมชนเข้าร่วมโครงการ 4 วิสาหกิจชุมชน 2. มีเครือข่าย พันธมิตร ที่ร่วมพัฒนาชุมชน 5 เครือข่าย/ ชุมชน และผลสำเร็จของความร่วมมือ 3. จำนวนผลิตภัณฑ์ชุมชนที่พัฒนาใหม่ 1 ผลิตภัณฑ์ 4. เกิดความพึงพอใจของวิสาหกิจชุมชน / ภาคีเครือข่าย / คณะทำงาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 89
ปี 2568	ผลผลิต	1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน 100% 2. วิสาหกิจชุมชน มีความพึงพอใจและยอมรับต่อการดำเนินงานของ ปณท ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	ขั้นตอนที่ 2. (ผลผลิตข้อ 1 - 2 และ 4)
	ผลลัพธ์	1. จำนวนผลิตภัณฑ์ชุมชนที่พัฒนาใหม่ 2 ผลิตภัณฑ์ 2. ค่าความเชื่อมั่นของวิสาหกิจชุมชน/ ภาคีเครือข่าย ต่อการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ ปณท ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
	ช่วงเวลาที่สามารถเริ่มรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ได้	ข้อ 1, 2, 4. รายงานผลลัพท์การดำเนินงานแบบรายเดือน (ทุกเดือน เริ่มตั้งแต่เดือน มกราคม - ธันวาคม 2568) และ ข้อ 3. รายงานผลลัพท์การดำเนินงานในเดือน ธันวาคม
ปี 2569	ผลผลิต	1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน 100% 2. วิสาหกิจชุมชน มีความพึงพอใจและยอมรับต่อการดำเนินงานของ ปณท ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม
	ผลลัพธ์	1. จำนวนผลิตภัณฑ์ชุมชนที่พัฒนาใหม่ 2 ผลิตภัณฑ์ 2. ค่าความเชื่อมั่นของวิสาหกิจชุมชน/ ภาคีเครือข่าย ต่อการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ ปณท ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85
ปี 2570	ผลผลิต	1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน 100% 2. วิสาหกิจชุมชน มีความพึงพอใจและยอมรับต่อการดำเนินงานของ ปณท ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม
	ผลลัพธ์	1. จำนวนผลิตภัณฑ์ชุมชนที่พัฒนาใหม่ 3 ผลิตภัณฑ์ 2. ค่าความเชื่อมั่นของวิสาหกิจชุมชน/ ภาคีเครือข่าย ต่อการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ ปณท ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85
ปี 2571	ผลผลิต	1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน 100% 2. วิสาหกิจชุมชน มีความพึงพอใจและยอมรับต่อการดำเนินงานของ ปณท ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม
	ผลลัพธ์	1. จำนวนผลิตภัณฑ์ชุมชนที่พัฒนาใหม่ 3 ผลิตภัณฑ์ 2. ค่าความเชื่อมั่นของวิสาหกิจชุมชน/ ภาคีเครือข่าย ต่อการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ ปณท ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
ปี 2572	ผลผลิต	1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน 100% 2. วิสาหกิจชุมชน มีความพึงพอใจและยอมรับต่อการดำเนินงานของ ปณท ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม
	ผลลัพธ์	1. จำนวนผลิตภัณฑ์ชุมชนที่พัฒนาใหม่ 4 ผลิตภัณฑ์ 2. ค่าความเชื่อมั่นของวิสาหกิจชุมชน/ ภาคีเครือข่าย ต่อการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ ปณท ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ	
		มีงบประมาณ	ไม่มีงบประมาณ
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	100,000 บาท	☐ มีงบประมาณ ☒ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2569	-	☐ มีงบประมาณ ☐ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2570	-	☐ มีงบประมาณ ☐ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2571	-	☐ มีงบประมาณ ☐ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2572	-	☐ มีงบประมาณ ☐ ไม่มีงบประมาณ
	ทั้งโครงการ	-	☐ มีงบประมาณ ☐ ไม่มีงบประมาณ
งบทำการ (OpeEx)	ปี 2568	15 ล้านบาท (งบประมาณที่ได้รับอนุมัติไว้ 10 ล้านบาท ต้องขออนุมัติเพิ่ม 5 ล้านบาท)	☐ มีงบประมาณ ☒ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2569	15 ล้านบาท	☐ มีงบประมาณ ☒ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2570	-	☐ มีงบประมาณ ☐ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2571	-	☐ มีงบประมาณ ☐ ไม่มีงบประมาณ
	ปี 2572	-	☐ มีงบประมาณ ☐ ไม่มีงบประมาณ

ด้านทรัพยากรบุคคล		☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ	
อัตรากำลัง	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ	
	ปี 2568	1 อัตรา	
	ปี 2569	1 อัตรา	
	ปี 2570	-	
	ปี 2571	-	
	ปี 2572	-	
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ	
	ปี 2568	-	
	ปี 2569	-	
	ปี 2570	-	
	ปี 2571	-	
	ปี 2572	-	

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ	
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ	
	ปี 2568	-	
	ปี 2569	-	
	ปี 2570	-	
	ปี 2571	-	
	ปี 2572	-	
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ	
	ปี 2568	-	
	ปี 2569	-	
	ปี 2570	-	
	ปี 2571	-	
	ปี 2572	-	

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
1. ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	เครื่องมืออัตโนมัติแผนการดำเนินงาน ทริพอาร์กการเดินและใช้การเดินสำหรับปี 2568 ได้แก่ จบทำการ อัตราค่าส่ง และ Hardware
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	แผนการดำเนินงาน/ จบประมาณ อัตราค่าส่งและ Hardware ปี 2568
3. ความเสี่ยง	แผนการดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงาน เกิดจากภัยธรรมชาติต่าง ๆ เช่น น้ำท่วม โรคระบาด เป็นต้น
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	การดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่าช้ากว่ากำหนด 15 วัน
	วิกฤต ล่าช้ากว่ากำหนด 60 วัน
	เตือน ล่าช้ากว่ากำหนด 30 วัน
	ระวัง ล่าช้ากว่ากำหนด 15 วัน
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	1. ประชุมหารือกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงและทบทวนการดำเนินงานให้สามารถดำเนินการได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน 2. ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้เข้าสถานการณ์ในปัจจุบัน
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	1. ลงพื้นที่ประชุมกับชุมชนในพื้นที่ เพื่อสำรวจความต้องการของชุมชนในพื้นที่ 2. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในพื้นที่
9. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☒ มี ☐ ไม่มี กฎหมายว่าด้วยความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานและกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึง ความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและสุขอนามัยของผู้มีส่วนได้เสีย
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☒ มี ☐ ไม่มี เกิดการต่อต้านจากชุมชนในพื้นที่
9.3 แนวทางการแก้ไข	จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในพื้นที่

179

IN12 แผนศึกษาเพื่อปรับปรุงกฎระเบียบที่สนับสนุนความร่วมมือกับหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO3	สร้างเครือข่าย / วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)	SO3	1. จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website ที่ได้รับการต่อยอดสู่การพัฒนานวัตกรรม (เรื่อง) 2. ระดับความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนานวัตกรรม (ร้อยละ)
ยุทธศาสตร์ที่	ST3.1	สร้างเครือข่ายพัฒนาวิสาหกิจร่วมกับพันธมิตร
กลยุทธ์ที่	ST3.1.1	สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากภายในและภายนอกองค์กรในโครงสร้างนวัตกรรม
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	ST3.1.1	1. มูลค่าโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการร่วมมือทางธุรกิจกับพันธมิตร 2. ร้อยละความสำเร็จการจัดทำ/ทบทวนและดำเนินการตามแผน/โครงการ ความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานรัฐ/เอกชน/สถาบันการศึกษา 3. ร้อยละการใช้จ่ายงบประมาณด้านนวัตกรรมได้ตามแผน (ร้อยละ)
แผนงาน	IN12	แผนศึกษาเพื่อปรับปรุงกฎระเบียบที่สนับสนุนความร่วมมือกับหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน		ระบบการนำองค์กร / การจัดการนวัตกรรม
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	กม. จท. ทบ. ทน. อภ. ปป. บส. บร.
	ภายนอกองค์กร	หน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ เพื่อศึกษาดูงานเรื่องกฎหมาย บริษัทที่ปรึกษา / ผู้เชี่ยวชาญภายนอกด้านกฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	วอ.
	เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงาน/เบอร์โทรศัพท์	น.ส.ทิพย์พาทร สุวรรณวิหก / 3651
วัตถุประสงค์ของแผนงาน		1. เพื่อเป็นการสร้างกรอบการทำงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนความร่วมมือที่ยั่งยืน 2. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น 3. สร้างข้อกำหนดที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของตน 4. ปรับปรุงกฎระเบียบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดอุปสรรคในการดำเนินงาน 5. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรเพื่อการพัฒนาหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน		1. หน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่นขึ้น เนื่องจากกฎระเบียบที่ชัดเจนและรองรับการทำงานร่วมกัน และกฎระเบียบใหม่จะทำให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ และขอบเขตของการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยลดความเข้าใจผิดหรือความขัดแย้ง 2. การขับเคลื่อนนวัตกรรมและการพัฒนา: การแลกเปลี่ยนความรู้ ทรัพยากร และประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ จะช่วยสนับสนุนการคิดค้นนวัตกรรมและการพัฒนาใหม่ ๆ
เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลลัพธ์ (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		ผลลัพธ์ : ไม่มีการศึกษาเบื้องต้นจากการทบทวน กฎ ระเบียบ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจร่วมกับวิสาหกิจเริ่มต้นและพันธมิตร ผลลัพธ์ : -
ปี 2568	ผลลัพธ์	ร้อยละ 100 ความก้าวหน้าของแผนงาน
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์	ขั้นตอนที่ 10
	ผลลัพธ์	ระเบียบที่ได้รับการปรับปรุงใหม่
	ช่วงเวลาที่สามารถวัดผลการดำเนินงานตามผลลัพธ์ได้	ภายในเดือนธันวาคม 2568
ปี 2569	ผลลัพธ์	-
	ผลลัพธ์	-
ปี 2570	ผลลัพธ์	-
	ผลลัพธ์	-
ปี 2571	ผลลัพธ์	-
	ผลลัพธ์	-
ปี 2572	ผลลัพธ์	-
	ผลลัพธ์	-

