



แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ขององค์การตลาด ปี 2569 – 2573



คำนำ

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ให้ความสำคัญกับการนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับการดำเนินงานขององค์กร ทั้งด้านการบริหารพื้นที่ตลาด การค้าและพาณิชย์ การพัฒนามาตรฐานตลาด และการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนทิศทางการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด พ.ศ. 2569 – 2573 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นจากการทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมฉบับเดิม โดยมีเหตุผลสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก เพื่อให้แผนแม่บทมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐบาลกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ประจำปีบัญชี 2569 ด้านการจัดการนวัตกรรม ประการที่สอง เพื่อนำผลการประเมินและข้อสังเกตของผู้ประเมินในปีบัญชีที่ผ่านมา มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และ ประการที่สาม เพื่อเชื่อมโยงการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมกับแผนวิสาหกิจและตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2569 ให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

การทบทวนแผนแม่บทครั้งนี้มุ่งยกระดับทั้งกรอบยุทธศาสตร์ ระบบการบริหารจัดการ และกลไกการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดช่วงเวลาของแผนเป็น พ.ศ. 2569 – 2573 ปรับปรุงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกให้ครอบคลุมปัจจัยนำเข้าทั้ง 8 กลุ่ม พร้อมกำหนดรหัสกำกับปัจจัยเพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ รวมทั้งวิเคราะห์ช่องว่างเทียบกับหลักเกณฑ์การประเมินครบทั้ง 12 หัวข้อย่อย นอกจากนี้ ยังได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 5 ข้อ และกลยุทธ์ 10 ข้อ ให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญด้านการกำกับดูแล การจัดสรรทรัพยากร และการวัดผลลัพธ์ ตลอดจนเพิ่มเติมระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร ชุดโครงการนวัตกรรม แผนที่น่าทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม และระบบการกำกับติดตาม ประเมินผล และทบทวนแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แผนแม่บทมีองค์ประกอบที่ครบถ้วนและสามารถนำไปใช้เป็นกรอบการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยเนื้อหาของแผนแม่บทฉบับนี้แบ่งออกเป็น 7 บท โดยจัดวางเนื้อหาให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นลำดับ ตั้งแต่บทนำและข้อมูลพื้นฐานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและช่องว่างการดำเนินงาน การวิเคราะห์และกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรและชุดโครงการนวัตกรรม แผนที่น่าทางและแผนปฏิบัติการ ตลอดจนระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาแผนแม่บทอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงตั้งแต่ ข้อมูลนำเข้า การวิเคราะห์ การกำหนดทิศทาง การแปลงสู่การปฏิบัติ การวัดผล และการนำผลกลับมาปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้สามารถตรวจสอบที่มาและติดตามความเชื่อมโยงของการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ได้ตลอดทั้งแผน

องค์การตลาดมุ่งหวังให้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. 2569 – 2573 ฉบับนี้ เป็นกรอบทิศทางสำหรับผู้บริหาร บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องทุกระดับในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบและกระบวนการทำงาน ส่งเสริมการสร้างและนำผลงานนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์จริง และสร้างผลลัพธ์ที่สามารถวัดและประเมินได้ อันจะนำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถขององค์กร การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์การตลาดในระยะยาว

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

สิงหาคม 2569

บทสรุปผู้บริหาร

ความเป็นมาและความจำเป็นของการทบทวนแผน

องค์การตลาดจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. 2569–2573 ขึ้นจากการทบทวนแผนแม่บทฉบับเดิมเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ประจำปีบัญชี 2569 ด้านการจัดการนวัตกรรม ซึ่งครอบคลุม 7 หัวข้อหลัก 12 หัวข้อย่อย นำหนักรวมร้อยละ 60 ตลอดจนรองรับการนำผลการประเมินและข้อสังเกตของผู้ประเมินมาใช้ยกระดับการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ผลการประเมินที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า การจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดยังอยู่ในช่วงของการพัฒนาจาก การมีระบบ กระบวนการ และเอกสารหลักฐานรองรับ ไปสู่ การแสดงผลลัพธ์เชิงประจักษ์ที่สามารถวัด จัดเก็บ ติดตาม และเทียบเคียงได้อย่างเป็นระบบ แผนแม่บทฉบับทบทวนจึงมุ่งยกระดับทั้งโครงสร้างการกำกับดูแล กระบวนการพัฒนานวัตกรรม ระบบข้อมูล ตัวชี้วัดผลลัพธ์ และกลไกการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การจัดการนวัตกรรมเกิดผลอย่างต่อเนื่องและสามารถตรวจสอบได้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและช่องว่างการดำเนินงาน

การจัดทำแผนแม่บทฉบับนี้ใช้ข้อมูลจากปัจจัยนำเข้าครบทั้ง 8 กลุ่มตามหลักเกณฑ์การประเมินครอบคลุมนโยบายภาครัฐ สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ กรอบมาตรฐานสากล แผนวิสาหกิจ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงระดับองค์กร ปัจจัยขับเคลื่อนภายใน และแผนแม่บทด้านอื่นขององค์การตลาด เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยจุดแข็ง 5 ปัจจัย จุดอ่อน 9 ปัจจัย โอกาส 7 ปัจจัย และภัยคุกคาม 8 ปัจจัย รวม 30 ปัจจัย พร้อมกำหนดรหัสกำกับแต่ละปัจจัยเพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับถึงที่มาของการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ได้ จากนั้นได้นำปัจจัยดังกล่าวมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix และจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำไปสู่การกำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม ซึ่งใช้เป็นกรอบในการพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนแม่บท

นอกจากนี้ องค์การตลาดได้วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เทียบกับหลักเกณฑ์การประเมินครบทั้ง 12 หัวข้อย่อย โดยพิจารณาสถานะการดำเนินงานปัจจุบัน ช่องว่างสำคัญ และแนวทางปิดช่องว่าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ แผนงาน และมาตรการดำเนินงานให้ตรงกับประเด็นที่องค์กรยังต้องยกระดับ

ทิศทางการจัดการนวัตกรรม

องค์การตลาดกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมในช่วงของแผนแม่บทฉบับนี้ ให้มุ่งเปลี่ยนผ่านจากการมีระบบและหลักฐานเชิงกระบวนการ ไปสู่การมีผลลัพธ์เชิงประจักษ์ที่สามารถวัด จัดเก็บ วิเคราะห์ และเทียบเคียงได้ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรมว่า

“องค์การตลาดยกระดับการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างยั่งยืน”

พร้อมกำหนดพันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรมให้ครอบคลุมการพัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาระบบการทำงาน การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารชุดโครงการและทรัพยากรด้านนวัตกรรม รวมทั้งกำหนดค่านิยมด้านนวัตกรรม IMMOOC และนโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม จำนวน 11 ข้อ เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานร่วมกันทั้งองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

แผนแม่บทฉบับนี้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 5 ข้อ และกลยุทธ์ จำนวน 10 ข้อ โดยจัดลำดับตามความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) ได้แก่

(1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาบุคลากร ค่านิยม และวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร เป็นรากฐานของการสร้างขีดความสามารถด้านนวัตกรรม ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ 1-3

(2) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างกลไกการกำกับดูแลและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ 4-5

(3) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ 6-7

(4) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนเกิดการใช้งานจริง ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ 8-9

(5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนารูปแบบธุรกิจและแหล่งรายได้ใหม่ด้วยนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนขององค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ 10

โครงสร้างดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรม การสร้างระบบกำกับดูแลและกระบวนการภายใน ไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรและชุดโครงการนวัตกรรม

องค์การตลาดกำหนดระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) ให้ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญทั้ง 7 ประการ พร้อมกำหนดกลไก เครื่องมือ และเอกสารหลักฐานที่รองรับการดำเนินงานของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อให้การจัดการนวัตกรรมดำเนินไปอย่างเป็นระบบและไม่ขัดแย้งกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ด้านการบริหารผลงานนวัตกรรม องค์การตลาดกำหนดให้บริหารในลักษณะ ชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) โดยจำแนกเป็นนวัตกรรมหลัก (Core Innovation) นวัตกรรมต่อยอด (Adjacent Innovation) และนวัตกรรมพลิกโฉม (Transformational Innovation) เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญและสร้างความสมดุลของการลงทุนด้านนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ ยังได้กำหนดกระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) เชื่อมต่อกับกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) พร้อมกำหนดเกณฑ์การพิจารณาและผู้มีอำนาจพิจารณาในแต่ละจุด ตลอดจนกำหนดแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรสินทางปัญญาที่เกิดจากการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

การนำแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติดำเนินการผ่าน แผนที่นำทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Roadmap) ระยะ 5 ปี ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวางรากฐาน ปี 2569 ระยะที่ 2 การขยายผล ปี 2570 – 2571 และระยะที่ 3 การสร้างความยั่งยืน ปี 2572 – 2573 โดยแต่ละระยะสะท้อนลำดับการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรจากการพัฒนาระบบและกลไกพื้นฐาน ไปสู่การขยายผล และการสร้างผลลัพธ์ที่ต่อเนื่องและสามารถเทียบเคียงได้

องค์กรตลาดยังจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569 โดยกำหนดแผนงาน กิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการ แหล่งงบประมาณ และหน่วยงานสนับสนุนอย่างชัดเจน พร้อมกำหนดตัวชี้วัดหลักประจำแต่ละแผนงาน เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ และลดความซ้ำซ้อนของการใช้ตัวชี้วัดระหว่างแผนงาน

ระบบการวัดผลและการกำกับติดตาม

แผนแม่บทฉบับนี้กำหนดระบบการวัดผลไว้ 2 ระดับที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ ตัวชี้วัดระดับแผนงาน จำนวน 5 ตัวชี้วัด (S1 ถึง S5) โดยกำหนดไว้แผนงานหลักละ 1 ตัวชี้วัด ซึ่งใช้กำกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผนงานหลักแต่ละแผนงาน และตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมตามแนวทาง Balanced Scorecard ครอบคลุม 4 มิติ จำนวน 6 ตัวชี้วัด เพื่อสะท้อนผลสัมฤทธิ์ด้านนวัตกรรมในภาพรวมขององค์กร ทั้งนี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดระดับแผนแม่บทเพิ่มเติมอีก 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ M2 ร้อยละการรับรู้และความเข้าใจนโยบายและแผนด้านการจัดการนวัตกรรมของบุคลากร

ตัวชี้วัดได้รับการกำหนดนิยาม วิธีการคำนวณ หน่วยนับ แหล่งข้อมูล หลักฐานประกอบ ความถี่ในการจัดเก็บ รวมทั้งค่าฐานและค่าเป้าหมายรายปีตามความเหมาะสม พร้อมแสดงความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรตลาด ประจำปีบัญชี 2569 เพื่อให้สามารถติดตามผลจากระดับแผนงานไปสู่ผลลัพธ์ระดับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

ด้านการกำกับติดตาม องค์กรตลาดกำหนดให้ติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส พร้อมกำหนดสายการรายงานผลตามโครงสร้างการกำกับดูแล มีการทบทวนแผนแม่บทอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และกำหนดวงจรการปิดช่องว่าง (Gap Closing Cycle) เพื่อนำผลการประเมิน ข้อสังเกต และผลการดำเนินงานจริงกลับมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแผนและแผนปฏิบัติการในปีถัดไป รวมทั้งกำหนดแนวทางการสื่อสารและถ่ายทอดแผนสู่กลุ่มเป้าหมายแต่ละระดับ เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสามารถตรวจสอบได้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การบรรลุผลตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมการ พ.ศ. 2569 – 2573 ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนและความต่อเนื่องของกลไกการกำกับดูแล การมีบุคลากรและคณะทำงานที่มีความพร้อม การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ เหมาะสม และตรวจสอบได้ ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร เวลาปฏิบัติงาน และพื้นที่สำหรับการทดลองนวัตกรรม การยอมรับและการใช้งานนวัตกรรมจริงของผู้ใช้ การจัดเก็บข้อมูลผลลัพธ์อย่างเป็นระบบเพื่อรองรับการวัดผลและการเทียบเคียง ตลอดจนการบูรณาการกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่นขององค์การตลาด เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดความคุ้มค่า ลดความซ้ำซ้อน และเสริมประสิทธิผลซึ่งกันและกัน

แผนแม่บทฉบับนี้จึงมิได้มุ่งเพียงการจัดให้มีนโยบาย ระบบ หรือเอกสารรองรับการประเมิน หากแต่มุ่งสร้างระบบการจัดการนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้จริง เกิดผลงานและผลลัพธ์ที่วัดได้ และนำข้อมูลจากการดำเนินงานกลับมาใช้ในการเรียนรู้ ปรับปรุง และยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของแผนแม่บท