ทรัพยากรของแผนงาน				
* ในกรณีที่ระบุว่ามีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ				
ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ		
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	ไม่ใช้งบ	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	-		
งบทำการ (OpeEx)	ปี 2568	ไม่ใช้งบ	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ

ด้านทรัพยากรบุคคล		
อัตรากำลัง	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินแผนงาน	
1. ขั้นตอนวิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนวิกฤตของแผนงาน	ขั้นตอนที่ 3 คณะทำงานจัดทำข้อมูลปัญหา อุปสรรค และแนวทางที่ต้องกำหนดไว้ในระเบียบฯ และจัดส่งให้ วอ.
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	วอ. ได้รับข้อมูลปัญหา อุปสรรค และแนวทางที่ต้องกำหนดไว้ในระเบียบฯ
3. ความเสี่ยง	คณะทำงานจัดทำข้อมูลปัญหา อุปสรรค และแนวทางที่ต้องกำหนดไว้ในระเบียบฯ และจัดส่งให้ วอ.ล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนดไว้
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	การขาดข้อมูลหรือการวิเคราะห์ไม่เพียงพอ ต้องใช้เวลาเพิ่มเติมในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	รวบรวมประเด็นข้อสังเกตต่าง ๆ จากคณะทำงานฯ
	วิกฤต คณะทำงานฯ ไม่สามารถจัดส่งข้อมูลประเด็นข้อเสนอนแนะ/ข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไขภายในวันที่ 15 เมษายน 2568
	เตือน คณะทำงานฯ ไม่สามารถจัดส่งข้อมูลประเด็นข้อเสนอนแนะ/ข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไขภายในวันที่ 7 เมษายน 2568
	ระวัง คณะทำงานฯ ไม่สามารถจัดส่งข้อมูลประเด็นข้อเสนอนแนะ/ข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2568
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	ส่งผลต่อการรวบรวมและวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการปรับปรุงระเบียบฯ
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ☐
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	1. จัดทำแผนงานที่ชัดเจน : กำหนดขั้นตอน กระบวนการ และกรอบเวลาในแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด 2. ติดตามและรายงานความคืบหน้า : ใช้การประชุมระหว่างคณะทำงานเพื่อแก้ปัญหาทันทีเมื่อเกิดความล่าช้า
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☒ มี ☐ ไม่มี 1. ระเบียบบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ฉบับที่ 262 ว่าด้วย หลักเกณฑ์การสนับสนุนและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการให้ทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนา พ.ศ. 2559 2. ระเบียบบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ฉบับที่ 306 ว่าด้วย การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา พ.ศ. 2564
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☒ มี ☐ ไม่มี ดำเนินการปรับปรุงระเบียบฯ ทั้ง 2 ฉบับ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม เนื่องจากระเบียบฯ ยังมีข้อจำกัด ปัญหา/อุปสรรค ที่ส่งผลให้การดำเนินงานด้านนวัตกรรมไม่คล่องตัว
9.3 แนวทางการแก้ไข	ทบทวนและปรับปรุงระเบียบฯ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ ปณท



ปฏิทินการดำเนินงานปี 2568 แผนศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการที่สนับสนุนความร่วมมือนีกับหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ													
ขั้นตอนงานที่	ผลลัพธ์ของขั้นตอนงาน		หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		วันเริ่มต้น	วันสิ้นสุด	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.
			ภายใน	ภายนอก									
1. จัดตั้งคณะกรรมการร่วมกับสหภาพและโรงเรียน ครูระเบียบที่เกี่ยวกับกฎระเบียบการดำเนินงานนวัตกรรม ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีผล ก.ย. ๖๗, พ.ค. ๖๘, ๖๖, ๖๗ และ ๖๗ เป็นต้น	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมกับ สหภาพ อนุสัญญา ครูระเบียบที่เกี่ยวกับกฎระเบียบการดำเนินงานนวัตกรรม		คณะกรรมการ ครูระเบียบฯ ด้าน นวัตกรรม	-	1 ม.ค. 68	30 ม.ค. 68	00%	00%					
2. ประชุมคณะกรรมการ โดย วอ. ครูปกครองศึกษา ครูระเบียบที่เกี่ยวกับกฎระเบียบการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ บัณฑิต เพื่อหารือแนวทางดำเนินงานร่วมกัน หรือ มอบหมายให้คณะกรรมการจัดทำที่อยู่ปัญหา อุปสรรค และ แนวทางที่คิดแก้ปัญหาในโรงเรียน	คณะกรรมการร่วมกับสหภาพฯ และไม่ได้สรุป แนวทางดำเนินงานด้านนวัตกรรมและแนวทางที่คิด รับข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ		คณะกรรมการ ครูระเบียบฯ ด้าน นวัตกรรม	-	1 ก.พ. 68	28 ก.พ. 68	00%	00%					
3. คณะทำงานจัดทำที่อยู่ปัญหา อุปสรรค และแนวทางที่ สอดคล้องกับโรงเรียน และจัดส่งให้ วอ.	วอ. ได้รับที่อยู่ปัญหา อุปสรรค และแนวทางที่ส่ง การคิดในโรงเรียน		คณะกรรมการ ครูระเบียบฯ ด้าน นวัตกรรม	-	1 มี.ค. 68	30 มี.ค. 68		00%					
4. รวบรวมและวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและแนวทาง ตั้งคำถาม	ได้รับทราบผลของปัญหา อุปสรรค หรือแนวทางที่ ต้องการกำหนดในโรงเรียน		คณะกรรมการ ครูระเบียบฯ ด้าน นวัตกรรม	-	1 พ.ค. 68	31 พ.ค. 68		00%					
5. บริษัทฯ หรือผู้ดูแลโครงการจะพิจารณาในการแก้ไข เพิ่มเติมครูระเบียบฯ	ได้แนวทาง หลักการ การแก้ไขเพิ่มเติมกฎระเบียบฯ ในเบื้องต้น		คณะกรรมการ ครูระเบียบฯ ด้าน นวัตกรรม	บริษัทฯ หรือ ผู้ดูแลคุณภาพ	1 มี.ค. 68	31 ก.ค. 68		00%					
6. นำที่อยู่และข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องที่ได้มาจากการศึกษา สรุปเป็นแนวทางในการแก้ไขเพิ่มเติมครูระเบียบฯ	ได้สรุปประเด็นข้อสังเกตและผลการวิเคราะห์ ประชุมคณะกรรมการฯ แล้ว จึงจะสรุปผลการทบทวน กฎ ระเบียบที่คิดแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม		คณะกรรมการ ครูระเบียบฯ ด้าน นวัตกรรม	-	1 ส.ค. 68	31 ส.ค. 68		00%					
7. จัดทำ (ร่าง) ระเบียบฯ	ได้ (ร่าง) ระเบียบฯ		คณะกรรมการ ครูระเบียบฯ ด้าน นวัตกรรม	-	1 ก.ย. 68	31 ส.ค. 68		00%					
8. ประชุมคณะกรรมการร่วมกับพิจารณา (ร่าง) ระเบียบฯ	คณะกรรมการเห็นชอบ (ร่าง) ระเบียบฯ ร่วมกัน		คณะกรรมการ ครูระเบียบฯ ด้าน นวัตกรรม	-	1 พ.ย. 68	30 พ.ย. 68		00%					
9. นำเสนอ (ร่าง) ระเบียบฯ เพื่อส่ง ไปขอ พิจารณาให้ ความเห็นชอบ	ไปขอ พิจารณาเห็นชอบจากโรงเรียน		คณะกรรมการ ครูระเบียบฯ ด้าน นวัตกรรม	-	16 พ.ย. 68	15 ธ.ค. 68		00%					
10. ดำเนินการพิจารณาและแก้ไข ระเบียบฯ ฉบับใหม่	พิจารณาอนุมัติและดำเนินการปรับปรุงระเบียบฯ ฉบับใหม่		วอ.	-	16 ธ.ค. 68	31 ธ.ค. 68		00%					