สารบัญ

หน้า

คำนำ	ก
บทสรุปผู้บริหาร.....	ค
บทที่ 1 บทนำ.....	2
1.1 หลักการและเหตุผล	2
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.4 ขั้นตอนการดำเนินงานในการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม	3
1.5 กระบวนการรวบรวมข้อมูลสำคัญประกอบการจัดการความรู้และนวัตกรรมในการวางแผน	7
1.6 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมกับเกณฑ์การประเมินกระบวนการ	13
บทที่ 2 ข้อมูลทั่วไป	18
2.1 ความเป็นมาขององค์กร	18
2.2 การดำเนินการในปัจจุบัน	19
2.2.1 ด้านการดำเนินธุรกิจ	19
2.2.2 ด้านการขับเคลื่อน BCG และการยกระดับมาตรฐานตลาดต้นแบบ	20
2.2.3 ด้านการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	20
2.2.4 ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน	21
2.3 โครงสร้างองค์กร.....	22
2.4 โครงสร้างองค์กรด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม.....	23
2.4.1 โครงสร้างการกำกับดูแลและขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรม	24
2.4.2 การวิเคราะห์ภาระงานและรูปแบบการจัดโครงสร้าง	26
2.4.3 ความเชื่อมโยงของโครงสร้างกับระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate.....	27
บทที่ 3	
การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทการจัด	
การนวัตกรรม	31

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis).....	31
3.1.1 ผลการประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมตามหลักเกณฑ์ State Enterprise.....	31
3.1.2 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์การตลาด	33
3.1.3 ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์การตลาด.....	34
3.1.4 นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน.....	36
3.1.5 การส่งเสริมนวัตกรรม	37
3.1.6 การกำกับดูแลการส่งเสริมนวัตกรรมของพนักงาน	37
3.1.7 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรม	37
3.1.8 แผนแม่บทและแผนงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม (Innovation	38
3.1.9 ข้อมูลและสารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าเพื่อการพัฒนาวัตกรรม	40
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) และ	42
3.2.1 ยุทธศาสตร์ระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม.....	42
3.2.2 ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมของประเทศ	48
3.2.3 หน่วยงานที่สนับสนุนการลงทุนและพัฒนาวัตกรรม	49
3.2.4 มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม	50
3.2.5 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trends) ประจำปี 2569	52
3.3 การวิเคราะห์ช่องว่างเทียบหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ปี 2569 และแผนปิดช่องว่าง.....	60
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำกลยุทธ์และแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด	66
4.1 การวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญ SWOT	66
4.1.1 จุดแข็ง (Strengths).....	68
4.1.2 จุดอ่อน (Weaknesses).....	71
4.1.3 โอกาส (Opportunities)	76
4.1.4 ภัยคุกคาม (Threats).....	79
4.1.5 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม	82
4.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์	83
4.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม	84
4.4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม (Strategic Positioning)	86

4.5	วิสัยทัศน์พันธกิจค่านิยมและนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม	89
4.5.1	วิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรม	89
4.5.2	พันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม	89
4.5.3	ค่านิยมด้านนวัตกรรม (Innovation Core Values : IMMOCC).....	91
4.5.4	นโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม	93
4.6	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการจัดการนวัตกรรม	95
4.7	แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม (Strategy Map).....	98
4.8	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์และค่าเป้าหมายปี 2569 – 2573	99
4.9	การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการนวัตกรรม	101
4.9.1	ความเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	101
4.9.2	ความเสี่ยงของการนำแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติ.....	102
4.9.3	การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมิน (Intelligent Risk).....	102
4.10	การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม	104
4.11	ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2569	106
4.12	ปัจจัยแห่งความสำเร็จและเงื่อนไขการนำแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติ.....	107
บทที่ 5	ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรและชุดโครงการนวัตกรรม	110
5.1	นิยามและกรอบแนวคิดของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร	110
5.2	องค์ประกอบของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร	111
5.3	ชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio)	112
5.4	กระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) และกระบวนการพัฒนา	114
5.4.1	กระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation).....	114
5.4.2	กระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model).....	115
5.5	การบริหารจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา.....	117
5.6	โครงการนวัตกรรมสำคัญ	117
บทที่ 6	แผนที่นำทางและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม	120

6.1 แผนที้นำทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรรมปี 2569 – 2573	120
6.2 หลักการจัดทำแผนปฏิบัติการและการกำหนดตัวชี้วัด	123
6.3 แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรรมระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569 – 2573).....	125
6.4 แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรรมประจำปีงบประมาณ 2569	127
6.5 ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรรมและตัวชี้วัดตาม.....	131
บทที่ 7 การกำกับ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาแผนแม่บทอย่างต่อเนื่อง.....	134
7.1 ระบบการติดตามและประเมินผล	134
7.2 การติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาสและสายการรายงานผล.....	135
7.3 การทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บท	137
7.4 วงรอบการปิดช่องว่าง (Gap Closing Cycle).....	138
7.5 การสื่อสารและถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ.....	139

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1-1 ข้อมูลสำคัญที่ใช้ประกอบการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมและการนำมาใช้วิเคราะห์	13
ตารางที่ 1-2 ความเชื่อมโยงระหว่างหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ปี 2569 กับเนื้อหาในแผนแม่บท	16
ตารางที่ 2-1	
ความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างการบริหารงานกับองค์ประกอบของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (CIS).....	29
ตารางที่ 3-1 ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์การตลาดและความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด	36
ตารางที่ 3-2 แผนแม่บทและแผนงานอื่นขององค์การตลาดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม	40
ตารางที่ 3-3 ตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง.....	41
ตารางที่ 3-4 ความเชื่อมโยงระหว่างสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trends) กับการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด	60
ตารางที่ 3-5 การวิเคราะห์ช่องว่างเทียบหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2569 และแผนปิดช่องว่าง	64
ตารางที่ 4-1 ปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ..	67
ตารางที่ 4-2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths).....	70
ตารางที่ 4-3 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses)	75
ตารางที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities).....	78
ตารางที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats).....	81
ตารางที่ 4-6 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม	82
ตารางที่ 4-7 TOWS Matrix ขององค์การตลาด	84
ตารางที่ 4-8 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA)	85
ตารางที่ 4-9 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)	85
ตารางที่ 4-10 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Core Competencies : CC).....	86

ตารางที่ 4-11

การเปลี่ยนผ่านเชิงยุทธศาสตร์ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมการตลาด .88

ตารางที่ 4-12 คำอธิบายและแนวทางการดำเนินงานของค่านิยมด้านนวัตกรรม IMMOCC92

ตารางที่ 4-13 ความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์จากผลการวิเคราะห์สู่การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัด
และหลักเกณฑ์การประเมิน.....97

ตารางที่ 4-14 ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ค่าฐาน และค่าเป้าหมายรายปี ปี 2569 – 2573.....100

ตารางที่ 4-15 ความเสี่ยงของการนำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติและมาตรการรองรับ
.....103

ตารางที่ 4-16 ประเภทของทรัพยากรด้านนวัตกรรมและแนวทางการจัดสรร.....105

ตารางที่ 4-17 ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี
2569.....107

ตารางที่ 5-1 องค์ประกอบของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรกับกลไกและเอกสารรองรับ112

ตารางที่ 5-2 ชุดโครงการนวัตกรรมขององค์การตลาด ปีงบประมาณ 2569.....113

ตารางที่ 5-3 จุดตัดสินใจในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมขององค์การตลาด.....116

ตารางที่ 5-4 โครงการนวัตกรรมสำคัญ ปี 2569 – 2573.....118

ตารางที่ 6-1 แผนที่นำทางการพัฒนานวัตกรรมขององค์การตลาด ปี 2569 – 2573122

ตารางที่ 6-2 แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569 – 2573).....126

ตารางที่ 6-3 แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2569130

ตารางที่ 6-4 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม 4 มิติ 6 ตัวชี้วัด.....131

ตารางที่ 6-5

ความเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์กับตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมและตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง132

ตารางที่ 7-1 รอบการติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาส.....135

ตารางที่ 7-2 สายการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนแม่บท136

ตารางที่ 7-3 แนวทางการสื่อสารและถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ139

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1-1 กรอบของกระบวนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด (SIPOC Model)...	5
ภาพที่ 1-2 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด (Workflow).....	6
ภาพที่ 2-1 ค่านิยมหลักขององค์การตลาด (Core Values : IMARKETS).....	18
ภาพที่ 2-2 รูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด (AORTOR Business Model)	21
ภาพที่ 2-3 ผังโครงสร้างการบริหารงานขององค์การตลาด	22
ภาพที่ 2-4 โครงสร้างองค์กรด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม.....	23
ภาพที่ 3-1 ผลการประเมินหัวข้อการจัดการนวัตกรรม ประจำปีบัญชี 2568 จำแนกรายหัวข้อย่อย	31
ภาพที่ 3-2 ห่วงโซ่คุณค่าขององค์การตลาดและพื้นที่มุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	34
ภาพที่ 3-3 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และความเชื่อมโยงสู่การจัดการนวัตกรรมของ องค์การตลาด.....	43
ภาพที่ 3-4 หมายเหตุตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่ เกี่ยวข้องกับองค์การตลาด.....	44
ภาพที่ 3-5 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580)...	45
ภาพที่ 3-6 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และโมเดลเศรษฐกิจ BCG ที่เชื่อมโยงกับการจัดการ นวัตกรรมขององค์การตลาด.....	46
ภาพที่ 3-7 กิจกรรมถ่ายทอดความรู้การบริหารจัดการภายใต้แนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง.....	47
ภาพที่ 3-8 ระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ และโอกาสขององค์การตลาดในการพัฒนานวัตกรรม แบบเปิด....	48
ภาพที่ 3-9 หน่วยงานที่สนับสนุนการลงทุนและพัฒนานวัตกรรม และเครือข่ายความร่วมมือของ องค์การตลาด.....	50
ภาพที่ 3-10 มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม และการประยุกต์ใช้กับ องค์การตลาด.....	51
ภาพที่ 3-11 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trends) ประจำปี 2569	52
ภาพที่ 4-1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด	86
ภาพที่ 4-2 วิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด.....	89

ภาพที่ 4-3 พันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม	90
ภาพที่ 4-4 ค่านิยมด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด (IMMOC).....	91
ภาพที่ 4-5 นโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม	94
ภาพที่ 4-6 แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด	98
ภาพที่ 4-7 การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการนวัตกรรม	102
ภาพที่ 4-8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จและเงื่อนไขการนำแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติ	108
ภาพที่ 5-1 กรอบแนวคิดระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรขององค์การตลาด.....	111
ภาพที่ 5-2 ความเชื่อมโยงของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมกับกระบวนการจัดสรรทรัพยากร	116
ภาพที่ 6-1 แผนที่นำทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2569 – 2573.....	120
ภาพที่ 7-1 ระบบการติดตามและประเมินผลขององค์การตลาด	135
ภาพที่ 7-2 การทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม.....	137
ภาพที่ 7-3 วงรอบการปิดช่องว่าง (Gap Closing Cycle).....	138
ภาพที่ 7-4 วงจรการบริหารแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม	140

บทที่

1

บทนำ



1. บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล พฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ การเติบโตของรูปแบบการค้าสมัยใหม่ และการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่และแพลตฟอร์มออนไลน์ ประกอบกับทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนตามโมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ส่งผลให้องค์กรการตลาดจำเป็นต้องยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ปรับรูปแบบการให้บริการ และพัฒนาช่องทางการสร้างรายได้ใหม่ โดยนำการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) มาใช้เป็นเครื่องมือเชิงระบบในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้ องค์กรการตลาดจึงได้ทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์กรการตลาด ประจำปี 2569 – 2573 ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานและเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมการออกแบบระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ทั้ง 7 องค์ประกอบ การบริหารชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) ที่เชื่อมโยงกับห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์กรการตลาด การพัฒนานวัตกรรมทั้งในรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) และนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ การจัดการนวัตกรรมตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ทั้ง 4 มิติ เพื่อให้การดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรการตลาดเกิดความต่อเนื่อง และสามารถยกระดับผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของ รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 วัตถุประสงค์

(1) เพื่อกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรการตลาด ที่เชื่อมโยงและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนวิสาหกิจขององค์กรการตลาด รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติ และเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของ รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

(2) เพื่อจัดทำกรอบการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) ครอบคลุม 7 องค์ประกอบ และระบบบริหารชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) ที่ครอบคลุมการจัดการนวัตกรรมในรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) และนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)

(3) เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรขององค์กรการตลาดอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในส่วนของบุคลากร เทคโนโลยี งบประมาณ และข้อมูล โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการและระบบที่มีอยู่เดิมขององค์กร เช่น ระบบงบประมาณ กระบวนการวางแผน การกำกับดูแล การจัดการความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัล

(4) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์การจัดการนวัตกรรม (Innovation Performance Indicators) ตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) ทั้ง 4 มิติ ครอบคลุมมิติทางการเงิน มิติลูกค้าและผลิตภัณฑ์/บริการ มิติกระบวนการภายใน และมิติการเรียนรู้และการพัฒนา

(5) เพื่อให้การจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดเกิดความต่อเนื่อง เป็นระบบ และยั่งยืน โดยไม่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล อันจะนำไปสู่การยกระดับผลการประเมินในหัวข้อ Core Business Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

(1) องค์การตลาดมีกรอบและแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างบูรณาการ สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

(2) มียุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมถึงแผนงาน แผนปฏิบัติการ และกิจกรรมหลักด้านการจัดการนวัตกรรม ที่มีระยะเวลาการดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน

(3) มีระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) และชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) ที่สามารถนำไปใช้บริหารแผนงาน/โครงการนวัตกรรมขององค์การตลาดอย่างเป็นระบบ พร้อมหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) บุคลากรขององค์การตลาดทุกระดับมีกรอบความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับนิยาม กระบวนการ และตัวชี้วัดด้านการจัดการนวัตกรรม สามารถมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

(5) เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับผลการประเมินรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในหัวข้อการจัดการนวัตกรรม และในตัวชี้วัดอื่นตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตลาดที่เกี่ยวข้อง

1.4 ขั้นตอนการดำเนินงานในการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

เพื่อให้การจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ประจำปี 2569 – 2573 เป็นไปอย่างมีระบบ ครอบคลุมเกณฑ์การประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง องค์การตลาดได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาแผนแม่บท ดังนี้

(1) จัดตั้งคณะกรรมการด้านนวัตกรรมและคณะทำงานด้านนวัตกรรม เพื่อจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม โดยกำหนดองค์ประกอบที่ครอบคลุมผู้บริหารระดับสูง ผู้รับผิดชอบหลัก (Innovation Owner) และตัวแทนสายงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(2) รวบรวมข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม ครอบคลุมนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล แผนแม่บทอื่นขององค์การตลาด ผลคะแนน Core Business Enabler และผลการประเมินตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของปี

ที่ผ่านมา ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trend)

(3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร จัดทำ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม

(4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงาน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ระบุความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม (Strategic Positioning)

(5) ออกแบบกรอบระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) 7 องค์ประกอบ ระบบบริหารชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) พร้อมเชื่อมโยงกับห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์กรตลาด

(6) จัดทำร่างแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ครอบคลุมวิสัยทัศน์ ค่านิยม นโยบาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) ทั้ง 4 มิติ รวมถึงแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี และแผนประจำปี

(7) นำเสนอร่างแผนแม่บทต่อคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์กรตลาด เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และคณะกรรมการองค์กรตลาด เพื่อขอความเห็นชอบตามลำดับ

(8) จัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมฉบับสมบูรณ์ เผยแพร่แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมจัดทำการสำรวจการรับรู้ (Awareness Survey) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสื่อสารและทบทวนแผนในระยะต่อไป

(9) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทั้งรายไตรมาสและรายปี โดยรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

(10) รวบรวมข้อมูล ผลการประเมิน และข้อสังเกตของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจและบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด มาวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เทียบกับเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) และจัดทำแผนปิดช่องว่าง (Gap Closing Plan) เพื่อยกระดับการดำเนินงานในปีถัดไป

(11) ทบทวนแผนแม่บทเป็นรายปี ตามปัจจัยทั้งภายในและภายนอก หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงนำผลการดำเนินงานและผลสำรวจการรับรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทบทวน และนำเสนอสาระสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องตามลำดับ

เพื่อให้เห็นภาพรวมของกระบวนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดอย่างเป็นระบบ องค์การตลาดได้กำหนดกรอบการดำเนินงานในลักษณะ SIPOC และแผนภาพกระบวนการ (Workflow) ดังนี้

(1) กรอบของกระบวนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด (SIPOC)



ภาพที่ 1-1 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด (SIPOC)

(2) กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด (Workflow)

กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด (Workflow)



ภาพที่ 1-2 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด (Workflow)

1.5 กระบวนการรวบรวมข้อมูลสำคัญประกอบการจัดการความรู้และนวัตกรรมในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดให้มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ครบถ้วนรอบด้าน และมีความน่าเชื่อถือเป็นฐานในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ดังนั้น องค์การตลาดจึงได้ดำเนินการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลสำคัญจากทั้งแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร โดยครอบคลุมข้อมูลด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศและองค์กร ข้อมูลสภาพแวดล้อมและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ข้อมูลด้านตลาด ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงข้อมูลด้านตัวชี้วัดและผลการประเมินที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และแนวทางการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ รายละเอียดของข้อมูลสำคัญที่ใช้ประกอบการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ปรากฏดังตารางที่ 1-1

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
(1) นโยบาย/ยุทธศาสตร์ระดับชาติ แหล่งข้อมูลที่ 1: ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) แหล่งข้อมูลที่ 2: แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) แหล่งข้อมูลที่ 3: คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา ที่มา: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี แหล่งข้อมูลที่ 4: แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ที่มา: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) แหล่งข้อมูลที่ 5: นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) แหล่งข้อมูลที่ 6: เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) 17 เป้าหมาย ภายใต้วาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030	(1) วิเคราะห์ทิศทางและแนวทางการดำเนินงานขององค์การตลาดให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐและทิศทางการพัฒนาประเทศ (2) วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และโมเดลเศรษฐกิจ BCG (3) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การตลาดกับเป้าหมายระดับกระทรวงและระดับชาติ

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
ที่มา: องค์การสหประชาชาติ (United Nations) แหล่งข้อมูลที่ 7: แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio – Circular – Green Economy) พ.ศ. 2564 – 2570 ที่มา: มติคณะรัฐมนตรี โดยมีสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เป็นฝ่ายเลขานุการ แหล่งข้อมูลที่ 8: ประสิทธิภาพของเศรษฐกิจพอเพียง ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) แหล่งข้อมูลที่ 9: แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย ที่มา: กระทรวงมหาดไทย แหล่งข้อมูลที่ 10: แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3) ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) แหล่งข้อมูลที่ 11: เกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ปี 2569 ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	
(2) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2569 แหล่งข้อมูล : บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2569 ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ร่วมกับองค์การตลาด	(1) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการนวัตกรรมกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ทั้งในกลุ่มผลการดำเนินงานตามภารกิจ (Performance) และกลุ่มการบริหารจัดการองค์กร (Core Business Enabler) (2) พิจารณาน้ำหนักและเงื่อนไขการประเมินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านนวัตกรรม เพื่อใช้ประกอบการกำหนดเป้าหมายและการจัดสรรทรัพยากร
(3) ผลการประเมินการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา แหล่งข้อมูลที่ 1: รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2568 ขององค์การตลาด ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด แหล่งข้อมูลที่ 2: ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ประจำปีบัญชี 2568 ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม หัวข้อ การจัดการนวัตกรรม	(1) วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ของผลการดำเนินงานเทียบกับเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ในแต่ละหัวข้อย่อย (2) ใช้เป็นฐานในการจัดทำแผนปิดช่องว่าง (Gap Closing Plan) และแผนปฏิบัติการประจำปี (3) ระบุประเด็นที่ต้องเร่งพัฒนาเชิงระบบ อาทิ ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (CIS) ชุดโครงการนวัตกรรม