00/001

ค่าปรับ
(%)

IN13 แผนงานค้นหานวัตกรรมเพื่อสร้างธุรกิจให้เป็นแหล่งรายได้ใหม่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO3	สร้างเครือข่าย / วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)	SO3	1. จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website ที่ได้รับการต่อยอดสู่การพัฒนา นวัตกรรม (เรื่อง) 2. ระดับความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนานวัตกรรม (ร้อยละ)
ยุทธศาสตร์ที่	ST3.1	สร้างเครือข่ายพัฒนานวัตกรรมร่วมกับพันธมิตร
กลยุทธ์ที่	ST3.1.1	สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากภายในและภายนอกองค์กรในสร้างสรรค์นวัตกรรม
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	ST3.1.1	1. มูลค่าโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการร่วมมือทางธุรกิจกับพันธมิตร 2. ร้อยละความสำเร็จการจัดทำ/ทบทวนและดำเนินงานตามแผน/โครงการ ความร่วมมือ ด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานรัฐ/เอกชน/สถาบันการศึกษา 3. ร้อยละการใช้จ้างงบประมาณด้านนวัตกรรมได้ตามแผน (ร้อยละ)
แผนงาน	IN13	แผนงานค้นหานวัตกรรมเพื่อสร้างธุรกิจให้เป็นแหล่งรายได้ใหม่
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน (Work Systems)		การจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	วอ. ทุกฝ่ายงานที่เข้าร่วมกิจกรรมภายใต้แผนงาน
	ภายนอกองค์กร	1. บริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอก 2. เจ้าของผลงาน/โครงการ นวัตกรรมจากหน่วยงานภายนอก 3. ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	วอ.
	ผู้ประสานงาน	น.ส.ทิพย์พาพร สุวรรณวิทย์ / 3447

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	การค้นหานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาและสร้างธุรกิจที่มีศักยภาพ ในการสร้างรายได้ที่ยั่งยืนและเติบโตในอนาคต ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการ แข่งขันของธุรกิจในตลาด และทำให้ธุรกิจมีความมั่นคงในด้านการเงินและการเติบโตใน ระยะยาว
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ : ธุรกิจสามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็น นวัตกรรมและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าใหม่ๆ หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ 2. การเพิ่มรายได้ : ธุรกิจมีแหล่งรายได้ใหม่จากการขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ได้รับการ พัฒนาจากนวัตกรรมในอนาคต 3. ความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น : นวัตกรรมช่วยให้ธุรกิจมีข้อได้เปรียบในการ แข่งขัน เช่น การปรับปรุงกระบวนการผลิต การลดต้นทุน หรือการเสนอบริการที่ แตกต่างจากคู่แข่ง 4. การเติบโตของธุรกิจในระยะยาว : การนำเอานวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจช่วย เสริมสร้างความมั่นคงและการเติบโตในระยะยาว 5. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า : การพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการ ของลูกค้าช่วยสร้างความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า 6. การขยายตลาด : ธุรกิจสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรือขยายตลาดที่มีอยู่แล้วโดยอาศัย นวัตกรรม

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		ผลผลิต : มีจำนวนโครงการรวม (ในระดับกระบวนการต้นแบบ/Prototype กระบวนการทดสอบ/Pilot และกระบวนการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์/Commercial) 5 โครงการ ผลลัพธ์ : คาดว่าจะสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยมีมูลค่าโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ร่วมมือทางธุรกิจกับพันธมิตรรวมมูลค่าไม่น้อยกว่า 20 ล้านบาท จำนวน 11.54 ล้านบาท (จากส่วนแบ่งค่าบริการ Prompt Post ทั้งหมด)
ปี 2568	ผลผลิต	จำนวนโครงการรวม (โครงการใหม่และโครงการที่มีการเลื่อนระดับกระบวนการ) ไม่น้อยกว่า 4 โครงการ
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	ขั้นตอนที่ 19. สรุปผลการดำเนินงานตามเป้าหมายผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และรายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงานทราบ
	ผลลัพธ์	มีมูลค่าโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ รวมมูลค่าไม่น้อยกว่า 20 ล้านบาท
	ช่วงเวลาที่สามารถเริ่มรายงานผลการดำเนินงานตามผลลัพธ์ได้	รายงานผลลัพธ์รายไตรมาส ตั้งแต่เดือนเมษายน 2568 เป็นต้นไป
ปี 2569	ผลผลิต	จำนวนโครงการรวม (โครงการใหม่และโครงการที่มีการเลื่อนระดับกระบวนการ) ไม่น้อยกว่า 4 โครงการ
	ผลลัพธ์	มีมูลค่าโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ รวมมูลค่าไม่น้อยกว่า 20 ล้านบาท
ปี 2570	ผลผลิต	จำนวนโครงการรวม (โครงการใหม่และโครงการที่มีการเลื่อนระดับกระบวนการ) ไม่น้อยกว่า 4 โครงการ
	ผลลัพธ์	มีมูลค่าโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ รวมมูลค่าไม่น้อยกว่า 20 ล้านบาท
ปี 2571	ผลผลิต	จำนวนโครงการรวม (โครงการใหม่และโครงการที่มีการเลื่อนระดับกระบวนการ) ไม่น้อยกว่า 4 โครงการ
	ผลลัพธ์	มีมูลค่าโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ รวมมูลค่าไม่น้อยกว่า 20 ล้านบาท
ปี 2572	ผลผลิต	จำนวนโครงการรวม (โครงการใหม่และโครงการที่มีการเลื่อนระดับกระบวนการ) ไม่น้อยกว่า 4 โครงการ
	ผลลัพธ์	มีมูลค่าโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ รวมมูลค่าไม่น้อยกว่า 20 ล้านบาท

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่ระบุว่ามีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ	
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	5 ล้านบาท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	6 ล้านบาท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	6 ล้านบาท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	6 ล้านบาท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	6 ล้านบาท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	29 ล้านบาท (ระยะเวลาโครงการ ปี 2568 - 2572)	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
งบทำการ (OpeEx)	ปี 2568	2 ล้านบาท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	3 ล้านบาท	☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	3 ล้านบาท	☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	3 ล้านบาท	☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	3 ล้านบาท	☐ มีงบรองรับ ☒ ไม่มีงบรองรับ

ด้านทรัพยากรบุคคล	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
อัตรากำลัง	ปี 2568	ทีมงานส่วนการพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม 3 คน
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	Innovation Management, Project Management, Data Analytics/Data Science
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
Software (ประเภทและจำนวน)	ปี 2568	Microsoft Office / Google Drive สำหรับการเก็บข้อมูล
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	เครื่องคอมพิวเตอร์ตามจำนวนอัตรากำลัง
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
1. ขั้นตอนวิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนวิกฤตของแผนงาน	ขั้นตอนที่ 6 ประกาศรับสมัครผู้เข้าร่วมรับทุนวิจัยฯ สำหรับหน่วยงาน/บุคลากรภายนอก ปณท
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	ได้ผู้เข้าร่วมสมัครเข้าร่วมรับทุนวิจัยฯ จากบุคลากรภายนอกไม่ต่ำกว่า 20 ทีม
3. ความเสี่ยง	
ไม่มีผู้สมัครเข้าร่วมรับทุนวิจัยฯ จากบุคลากรภายนอกได้ไม่ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้	
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	ไม่มีผู้สมัครเข้าร่วมรับทุนวิจัยฯ จากบุคลากรภายนอกหรือมีผู้สมัครน้อยกว่าจำนวนที่กำหนดไว้
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	จำนวนผู้สมัครเข้าร่วมรับทุนวิจัยฯ จากบุคลากร/หน่วยงานภายนอก
	วิกฤต จำนวนผู้สมัครเข้าร่วมรับทุนวิจัยฯ จากบุคลากร/หน่วยงานภายนอก น้อยกว่า 10 ทีม ก่อนกำหนดเวลาปิดรับสมัคร 7 วัน
	เตือน จำนวนผู้สมัครเข้าร่วมรับทุนวิจัยฯ จากบุคลากร/หน่วยงานภายนอก น้อยกว่า 10 ทีม ก่อนกำหนดเวลาปิดรับสมัคร 14 วัน
	ระวัง จำนวนผู้สมัครเข้าร่วมรับทุนวิจัยฯ จากบุคลากร/หน่วยงานภายนอก น้อยกว่า 10 ทีม ก่อนกำหนดเวลาปิดรับสมัคร 21 วัน
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	
ส่งผลต่อการคัดเลือกทีมที่จะผ่านเข้ารอบเพื่อเข้าสู่กิจกรรมนำเสนอผลงานนวัตกรรม และการมีผู้เข้าร่วมน้อยเกินไป อาจส่งผลให้โอเคียมีความหลากหลายลดลงหรือไม่สามารถตอบโจทย์นวัตกรรมที่ ปณท กำหนดไว้	
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	
คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	
1. การประชาสัมพันธ์และการโฆษณา โดยใช้ช่องทางต่าง ๆ เช่น โซเชียลมีเดีย อีเมล เว็บไซต์ เพื่อประชาสัมพันธ์โครงการอย่างเข้มข้น เพื่อเพิ่มการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย 2. ติดตามผลการสมัคร : ตรวจสอบสถานการณ์การสมัครอย่างสม่ำเสมอและปรับแนวทาง/วิธีการช่องทางการสื่อสารเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด	
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☒ มี ☐ ไม่มี 1. ระเบียบบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ฉบับที่ 262 ว่าด้วย หลักเกณฑ์การสนับสนุนและวิธีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้ทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนา พ.ศ. 2559 2. ระเบียบบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ฉบับที่ 306 ว่าด้วย การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา พ.ศ. 2564
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☒ มี ☐ ไม่มี ผลงานการประดิษฐ์คิดค้นและผลงานด้านทรัพย์สินทางปัญญา อันทำขึ้นโดยใช้เงินทุนตามระเบียบนี้เป็นของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งอาจส่งผลต่อการตัดสินใจการสมัครเข้าร่วมรับทุนวิจัยฯ จากบุคลากร/หน่วยงานภายนอก
9.3 แนวทางการแก้ไข	ทำความเข้าใจและสื่อสารกับผู้สมัครเข้าร่วมรับทุนวิจัยฯ จากบุคลากรภายนอกให้ชัดเจน และลงนาม สัญญาร่วมกันเพื่อรับทราบเงื่อนไขของโครงการก่อนประกาศผลการคัดเลือก

188



ปฏิทินการดำเนินงานปี 2568														
กิจกรรม	สถานที่/ชื่อหน่วยงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ		วันที่เริ่ม	วันที่สิ้นสุด	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	
		ภายใน	ภายนอก											
กิจกรรมที่ 2.1 : การสหภาพและเรียนรู้วัฒนธรรมจากหน่วยงานภาคการเกษตร ปศุสัตว์														
11. ทำบุญ รักษาศรัยและช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	เจ้าหน้าที่ศูนย์ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	ร.ร. กส.	เจ้าหน้าที่ศูนย์ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	16 พ.ค. 68	15 ส.ค. 68									05.1
			นวัตกรรมการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส											05.1
12. ส่งมอบข้าวสาร อาหารแห้ง	เจ้าหน้าที่ศูนย์ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	ร.ร. กส.	เจ้าหน้าที่ศูนย์ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	16 ส.ค. 68	31 ส.ค. 68									05.1
			นวัตกรรมการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส											
กิจกรรมที่ 2.2 : การสหภาพและเรียนรู้วัฒนธรรมจากหน่วยงานภาคการเกษตร ปศุสัตว์														
13. ปลูกข้าว และเรียนรู้วิถีชีวิตชาวนา	เจ้าหน้าที่ศูนย์ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	ร.ร. กส.	ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	15 มิ.ย. 68	15 พ.ค. 68									05.1
			นวัตกรรมการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส											
14. ปลูกข้าว และเรียนรู้วิถีชีวิตชาวนา	เจ้าหน้าที่ศูนย์ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	ร.ร. กส.	ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	16 พ.ค. 68	15 มิ.ย. 68									05.1
			นวัตกรรมการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส											
15. ปลูกข้าว และเรียนรู้วิถีชีวิตชาวนา	เจ้าหน้าที่ศูนย์ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	ร.ร. กส.	ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	16 มิ.ย. 68	15 ก.ค. 68									05.1
			นวัตกรรมการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส											
16. ปลูกข้าว และเรียนรู้วิถีชีวิตชาวนา	เจ้าหน้าที่ศูนย์ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	ร.ร. กส.	ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	16 ก.ค. 68	15 ส.ค. 68									05.1
			นวัตกรรมการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส											
17. ปลูกข้าว และเรียนรู้วิถีชีวิตชาวนา	เจ้าหน้าที่ศูนย์ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	ร.ร. กส.	ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	16 ส.ค. 68	15 ก.ย. 68									05.1
			นวัตกรรมการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส											
18. ปลูกข้าว และเรียนรู้วิถีชีวิตชาวนา	เจ้าหน้าที่ศูนย์ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	ร.ร. กส.	ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	16 ก.ย. 68	15 พ.ค. 68									05.1
			นวัตกรรมการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส											
19. ปลูกข้าว และเรียนรู้วิถีชีวิตชาวนา	เจ้าหน้าที่ศูนย์ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	ร.ร. กส.	ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	16 พ.ค. 68	15 พ.ย. 68									05.1
			นวัตกรรมการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส											
กิจกรรมที่ 2.3 : การสหภาพและเรียนรู้วัฒนธรรมจากหน่วยงานภาคการเกษตร ปศุสัตว์														
20. ปลูกข้าว และเรียนรู้วิถีชีวิตชาวนา	เจ้าหน้าที่ศูนย์ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	ร.ร. กส.	ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก	15 พ.ค. 68	31 ส.ค. 68									05.1
			นวัตกรรมการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส											

IN14 แผนส่งเสริมนวัตกรรมกระบวนการ (1 ฝ่าย 1 กระบวนการ/นวัตกรรม)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO3	สร้างเครือข่าย / วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)	SO3	1. จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website ที่ได้รับการต่อยอดสู่การพัฒนาวัตกรรม (เรื่อง) 2. ระดับความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนาวัตกรรม (ร้อยละ)
ยุทธศาสตร์ที่	ST3.1	สร้างเครือข่ายพัฒนาวัตกรรมร่วมกับพันธมิตร
กลยุทธ์ที่	ST3.1.1	สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากภายในและภายนอกองค์กรในสร้างนวัตกรรม
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	ST3.1.1	1. มูลค่าโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการร่วมเมื่อทราสซูกิจกับพันธมิตร 2. ร้อยละความสำเร็จการจัดทำ/บทวนและดำเนินงานตามแผน/โครงการ ทวร่วมเมื่อต้นนวัตกรรมกับหน่วยงานรัฐ/เอกชน/สถาบันการศึกษา 3. ร้อยละการใช้จ่ายงบประมาณต้นนวัตกรรมได้ตามแผน (ร้อยละ)
แผนงาน	IN14	แผนส่งเสริมนวัตกรรมกระบวนการ (1 ฝ่าย 1 กระบวนการ/นวัตกรรม)
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน		ระบบการนำองค์กร : การจัดการนวัตกรรม
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	ทุกฝ่ายงานในองค์กร
	ภายนอกองค์กร	-
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	วอ.
	เจ้าหน้าที่ประสานงาน/เบอร์โทรศัพท์	นายอภิสิทธิ์ ใจดีวัฒนาภักดิ์ / 3654
วัตถุประสงค์ของแผนงาน		เพื่อให้ทุกฝ่ายงานมีการจัดทำแผนงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน		ได้แผนงานนวัตกรรมกระบวนการจากทุกฝ่ายงาน
เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลลัพธ์ (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		
ปี 2568	มคอ.คิด	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 100
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์	ขั้นตอนที่ 7
	ผลลัพธ์	จำนวนฝ่ายงานมีแผนปฏิบัติงานกระบวนการ/นวัตกรรมต่อจำนวนฝ่ายงานทั้งหมดในองค์กรร้อยละ 100
	ข้อมูลที่สามารถเป็นข้อมูลประกอบการดำเนินงานตามผลลัพธ์นี้	ภายในเดือนมีนาคม 2568
ปี 2569	มคอ.คิด	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 100
	ผลลัพธ์	จำนวนฝ่ายงานมีแผนปฏิบัติงานกระบวนการ/นวัตกรรมต่อจำนวนฝ่ายงานทั้งหมดในองค์กรร้อยละ 100
ปี 2570	มคอ.คิด	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 100
	ผลลัพธ์	จำนวนฝ่ายงานมีแผนปฏิบัติงานกระบวนการ/นวัตกรรมต่อจำนวนฝ่ายงานทั้งหมดในองค์กรร้อยละ 100
ปี 2571	มคอ.คิด	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 100
	ผลลัพธ์	จำนวนฝ่ายงานมีแผนปฏิบัติงานกระบวนการ/นวัตกรรมต่อจำนวนฝ่ายงานทั้งหมดในองค์กรร้อยละ 100
ปี 2572	มคอ.คิด	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 100
	ผลลัพธ์	จำนวนฝ่ายงานมีแผนปฏิบัติงานกระบวนการ/นวัตกรรมต่อจำนวนฝ่ายงานทั้งหมดในองค์กรร้อยละ 100

ทรัพยากรของแผนงาน				
* ในกรณีที่ระบุว่ามีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ				
ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ		
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	ไม่ใช้	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	-		
งบทำการ (OpeEx)	ปี 2568	ไม่ใช้	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ