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
แหล่งข้อมูลที่ 8: พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบด้านงบประมาณขององค์การตลาด ที่มา: ราชกิจจานุเบกษา และองค์การตลาด	
(5) กรอบการบริหารจัดการองค์ความรู้และการพัฒนานวัตกรรมตามมาตรฐานสากล แหล่งข้อมูลที่ 1: มาตรฐาน ISO 56000 Series ได้แก่ ISO 56002 ISO 56003 และ ISO 56005 แหล่งข้อมูลที่ 2: มาตรฐาน ISO 30401 ระบบการจัดการองค์ความรู้ แหล่งข้อมูลที่ 3: มาตรฐาน ISO 26000 แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มา: องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization : ISO)	(1) ใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการออกแบบระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) ให้ครบถ้วนตามแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล (2) เทียบเคียงกระบวนการจัดการองค์ความรู้และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมขององค์การตลาดกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (3) ใช้เป็นปัจจัยนำเข้าของการวิเคราะห์โอกาสในการยกระดับระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์กร
(6) แผนแม่บทและแผนการดำเนินงานขององค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 1: แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด พ.ศ. 2566 – 2570 (ทบทวนประจำปี 2569) แหล่งข้อมูลที่ 2: แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) ประจำปีงบประมาณ 2567 – 2571 แหล่งข้อมูลที่ 3: แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การตลาด และแผนแม่บทด้านลูกค้า (การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า) แหล่งข้อมูลที่ 4: แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด (Human Capital Management : HCM) ระยะ 5 ปี (2569 – 2573) แหล่งข้อมูลที่ 5: แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2568 แหล่งข้อมูลที่ 6: แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์การตลาด พ.ศ. 2566 - 2570 ประจำปี 2568 แหล่งข้อมูลที่ 7: แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แหล่งข้อมูลที่ 8: แผนการตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA) ที่มา : องค์การตลาด	(1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์กร จากเอกสารทุติยภูมิ ครอบคลุมยุทธศาสตร์ แผนงาน และตัวชี้วัด (2) ตรวจสอบความสอดคล้องและการบูรณาการระหว่างแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมกับแผนแม่บทอื่นขององค์กร (3) ระบุจุดเชื่อมโยงและประเด็นที่ต้องเสริมแรงร่วมระหว่างแผนแม่บท
(7) ข้อมูลและความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	(1) ทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การตลาด ให้ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
แหล่งข้อมูลที่ 1: ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ผู้เข้าพื้นที่ผู้ค้า และผู้บริโภค ที่มา: องค์การตลาด (สำนักงานตลาดสาขา) แหล่งข้อมูลที่ 2: ขอร้องเรียนและข้อเสนอแนะผ่านช่องทางการรับฟังขององค์การตลาด ที่มา: องค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 3: ผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การตลาด ที่มา: องค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 4: ข้อมูลพฤติกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ค้าและผู้บริโภคในพื้นที่ตลาดสาขา ที่มา: องค์การตลาด (สำนักงานตลาดสาขา)	(2) จัดทำตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Persona) และเส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Journey) ของผู้เข้าพื้นที่และผู้บริโภคในตลาดสาขา เพื่อค้นหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need) (3) ใช้เป็นฐานในการพัฒนาระบบการดำเนินงานของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) และการกำหนดแนวคิดผลิตภัณฑ์และบริการ (Product/Service Concept)
(8) ผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix แหล่งข้อมูลที่ 1: ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ครอบคลุมผลการประเมิน Core Business Enabler ทรัพยากรและระบบงาน ที่มา: องค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 2: ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ที่มา: องค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 3: ผลการพิจารณาของคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด ที่มา: รายงานการประชุมคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด	(1) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด (2) กำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ผ่าน TOWS Matrix (3) ระบุความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม
(9) ความสามารถพิเศษ (Core Competency) แหล่งข้อมูลที่ 1: ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ที่มา : องค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 2: ข้อมูลโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง ที่มา : องค์การตลาด (ฝ่ายบริหารบุคคล) แหล่งข้อมูลที่ 3: ข้อมูลระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์การตลาดใช้งาน ที่มา : องค์การตลาด (ฝ่ายสารสนเทศ)	(1) วิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์การตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคต (2) กำหนดประเด็นที่ควรพัฒนาเพื่อรองรับการขับเคลื่อนนวัตกรรมในระยะยาว

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
(10) แผนบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ประจำปี 2569 แหล่งข้อมูลที่ 1: แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2569 แหล่งข้อมูลที่ 2: ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ครอบคลุมความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่มา : องค์การตลาด (ฝ่ายบริหารความเสี่ยง)	(1) วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การตลาดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม (2) กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างชาญฉลาด (Intelligent Risk) และมาตรการรองรับความเสี่ยงด้านนวัตกรรม
(11) ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะผู้บริหาร และรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 1: ผลการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด (AORTOR Business Model) ที่มา: องค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 2: ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดทิศทางการจัดการนวัตกรรม ร่วมกับคณะผู้บริหารองค์การตลาด ที่มา : รายงานการประชุมคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด	(1) กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมของ องค์การตลาด (2) วิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด (3) กำหนดเป้าหมายขององค์กรในแต่ละระยะของแผนแม่บท
(12) กรอบการกำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และชุดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 1: ผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารและหน่วยงานภายในขององค์การตลาด ที่มา: รายงานการประชุมคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 2: กรอบการกำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) ทั้ง 4 มิติ ตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ปี 2569 หัวข้อ 7.1 ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) แหล่งข้อมูลที่ 3: ชุดตัวชี้วัดผลลัพธ์การจัดการนวัตกรรมจำนวน 6 ตัวชี้วัด ที่องค์การตลาดกำหนดขึ้นภายใต้กรอบ BSC ทั้ง 4 มิติ ที่มา : องค์การตลาด	(1) กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กรด้านการจัดการนวัตกรรม (Strategy Formulation) (2) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละระดับ ครอบคลุมมิติการเงิน มิติลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติกระบวนการภายใน และมิติการเรียนรู้และการพัฒนา (3) วิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
(13) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และนโยบายขององค์การ ตลาด แหล่งข้อมูลที่ 1: วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การ ตลาด ที่มา: แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด พ.ศ. 2566 – 2570 แหล่งข้อมูลที่ 2: วิสัยทัศน์ ค่านิยม และนโยบายด้านการจัดการ นวัตกรรม ที่มา: ประกาศองค์การตลาด เรื่อง นโยบายด้านส่งเสริมความคิด สร้างสรรค์ และการบริหารจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2569 แหล่งข้อมูลที่ 3: ชุดตัวชี้วัดตามกรอบ BSC ทั้ง 4 มิติ และ ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2569 ที่มา: องค์การตลาด และสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ (สคร.)	(1) ตรวจสอบความสมดุลและความสอดคล้องระหว่าง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญของ องค์การ (2) จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ด้านการ จัดการนวัตกรรม