ด้านทรัพยากรบุคคล		
อัตรากำลัง	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินแผนงาน	
1. ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	ขั้นตอนที่ 3 คัดเลือกแผนงานระดับฝ่าย
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	ได้แผนงานที่เป็นตัวแทนระดับฝ่าย เพื่อนำไปคัดเลือกแผนงานที่เป็นตัวแทนระดับต้น พร้อมจัดส่งแผนงานปรับปรุงกระบวนการ/นวัตกรรม และผลการคัดเลือกตัวแทนระดับฝ่ายให้แก่ วอ.
3. ความเสี่ยง	ฝ่ายงานจัดส่งแผนงานปรับปรุงกระบวนการ/นวัตกรรม ให้ วอ. ล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนด
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	ฝ่ายงานจัดทำแผนงานฯ ล่าช้า เนื่องจากภาระงาน และ/หรือยังไม่มีไอเดียหรือแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เป็นความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	ร้อยละของจำนวนแผนงานที่จัดส่งให้ วอ. ภายในระยะเวลาที่กำหนด
	วิกฤต จำนวนแผนงานที่จัดส่งให้ วอ. < ร้อยละ 80 ของจำนวนแผนงานทั้งหมด (ตามจำนวนฝ่าย/สำนัก) ภายในวันที่ 28 มีนาคม 2568
	เตือน จำนวนแผนงานที่จัดส่งให้ วอ. < ร้อยละ 50 ของจำนวนแผนงานทั้งหมด (ตามจำนวนฝ่าย/สำนัก) ภายในวันที่ 25 มีนาคม 2568
	ระวัง จำนวนแผนงานที่จัดส่งให้ วอ. < ร้อยละ 30 ของจำนวนแผนงานทั้งหมด (ตามจำนวนฝ่าย/สำนัก) ภายในวันที่ 19 มีนาคม 2568
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	ส่งผลกระทบต่อคัดเลือกแผนงานระดับฝ่ายล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ ทำให้การดำเนินงานล่าช้า
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม คณะกรรมการพิจารณาโครงการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	1. จัดประชุมชี้แจงกับทุกฝ่ายงาน/สำนัก เพื่อสร้างความเข้าใจและแนะนำแนวทางการดำเนินงานให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายงานสามารถปฏิบัติตามได้ถูกต้องตามกระบวนการและจัดส่งแผนงานให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนดไว้ 2. ติดตามความคืบหน้ากับทุกฝ่ายงาน/สำนัก อย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งให้คำแนะนำกรณีที่เกิดปัญหา/อุปสรรค ในการจัดทำแผนฯ
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☒ มี ☐ ไม่มี 1. ระเบียบบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ฉบับที่ 262 ว่าด้วย หลักเกณฑ์การสนับสนุนและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการให้ทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนา พ.ศ. 2559 2. ระเบียบบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ฉบับที่ 306 ว่าด้วย การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา พ.ศ. 2564
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☒ มี ☐ ไม่มี ดำเนินการปรับปรุงระเบียบฯ ทั้ง 2 ฉบับ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมเนื่องจากระเบียบฯ ยังมีข้อจำกัด ปัญหา/อุปสรรค ที่ส่งผลให้การดำเนินงานด้านนวัตกรรมไม่คล่องตัว
9.3 แนวทางการแก้ไข	ทบทวนและปรับปรุงระเบียบฯ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ ปณท



ปฏิทินการดำเนินงานปี 2568 แผนส่งเสริมนวัตกรรมโครงการ (1 ฝ่าย 1 กระบวนการนวัตกรรม)																	
ขั้นตอนงานที่	หลักกิจกรรม	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		วันเริ่มต้น	วันสิ้นสุด	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
		ภายใน	ภายนอก														
1. ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานจัดทำแผนส่งเสริม นวัตกรรมกระบวนการ และจัดซื้อแบบร่างปฏิบัติงาน ดำเนินงานตามแผนส่งเสริมในนวัตกรรมกระบวนการ (1 ฝ่าย 1 กระบวนการนวัตกรรม)	ทุกฝ่ายงานบริหารแผนงานปฏิบัติงานด้านงาน ตามแผนส่งเสริมในนวัตกรรมกระบวนการ (1 ฝ่าย 1 กระบวนการนวัตกรรม)	ทุกฝ่ายงาน	-	1 ม.ค. 68	30 ม.ค. 68	00.5	00.5										
2. ทุกฝ่ายงานใน ฝ่าย ศึกษา ศึกษาและออกแบบนวัตกรรม ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง หรือ กระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และจัดทำแผนปฏิบัติงานภายใต้ แผนส่งเสริมในนวัตกรรมกระบวนการของ ฝ่าย ประจำปี 2568 (มี.ค. - ธ.ค. 68)	ทุกฝ่ายงานออกแบบนวัตกรรมและ จัดทำแผนปฏิบัติงาน การดำเนินงานตามแผนส่งเสริมในนวัตกรรมกระบวนการของ ฝ่าย และจัดทำแผนปฏิบัติงานภายใต้ แผนส่งเสริมในนวัตกรรมกระบวนการของ ฝ่าย ประจำปี 2568 (มี.ค. - ธ.ค. 68)	ทุกฝ่ายงาน	-	1 ก.พ. 68	15 มี.ค. 68		00.01	00.01									
3. ศึกษาแผนงานด้านงาน	ได้แผนงานที่เป็นตัวแบบระดับฝ่าย เพื่อนำไป ศึกษาและนำมาใช้เป็นต้นแบบระดับต้น หรือ จัดทำแผนงานปรับปรุงกระบวนการนวัตกรรม และการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมในนวัตกรรม กระบวนการของ ฝ่าย ประจำปี 2568	ทุกฝ่ายงาน	-	16 มี.ค. 68	31 มี.ค. 68		00.01										
4. ศึกษาและออกแบบนวัตกรรม โดยให้ทุกฝ่ายงาน เจ้าหน้าที่บริหารงานฝ่ายงานเขียนข้อเสนอแนะ 2568	ได้แผนงานที่เป็นตัวแบบระดับต้น และแจ้งผลการ ศึกษาและนำมาใช้เป็นต้นแบบระดับต้น หรือ จัดทำแผนงานปรับปรุงกระบวนการนวัตกรรม และการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมในนวัตกรรม กระบวนการของ ฝ่าย ประจำปี 2568	ทุกฝ่ายงาน	-	1 เม.ย. 68	30 เม.ย. 68		00.01										
5. ทุกฝ่ายงานในฝ่ายงานดำเนินการปฏิบัติงานที่กำหนด ในการปฏิบัติงานด้านงานได้ และจัดทำรายงานความ คืบหน้าการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี 2568	รายงานผลความคืบหน้าการดำเนินงานตาม (ก.ค.ค.ค.ค.ค.)	ทุกฝ่ายงาน	-	1 ก.ค. 68	31 ธ.ค. 68		00.01										
6. เสนอแผนงานด้านงานเขียนข้อเสนอแนะ ตามสายงานแล้ว ส่งคณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุน การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม เพื่อพิจารณา กระบวนการการให้ทุนวิจัย	แผนงานที่ได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการ ส่งเสริม	ทุกฝ่ายงาน	-	1 พ.ค. 68	31 พ.ค. 68		00.01										
7. 2568 ประสานงานกับหน่วยงานเจ้าของแผนงานเขียน การศึกษาระดับต้นฉบับงาน จัดทำเอกสารตาม แบบฟอร์มการให้ทุนที่กำหนด โดยสามารถขอทุน แผนปฏิบัติการที่ทุนที่ 2568 เพื่อใช้ดำเนินการ ดำเนินงานวิจัยและส่งเสริมให้ทุนที่ 2568 ตามแบบแผนการให้ทุนที่ 2568	ได้แผนงานที่ได้รับการพิจารณาเห็นชอบจาก คณะกรรมการส่งเสริมและสนับสนุน การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม เพื่อพิจารณา กระบวนการการให้ทุนวิจัย	ทุกฝ่ายงาน	-	1 มิ.ย. 68	30 มิ.ย. 68												

00.001
00.000
00.000
00.000
00.000
00.000
00.000
00.000
00.000
00.000
00.000
00.000
00.000
00.000
00.000
00.000
00.000
00.000

IN15 แผนการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO3	สร้างเครือข่าย / วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)	SO3	1. จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website ที่ได้รับการต่อยอดสู่การพัฒนาวัตกรรม (เรื่อง) 2. ระดับความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนาวัตกรรม (ร้อยละ)
ยุทธศาสตร์ที่	ST3.2	สนับสนุนทรัพยากร ปลูกฝังวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม
กลยุทธ์ที่	TA3.2.1	ปลูกฝังวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรมองค์กร
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA3.2.1	ระดับการรับรู้/เข้าใจ/แสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของบุคลากร (ร้อยละ)
แผนงาน	IN15	แผนการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน		ระบบการนำองค์กร : การจัดการนวัตกรรม
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	วอ.
	ภายนอกองค์กร	
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	วอ.
	เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงาน/ เบอร์โทรศัพท์	นายชุมพล จงกรรัตน์ 3672
วัตถุประสงค์ของแผนงาน		1. สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมและเครือข่ายองค์กรแห่งนวัตกรรม 2. พัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ และเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ 3. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการนวัตกรรม 4. นำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาแผนงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน		1. วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างยั่งยืน 2. สภาพแวดล้อมการทำงานที่กระตุ้นการพัฒนาวัตกรรมเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และพัฒนานวัตกรรม 3. เครือข่ายนวัตกรรมภายในองค์กร
เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลลัพธ์ (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		
ปี 2568	ผลผลิต	ร้อยละ 80 ความสำเร็จของแผนงาน
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	ขั้นตอนที่ 6: ติดตาม/ประเมินวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เพื่อให้ทราบถึง ช่องว่างในการปรับปรุง
	ผลลัพธ์	บุคลากรที่มีพฤติกรรม ค่านิยม และความพร้อมในการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตขององค์กรในระยะยาว
	ช่วงเวลาที่สามารถวัดผลการผลิต/ดำเนินการตามผลลัพธ์ได้	ภายในเดือนธันวาคม 2568
ปี 2569	ผลผลิต	-
	ผลลัพธ์	-
ปี 2570	ผลผลิต	-
	ผลลัพธ์	-
ปี 2571	ผลผลิต	-
	ผลลัพธ์	-
ปี 2572	ผลผลิต	-
	ผลลัพธ์	-

ทรัพยากรของแผนงาน				
* ในกรณีที่ระบุว่ามีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ				
ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ		
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	ไม่ใช้งบ	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	-		
งบทำการ (OpeEx)	ปี 2568	ไม่ใช้งบ	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ

ด้านทรัพยากรบุคคล		
อัตรากำลัง	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
1. ขั้นตอนที่มีวิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนที่มีวิกฤตของแผนงาน	ขั้นตอนที่ 3 ประเมิน Gap ของการสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ รวมถึง วัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง เพื่อจัดทำแผนการสร้างวัฒนธรรม (ครอบคลุมการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์)
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	ข้อมูลเกี่ยวกับช่องว่างที่ต้องปรับปรุงเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมสำหรับจัดทำแผนการสร้างวัฒนธรรม
3. ความเสี่ยง	แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมไม่สอดคล้องกับบริบทองค์กร และความต้องการในการพัฒนาด้านการจัดการนวัตกรรมในแต่ละปีที่เปลี่ยนแปลงไป
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	การขาดข้อมูลหรือการวิเคราะห์ไม่เพียงพอ ต้องใช้เวลาเพิ่มเติมในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	การรวบรวม และวิเคราะห์ผลการประเมิน Gap ของการสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์
	วิกฤต หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถจัดส่งผลการประเมิน/ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วันที่ 15 เมษายน 2568
	เตือน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถจัดส่งผลการประเมิน/ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วันที่ 7 เมษายน 2568
	ระวัง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถจัดส่งผลการประเมิน/ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วันที่ 31 มีนาคม 2578
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	ไม่สามารถจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับ Gap ในการสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ☐
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ติดตามผลการดำเนินงานและรายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมทุกไตรมาส
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☒ มี ☐ ไม่มี
	เกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ด้านที่ 7 ข้อ 5 วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (Culture of Innovation)
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☐ มี ☒ ไม่มี
9.3 แนวทางการแก้ไข	

IN16 แผนงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ ปณท

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO3	สร้างเครือข่าย / วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์	SO3	1. จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website ที่ได้รับการต่อยอดสู่การพัฒนา
เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)		นวัตกรรม (เรื่อง)
ยุทธศาสตร์ที่	ST3.2	สนับสนุนทรัพยากร ปฏิบัติวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม
กลยุทธ์ที่	TA3.2.1	ปลูกฝังวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรมองค์กร
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA3.2.1	ระดับการรับรู้/เข้าใจ/แสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของบุคลากร (ร้อยละ)
แผนงาน	IN16	แผนงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ ปณท
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน (Work Systems)		บริหารทรัพยากรบุคคล

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	ภก. / ทุกหน่วยงาน
	ภายนอกองค์กร	-
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	ทบ.
	ผู้ประสานงาน	นางสาววรรณนิศา ย่อนสม / 3154

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	เพื่อสร้างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้กับบุคลากร ปณท
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	บุคลากร ปณท รับรู้วัฒนธรรมองค์กรใหม่ทั่วทั้งองค์กร

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน/ลูกจ้างประจำและลูกจ้าง ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80
ปี 2568	ผลผลิต	บุคลากรได้รับรู้วัฒนธรรมองค์กรใหม่
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	ขั้นตอนที่ 3. ประเมินผลการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร
	ผลลัพธ์	ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน/ลูกจ้างประจำ/ลูกจ้าง และผู้รับจ้างทำของ (จ้างเหมา) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
	ช่วงเวลาพิจารณาเริ่มรายงานผลการดำเนินงานตามผลลัพธ์ได้	ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2568
ปี 2569	ผลผลิต	บุคลากรมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรใหม่
	ผลลัพธ์	ระดับความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน/ลูกจ้างประจำ/ลูกจ้างและผู้รับจ้างทำของ (จ้างเหมา) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
ปี 2570	ผลผลิต	บุคลากรมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรใหม่
	ผลลัพธ์	ระดับความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน/ลูกจ้างประจำ/ลูกจ้างและผู้รับจ้างทำของ (จ้างเหมา) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
ปี 2571	ผลผลิต	บุคลากรแสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรใหม่
	ผลลัพธ์	ระดับการแสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน/ลูกจ้างประจำ/ลูกจ้าง/และผู้รับจ้างทำของ (จ้างเหมา) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
ปี 2572	ผลผลิต	บุคลากรแสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรใหม่
	ผลลัพธ์	ระดับการแสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน/ลูกจ้างประจำ/ลูกจ้าง/และผู้รับจ้างทำของ (จ้างเหมา) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่ระบุว่ามีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ		
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
งบทำการ (OpEx)	ปี 2568	350,000	☒ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีสำรองรับ	☐ ไม่มีสำรองรับ

ด้านทรัพยากรบุคคล		
อัตรากำลัง	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
1. ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	ดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	แผนงาน/โครงการเกิดความล่าช้า ทำให้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้ตามเป้าหมาย
3. ความเสี่ยง	ไม่สามารถดำเนินโครงการ/กิจกรรมได้ตามแผนที่กำหนด
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	การเปลี่ยนแปลงนโยบายที่กระทบต่อการดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	บุคลากรรับรู้วัฒนธรรมองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
วิกฤต	<76
เตือน	78
ระวัง	≥80
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	
แผนงาน/โครงการเกิดความล่าช้า ทำให้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้ตามเป้าหมาย	
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่	-
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	-
9. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☐ มี ☒ ไม่มี
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☐ มี ☒ ไม่มี
9.3 แนวทางการแก้ไข	



ปฏิทินการดำเนินงานปี 2568																		00.00		
ขั้นตอนงานที่	ผลลัพธ์ของขั้นตอนงาน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		วันเริ่มต้น	วันสิ้นสุด	ม.ค.		ก.พ.		มี.ย.		ก.ค.		ก.ย.		ต.ค.		พ.ย.	ธ.ค.	
		ภายใน	ภายนอก																	
1. สื่อสารวัฒนธรรมองค์กร	บุคลากรรับรู้วัฒนธรรมองค์กรทั่วทั้งองค์กร	ภค.	-	1 ม.ค. 68	30 ส.ค. 68	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	05.2
2. ดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร	บุคลากรรับรู้วัฒนธรรมองค์กรทั่วทั้งองค์กร	ทุกหน่วยงาน	-	1 มี.ค. 68	30 ส.ค. 68	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	05.2
3. ประเมินผลการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร	ร้อยละระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรใหม่ของพนักงาน/ลูกจ้างประจำ และลูกจ้าง	พบ.	-	1 ก.ย. 68	31 ต.ค. 68	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	05.2
4. รายงานสรุปเสนอ ปณท	บุคลากรรับรู้วัฒนธรรมองค์กรใหม่	พบ.	-	1 พ.ย. 68	31 ธ.ค. 68	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	05.2
					ค่าน้ำหนัก	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	00.00
																				(พ.)