ตารางที่ 1-1 ข้อมูลสำคัญที่ใช้ประกอบการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมและการนำมาใช้วิเคราะห์

ทั้งนี้ ข้อมูลสำคัญตามตารางข้างต้นได้ครอบคลุมปัจจัยนำเข้าที่หลักเกณฑ์การประเมินกำหนดไว้ครบทุกกลุ่ม โดยองค์การตลาดได้นำข้อมูลดังกล่าวไปจำแนกตามกลุ่มปัจจัยนำเข้าและวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งปรากฏรายละเอียดตามบทที่ 4 หัวข้อ 4.1

1.6 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมกับเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ปี 2569

แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ประจำปี 2569 – 2573 ได้จัดทำขึ้นเพื่อรองรับเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้าน Core Business Enabler หัวข้อ การจัดการนวัตกรรม ตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ปี 2569 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ครอบคลุม 7 หัวข้อหลัก 12 หัวข้อย่อย รวมน้ำหนักร้อยละ 60 ทั้งนี้ ความสอดคล้องระหว่างเกณฑ์การประเมินแต่ละหัวข้อกับเนื้อหาในแต่ละบทของแผนแม่บท ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 1-2

หัวข้อเกณฑ์การประเมิน SE-AM ปี 2569	น้ำหนัก (%)	เนื้อหาในแผนแม่บทที่รองรับ
1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง	5	(1) บทที่ 2 หัวข้อ 2.4.1 โครงสร้างการกำกับดูแลและขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรม (บทบาทผู้บริหารระดับสูง)

หัวข้อเกณฑ์การประเมิน SE-AM ปี 2569	น้ำหนัก (%)	เนื้อหาในแผนแม่บทที่รองรับ
		(2) บทที่ 4 หัวข้อ 4.5.1 – 4.5.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมด้านนวัตกรรม (IMMOC) และนโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการบริหารจัดการนวัตกรรม บทที่ 4 หัวข้อ 4.6 กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมนวัตกรรมโดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นต้นแบบที่ดี (3) บทที่ 7 หัวข้อ 7.2 การติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาสและสายการรายงานผล
1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม	3	(1) บทที่ 2 หัวข้อ 2.4 โครงสร้างองค์กรด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม (2.4.1 โครงสร้างการกำกับดูแลและขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรม 2.4.2 การวิเคราะห์ภาระงานและรูปแบบการจัดโครงสร้าง และ 2.4.3 ความเชื่อมโยงของโครงสร้างกับระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร) (2) บทที่ 4 หัวข้อ 4.6 กลยุทธ์ที่ 4 การยกระดับโครงสร้างการกำกับดูแลและระบบผู้รับผิดชอบ
2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ	7	(1) บทที่ 1 หัวข้อ 1.4 – 1.6 กระบวนการจัดทำแผนและปัจจัยนำเข้า (2) บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และหัวข้อ 3.3 การวิเคราะห์ช่องว่างเทียบหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ปี 2569 และแผนปิดช่องว่าง (3) บทที่ 4 หัวข้อ 4.1 – 4.12 การวิเคราะห์ข้อมูลจัดทำแผน ตั้งแต่การวิเคราะห์ SWOT จนถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ (4) บทที่ 6 หัวข้อ 6.1 – 6.5 แผนที่นำทางและแผนปฏิบัติการ (5) บทที่ 7 การกำกับ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาแผนแม่บทอย่างต่อเนื่อง
2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม	3	(1) บทที่ 4 หัวข้อ 4.10 การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม และหัวข้อ 4.6 กลยุทธ์ที่ 5 (2) บทที่ 5 หัวข้อ 5.3 ชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) (3) บทที่ 6 หัวข้อ 6.3 – 6.4 แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปีและประจำปีงบประมาณ 2569 (ระบุแหล่งงบประมาณและหน่วยงานสนับสนุนรายแผนงาน)
3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	5	(1) บทที่ 3 หัวข้อ 3.1.9 ข้อมูลและสารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าเพื่อการพัฒนา นวัตกรรม และหัวข้อ 3.2.5 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trends) ประจำปี 2569

หัวข้อเกณฑ์การประเมิน SE-AM ปี 2569	น้ำหนัก (%)	เนื้อหาในแผนแม่บทที่รองรับ
		(2) บทที่ 4 หัวข้อ 4.6 กลยุทธ์ที่ 8 การพัฒนาข้อมูลและสารสนเทศลูกค้าให้เชื่อมโยงในระดับองค์กร และกลยุทธ์ที่ 9 (3) บทที่ 6 หัวข้อ 6.3 แผนงานหลักที่ 4 นวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และตัวชี้วัด S4
4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	5	(1) บทที่ 1 หัวข้อ 1.5 ข้อมูลสำคัญข้อ (5) กรอบการบริหารจัดการองค์ความรู้และการพัฒนานวัตกรรมตามมาตรฐานสากล (2) บทที่ 3 หัวข้อ 3.1.8 แผนแม่บทและแผนงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม และหัวข้อ 3.2.4 มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม (3) บทที่ 4 หัวข้อ 4.6 กลยุทธ์ที่ 2 การจัดการองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมและการถอดบทเรียน (4) บทที่ 6 หัวข้อ 6.3 แผนงานหลักที่ 1 การพัฒนานวัตกรรมและวัฒนธรรมนวัตกรรม และตัวชี้วัด S1
5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม	3.5	(1) บทที่ 4 หัวข้อ 4.5.3 ค่านิยมด้านนวัตกรรม (Innovation Core Values : IMMOCC) และหัวข้อ 4.6 กลยุทธ์ที่ 3 (2) บทที่ 3 หัวข้อ 3.3 การวิเคราะห์ช่องว่างเทียบหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ปี 2569 และแผนปิดช่องว่าง หัวข้อย่อยที่ 5.1 (3) บทที่ 6 หัวข้อ 6.3 แผนงานหลักที่ 1 การพัฒนานวัตกรรมและวัฒนธรรมนวัตกรรม และตัวชี้วัด S1
5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม	3.5	(1) บทที่ 3 หัวข้อ 3.3 การวิเคราะห์ช่องว่างเทียบหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ปี 2569 และแผนปิดช่องว่าง หัวข้อย่อยที่ 5.2 (2) บทที่ 4 หัวข้อ 4.6 กลยุทธ์ที่ 1 การยกระดับทักษะ สมรรถนะ และแรงจูงใจด้านนวัตกรรมของบุคลากร (3) บทที่ 6 หัวข้อ 6.3 แผนงานหลักที่ 1 การพัฒนานวัตกรรมและวัฒนธรรมนวัตกรรม และตัวชี้วัด S1
6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร	4	(1) บทที่ 2 หัวข้อ 2.4.3 ความเชื่อมโยงของโครงสร้างกับระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรทั้ง 7 องค์ประกอบ (2) บทที่ 5 หัวข้อ 5.1 นิยามและกรอบแนวคิดของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร หัวข้อ 5.2 องค์ประกอบของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร และหัวข้อ 5.5 การบริหารจัดการทรัพยากรเชิงปัญญา (3) บทที่ 4 หัวข้อ 4.6 กลยุทธ์ที่ 5 และกลยุทธ์ที่ 6