IN17 แผนพัฒนาฐานข้อมูลด้านนวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO3	สร้างเครือข่าย / วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)	SO3	1. จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website ที่ได้รับการต่อยอดสู่การพัฒนาวัตกรรม (เรื่อง) 2. ระดับความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนาวัตกรรม (ร้อยละ)
ยุทธศาสตร์ที่	ST3.2	สนับสนุนทรัพยากร ปฏิบัติวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม
กลยุทธ์ที่	TA3.2.2	สนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมองค์กร
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA3.2.2	ร้อยละความพึงพอใจของพอใจของผู้ใช้งานฐานข้อมูลด้านนวัตกรรม (ร้อยละ)
แผนงาน	IN17	แผนพัฒนาฐานข้อมูลด้านนวัตกรรม
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน (Work Systems)		ระบบการนำองค์กร : การจัดการนวัตกรรม

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	วอ./หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	ภายนอกองค์กร	
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	วอ./หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	ผู้ประสานงาน	

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	1. เพื่อให้มีฐานข้อมูลสำหรับจัดเก็บข้อมูลด้านการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่สามารถสืบค้นข้อมูล ได้ 2. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในการขับเคลื่อนโครงการนวัตกรรมสู่การต่อยอด 3. เพื่อเป็นองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรในการนำไปต่อยอดเป็นนวัตกรรม
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	มีฐานข้อมูลสำหรับจัดเก็บข้อมูลด้านการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่สามารถสืบค้นข้อมูลได้

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลลัพธ์ (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		ผลผลิต : พัฒนาฐานข้อมูลสำหรับจัดเก็บข้อมูลด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากร ปณท โดยดำเนินการพัฒนา 2 โมดูลแรกจากทั้งหมด 9 โมดูล ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ผลลัพธ์ : ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 100
ปี 2568	ผลผลิต	พัฒนาฐานข้อมูลสำหรับจัดเก็บข้อมูลด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากร ปณท ครอบคลุมถึง 9 Module ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตอย่างครบถ้วน
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	ขั้นตอนที่ 7. สรุปและรายงานผลการดำเนินงานต่อ ปณท เพื่อทราบ
	ผลลัพธ์	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 100
	ช่วงเวลาที่สามารถเริ่มรายงานผลการดำเนินงานตามผลลัพธ์ได้	เดือนธันวาคม
ปี 2569	ผลผลิต	รายงานการออกแบบและพัฒนาระบบต่าง ๆ สำหรับระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลนวัตกรรม และเริ่มดำเนินการจัดทำเว็บไซต์นวัตกรรมของ ปณท ในระยะที่ 1 พร้อมทั้งดำเนินการทดสอบระบบผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
	ผลลัพธ์	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 100
ปี 2570	ผลผลิต	พัฒนาเว็บไซต์นวัตกรรมของ ปณท ในระยะที่ 2 เพื่อทดสอบการใช้งานสำหรับบุคคลภายนอกผ่านระบบอินเทอร์เน็ต
	ผลลัพธ์	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 100
ปี 2571	ผลผลิต	พัฒนาเว็บไซต์นวัตกรรมของ ปณท ให้สมบูรณ์แบบและตอบโต้ทุกความต้องการ
	ผลลัพธ์	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 100
ปี 2572	ผลผลิต	-
	ผลลัพธ์	-

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่ระบุว่ามีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☒ ไม่เพียงพอ		
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	7 ล้านบาท	☐ มีงบรองรับ	☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีงบรองรับ	☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีงบรองรับ	☒ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
งบทำการ (OpeEx)	ปี 2568	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	-	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ

ด้านทรัพยากรบุคคล		
อัตรากำลัง	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
1. ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านนวัตกรรม
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	ได้รับระบบฐานข้อมูลนวัตกรรม
3. ความเสี่ยง	ไม่สามารถรวบรวมองค์ความรู้ได้ตามการจัดทำแผนที่ความรู้ที่สำคัญ (Knowledge Mapping)
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	1. หน่วยงานไม่เห็นถึงความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร
4.2 สาเหตุความเสี่ยง	2. บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	กิจกรรมการดำเนินงานตามแผนงาน
	วิกฤต หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่เริ่มดำเนินการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านนวัตกรรมภายใน 15 กันยายน 2568
	เตือน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่เริ่มดำเนินการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านนวัตกรรมภายใน 7 กันยายน 2568
	ระวัง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่เริ่มดำเนินการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านนวัตกรรมภายใน 1 กันยายน 2568
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	ไม่มีฐานสำหรับจัดทำกับข้อมูลด้านการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่สามารถสืบค้นข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์และต่อยอดนวัตกรรมได้ภายในปี 2567
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	รายงานความคืบหน้าการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการรายไตรมาสต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	ติดตามการดำเนินงานและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดเพื่อร่วมกันหารือประเด็นรูปแบบฐานข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ และลงรายละเอียดรูปแบบ / ขอบเขตของข้อมูล ให้ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านนวัตกรรม
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☐ มี ☒ ไม่มี
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☐ มี ☒ ไม่มี
9.3 แนวทางการแก้ไข	

00001

IN18 แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านนวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO3	สร้างเครือข่าย / วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)	SO3	1. จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website ที่ได้รับการต่อยอดสู่การพัฒนาวัตกรรม (เรื่อง) 2. ระดับความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนาวัตกรรม (ร้อยละ)
ยุทธศาสตร์ที่	ST3.2	สนับสนุนทรัพยากร ปุ๋ย๋งวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม
กลยุทธ์ที่	TA3.2.3	พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและยกระดับการจัดการองค์ความรู้ให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA3.2.3	จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website (เรื่อง)
แผนงาน	IN18	แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านนวัตกรรม
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน (Work Systems)		ระบบการนำองค์กร : การจัดการนวัตกรรม (แผนพัฒนาบุคลากร ปณศ)

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	พ.บ.
	ภายนอกองค์กร	
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	พ.บ.
	ผู้ประสานงาน	นายธีรวัตร วุฒิพัฒนานนท์ 3773

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	1. เพื่อให้พนักงานมีทักษะ ความรู้และความเข้าใจ ในด้านความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking) 2. สร้างกลุ่มบุคลากร ที่สามารถก้าวสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลักดันให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	1. กลุ่มบุคลากรที่มีความพร้อมความสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และทักษะในการตั้งคำถาม จนนำไปสู่แนวทางในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร 2. กลุ่มบุคลากรที่มีความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และนำองค์ความรู้ที่เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		จำนวนบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาตามเป้าหมาย 260 คน
ปี 2568	ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ 100)
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	ขั้นตอนที่ 5 นำข้อมูลความรู้เผยแพร่ผ่านระบบสื่อสารภายในองค์กรและการจัดการความรู้
	ผลลัพธ์	จำนวนบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาตามเป้าหมาย (330 คน)
	ช่วงเวลาที่สามารถเริ่มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนที่ได้	รวบรวมและนำองค์ความรู้เผยแพร่ในระบบสื่อสารภายในองค์กรและการจัดการความรู้
ปี 2569	ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ 100)
	ผลลัพธ์	จำนวนบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาตามเป้าหมาย (400 คน)
ปี 2570	ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ 100)
	ผลลัพธ์	จำนวนบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาตามเป้าหมาย (470 คน)
ปี 2571	ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ 100)
	ผลลัพธ์	จำนวนบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาตามเป้าหมาย (530 คน)
ปี 2572	ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ 100)
	ผลลัพธ์	จำนวนบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาตามเป้าหมาย (600 คน)

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่ระบุว่าทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☐ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ	
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
งบทำการ (OpEx)	ปี 2568	งบประมาณในการจัดฝึกอบรม 50,000 บาท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	งบประมาณในการจัดฝึกอบรม 50,000 บาท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	งบประมาณในการจัดฝึกอบรม 50,000 บาท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	งบประมาณในการจัดฝึกอบรม 50,000 บาท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	งบประมาณในการจัดฝึกอบรม 50,000 บาท	☒ มีงบรองรับ ☐ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ		

ด้านทรัพยากรบุคคล	
อัตรากำลัง	ความเพียงพอ
	เพียงพอ
	ปี 2568
	ปี 2569
	ปี 2570
	ปี 2571
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ
	เพียงพอ
	ปี 2568
	ปี 2569
	ปี 2570
	ปี 2571
	ปี 2572

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ
	เพียงพอ
	ปี 2568
	ปี 2569
	ปี 2570
	ปี 2571
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ
	เพียงพอ
	ปี 2568
	ปี 2569
	ปี 2570
	ปี 2571
	ปี 2572

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
1. ขั้นตอนที่มีจุดของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนที่มีจุดของแผนงาน	การจัดฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาทักษะด้านความคิดเชิงนวัตกรรม เท่ากับ 100%
3. ความเสี่ยง	ไม่สามารถฝึกอบรมบุคลากรได้ครบตามเป้าหมายที่กำหนด
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	1. กำหนดรายชื่อผู้ฝึกอบรมล่าช้า
4.2 สาเหตุความเสี่ยง	2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่เข้ารับการฝึกอบรมตามที่กำหนดไว้
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	กำหนดระยะเวลาในการจัดฝึกอบรม
	วิกฤต ก่อนถึงกำหนดระยะเวลาการฝึกอบรม 1 สัปดาห์
	เตือน ก่อนถึงกำหนดระยะเวลาการฝึกอบรม 1 สัปดาห์
	จริง เป็นไปตามแผนที่กำหนด
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา ไม่ถึงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่	มีการติดตามผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลา
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	-
9. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☐ มี ☒ ไม่มี
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☐ มี ☒ ไม่มี
9.3 แนวทางการแก้ไข	-

IN19 แผนปรับปรุงกระบวนการทำงานสู่ Operation Excellence

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่	SO3	สร้างเครือข่าย / วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม
ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Lagging Indicator)	SO3	1. จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website ที่ได้รับการต่อยอดสู่การพัฒนานวัตกรรม (เรื่อง) 2. ระดับความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมกระบวนการพัฒนาวัตกรรม (ร้อยละ)
ยุทธศาสตร์ที่	ST3.2	สนับสนุนทรัพยากร ปฏิบัติวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม
กลยุทธ์ที่	TA3.2.3	พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและยกระดับการจัดการองค์ความรู้ให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม
ตัวชี้วัดภายใต้กลยุทธ์ (Leading Indicator)	TA3.2.3	จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website (เรื่อง)
แผนงาน	IN19	แผนปรับปรุงกระบวนการทำงานสู่ Operation Excellence
ความเกี่ยวข้องของแผนงานกับระบบงาน (Work Systems)		
ระบบการนำองค์กร : การจัดการนวัตกรรม (แผนพัฒนาบุคลากร ปณท)		

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายในองค์กร	ทพ.
	ภายนอกองค์กร	
หน่วยงานบริหารแผนงาน	ชื่อหน่วยงาน	ทพ.
	ผู้ประสานงาน	

วัตถุประสงค์ของแผนงาน	เพื่อให้ทุกหน่วยงานใน ปณท ได้มีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยบูรณาการการจัดการความรู้และองค์ความรู้มาต่อยอดสู่การปรับปรุงกระบวนการ สร้างคุณค่าและนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง
ผลลัพธ์ที่คาดหวังของแผนงาน	ทุกหน่วยงานใน ปณท ได้มีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยบูรณาการการจัดการความรู้ที่สามารถลด/ควบคุมอัตราค่าจ้าง และเกิดการต่อยอดและปรับปรุงกระบวนการเป็นนวัตกรรม/ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

เป้าหมายการดำเนินงาน		*ผลผลิต (Output) / ผลลัพธ์ (Outcome)
Baseline ปี 2567		
ปี 2568	ผลผลิต	จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website (40 เรื่อง)
	ขั้นตอนที่ก่อให้เกิดผลผลิต	ขั้นตอนที่ 5 นำข้อมูลความรู้เผยแพร่ผ่านระบบสื่อสารภายในองค์กรและการจัดการความรู้
	ผลลัพธ์	จำนวนความรู้ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงกระบวนการเป็นนวัตกรรม/ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ≥ 5
	ช่วงเวลาที่สามารถเริ่มรายงานผลการดำเนินงานตามสถิติได้	รวบรวมและนำองค์ความรู้เผยแพร่ในระบบสื่อสารภายในองค์กรและการจัดการความรู้
ปี 2569	ผลผลิต	จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website (50 เรื่อง)
	ผลลัพธ์	จำนวนความรู้ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงกระบวนการเป็นนวัตกรรม/ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ≥ 5
ปี 2570	ผลผลิต	จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website (60 เรื่อง)
	ผลลัพธ์	จำนวนความรู้ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงกระบวนการเป็นนวัตกรรม/ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ≥ 5
ปี 2571	ผลผลิต	จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website (70 เรื่อง)
	ผลลัพธ์	จำนวนความรู้ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงกระบวนการเป็นนวัตกรรม/ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ≥ 5
ปี 2572	ผลผลิต	จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website (80 เรื่อง)
	ผลลัพธ์	จำนวนความรู้ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงกระบวนการเป็นนวัตกรรม/ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ≥ 5

ทรัพยากรของแผนงาน

* ในกรณีที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอโปรดระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากรด้านการเงิน	ความเพียงพอ	☒ เพียงพอ ☐ ไม่เพียงพอ		
งบลงทุน (CapEx)	ปี 2568		☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569		☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570		☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571		☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572		☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ทั้งโครงการ		☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
งบทำการ (OpEx)	ปี 2568	ไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการ	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2569	ไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการ	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2570	ไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการ	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2571	ไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการ	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ
	ปี 2572	ไม่ใช้งบประมาณในการดำเนินการ	☐ มีงบรองรับ	☐ ไม่มีงบรองรับ

ด้านทรัพยากรบุคคล		
อัตรากำลัง	ความเพียงพอ	เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
ทักษะ/องค์ความรู้/ ความสามารถ ที่ต้อง ใช้ในการดำเนิน แผนงาน	ความเพียงพอ	เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
Software (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-
Hardware (ประเภทและจำนวน)	ความเพียงพอ	เพียงพอ
	ปี 2568	-
	ปี 2569	-
	ปี 2570	-
	ปี 2571	-
	ปี 2572	-

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน	
1. ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	
1.1 ขั้นตอนที่วิกฤตของแผนงาน	ขาดการนำความรู้ไปต่อยอดในการปรับปรุงกระบวนการและการสร้างนวัตกรรม
2. ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.)	
2.1 ผลลัพธ์ของขั้นตอน (1.1)	จำนวนความรู้ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงกระบวนการเป็นนวัตกรรมหรือผลลัพธ์ทางธุรกิจ
3. ความเสี่ยง	ไม่สามารถรวบรวมองค์ความรู้ได้ตามการจัดทำแผนที่ความรู้ที่สำคัญ (Knowledge Mapping)
4. สาเหตุความเสี่ยง	
4.1 สาเหตุความเสี่ยง	1. หน่วยงานไม่เห็นถึงความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร
4.2 สาเหตุความเสี่ยง	2. บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. Trigger Point ตามข้อ (4.)	
5.1 Trigger Point	กำหนดระยะเวลาในการรวบรวมและคัดเลือกกระบวนการปฏิบัติงาน
	วิกฤต ก่อนถึงกำหนดการจัดส่งกระบวนการ/ความรู้ที่สำคัญของสายงาน/สำนัก 1 สัปดาห์
	เตือน ก่อนถึงกำหนดระยะเวลาจัดส่งกระบวนการ/ความรู้ที่สำคัญของสายงาน/สำนัก 2 สัปดาห์
	จริง เป็นไปตามแผนที่กำหนด
6. ผลกระทบจากขั้นตอน (4.)	บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. การควบคุมภายในที่มีอยู่	การพัฒนาทีมงานด้านการบริหารจัดการความรู้
8. การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	-
9. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Policy) (ถ้ามี)	
9.1 กฎหมายที่มีนัยสำคัญ	☐ มี ☒ ไม่มี
9.2 ผลกระทบที่เกี่ยวข้อง	☐ มี ☒ ไม่มี
9.3 แนวทางการแก้ไข	



ปฏิทินการดำเนินงานปี 2568																	
ขั้นตอนงานที่	ผลลัพธ์ของชิ้นงาน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		วันเริ่มต้น	วันสิ้นสุด	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
		ภายใน	ภายนอก														
1. วิเคราะห์องค์ความรู้ที่ต้องการรวบรวมและเผยแพร่	แปล อนุมัติแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการจัดการความรู้(Knowledge Management/KM) ประจำปี 2568	ทป.		1 ม.ค. 68	31 มี.ค. 68												
2. กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกกระบวนการที่เป็น Best Practice สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานได้จริงและสามารถนำไปต่อยอดเป็นนวัตกรรมได้	เกณฑ์ที่สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานได้จริงและสามารถนำไปต่อยอดเป็นนวัตกรรมได้	ทป. และทุกฝ่าย		1 เม.ย. 68	30 เม.ย. 68												
3. จัดทำโปสเตอร์ไปรษณีย์ทุกหน่วยงานในการคัดเลือกและปรับปรุงกระบวนการ	บันทึกและแนวทางการคัดเลือกกระบวนการเพื่อปรับปรุงกระบวนการสู่ Operation Excellence	ทป. และคณะทำงาน KM		1 พ.ค. 68	31 พ.ค. 68												
4. หน่วยงานหรือทีมงานคัดเลือกกระบวนการและรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่ต้องการเผยแพร่ให้อยู่ในรูปแบบเอกสาร PDF/Clip VDO	กระบวนการทำงานและองค์ความรู้จากแต่ละสายงาน/สำนัก	ทป. และคณะทำงาน KM		1 มิ.ย. 68	31 ก.ค. 68												
5. นำเสนอสายงาน/สำนัก ให้ความเห็นชอบในการคัดเลือกเผยแพร่ข้อมูล/ความรู้	แปล ได้รับความเห็นชอบในการคัดเลือกก่อนเผยแพร่ข้อมูล/ความรู้	ทป.		1 ส.ค. 68	31 ส.ค. 68												
6. จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในการนำข้อมูล/ความรู้ไปใช้	เผยแพร่ข้อมูลความรู้ผ่านระบบสื่อสารภายในองค์กรและการจัดการความรู้	ทป.		1 ก.ย. 68	30 ก.ย. 68												
7. ติดตามผลและประเมินความพึงพอใจของผู้นำความรู้ไปใช้งานเพื่อพิจารณาปรับปรุงข้อมูล/ความรู้ให้ทันสมัย	รายงานผลสรุปผลการประเมินความพึงพอใจเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน	ทป. สท.		1 ต.ค. 68	31 ต.ค. 68												
		ทป.		1 พ.ย. 68	31 ธ.ค. 68												



ไปรษณีย์ไทย
Thailand Post