หัวข้อเกณฑ์การประเมิน SE-AM ปี 2569	น้ำหนัก (%)	เนื้อหาในแผนแม่บทที่รองรับ
6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม	4	(1) บทที่ 5 หัวข้อ 5.4.1 กระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) ครอบคลุมการสร้างแนวคิด การกลั่นกรองแนวคิด การประเมินแนวคิด และการจัดทำแนวคิดผลิตภัณฑ์หรือบริการ (2) บทที่ 4 หัวข้อ 4.6 กลยุทธ์ที่ 6 (3) บทที่ 6 หัวข้อ 6.3 แผนงานหลักที่ 3 ระบบและกระบวนการจัดการนวัตกรรม และตัวชี้วัด S3
6.3 การพัฒนานวัตกรรม	7	(1) บทที่ 5 หัวข้อ 5.4.2 กระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) และหัวข้อ 5.6 โครงการนวัตกรรมสำคัญ (2) บทที่ 4 หัวข้อ 4.6 กลยุทธ์ที่ 6 กลยุทธ์ที่ 9 และกลยุทธ์ที่ 10 (3) บทที่ 6 หัวข้อ 6.3 แผนงานหลักที่ 3 ระบบและกระบวนการจัดการนวัตกรรม แผนงานหลักที่ 4 นวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และแผนงานหลักที่ 5 รูปแบบธุรกิจและแหล่งรายได้ใหม่จากนวัตกรรม และตัวชี้วัด S3 S4 และ S5
7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน	10	(1) บทที่ 4 หัวข้อ 4.8 ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์และค่าเป้าหมาย ปี 2569 – 2573 และหัวข้อ 4.6 กลยุทธ์ที่ 7 (2) บทที่ 6 หัวข้อ 6.5 ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (3) บทที่ 7 หัวข้อ 7.1 ระบบการติดตามและประเมินผล และหัวข้อ 7.4 วงรอบการปิดช่องว่าง (Gap Closing Cycle)

ตารางที่ 1-2 ความเชื่อมโยงระหว่างหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ปี 2569 กับเนื้อหาในแผนแม่บท

นอกจากความเชื่อมโยงตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของ รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ปี 2569 แล้ว แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ขององค์การตลาดยังเชื่อมโยงโดยตรงกับตัวชี้วัดสำคัญตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2569 อาทิ ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) มาตรฐาน ตลาดต้นแบบตามแนวคิด BCG อัตราการเข้าพื้นที่ของตลาดสาขา การดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาและทบทวน บทบาทขององค์การตลาด และตัวชี้วัด Core Business Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม การขับเคลื่อนแผน แม่บทฉบับนี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในภาพรวมขององค์การตลาดในปีบัญชี 2569 และปีต่อไป

บทที่

2

ข้อมูลทั่วไป



2. ข้อมูลทั่วไป

2.1 ความเป็นมาขององค์กร

องค์การตลาด เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกระทรวงมหาดไทย สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ประเภทเพื่อการพาณิชย์ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ. 2496 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496 มีอำนาจและหน้าที่ในการดำเนินการจัดสร้างตลาดให้เพียงพอต่อความต้องการ ปรับปรุงตลาดสาธารณะ ให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย ส่งเสริมตลาดเอกชน จัดและส่งเสริมการผลิตโคกภณท์ให้พอแก่ความต้องการของ ตลาด จัดการขนส่งโคกภณท์ไปสู่ตลาดให้เป็นไปโดยสะดวก ตลอดจนการจัดการดำเนินการ ควบคุม และอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์การตลาด โดยปัจจุบันองค์การตลาดดำเนินการกิจตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในมาตรา 6 ประกอบมาตรา 7 แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ควบคู่กับการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การตลาดได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานระดับองค์กรไว้ในแผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566 – 2570) ทบทวนประจำปี 2569 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน” และกำหนดพันธกิจไว้ว่า “มุ่งมั่นในการพัฒนาแหล่งบริการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภค อย่างมืออาชีพ” ซึ่งวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าวถือเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานระดับองค์กรที่แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมฉบับนี้ใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการพัฒนาด้านการจัดการนวัตกรรม นอกจากนี้ องค์การตลาดได้กำหนดค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values) ภายใต้คำย่อ IMARKETS เพื่อเป็นแนวทางในการหล่อหลอมพฤติกรรมและวิถีการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยประกอบด้วย



ภาพที่ 2-1 ค่านิยมหลักขององค์การตลาด (Core Values : IMARKETS)

ค่านิยมดังกล่าวเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาค่านิยมด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด (IMMOOC) โดยเฉพาะค่านิยมด้าน Knowledge (K) และ E-Commerce (E) ซึ่งสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ การเรียนรู้ขององค์กร และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการจัดการนวัตกรรมให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

2.2 การดำเนินการในปัจจุบัน

2.2.1 ด้านการดำเนินธุรกิจ

องค์การตลาดดำเนินธุรกิจภายใต้ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ธุรกิจด้านการบริหารจัดการพื้นที่ และธุรกิจด้านการค้าและการพาณิชย์หรือการบริหารสินค้า โดยมีรายละเอียดของแต่ละกลุ่ม ดังนี้

(1) ธุรกิจด้านการบริหารจัดการพื้นที่ขององค์การตลาด

ครอบคลุมการให้เช่าพื้นที่ภายในตลาดสาขาขององค์การตลาด รวมถึงพื้นที่ที่ องค์การตลาดได้รับสิทธิในการบริหาร โดยสามารถจำแนกรูปแบบการบริหารพื้นที่ได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1) องค์การตลาดเป็นผู้บริหารจัดการพื้นที่เอง จำนวน 4 ตลาด ได้แก่ ตลาดสาขาลำพูน จังหวัดลำพูน ตลาดสาขางดละ จังหวัดฉะเชิงเทรา ตลาดสาขาหนองม่วง จังหวัดลพบุรี และตลาดสาขาท่งขัน กรุงเทพมหานคร

2) องค์การตลาดให้สิทธิเอกชนเป็นผู้บริหารจัดการพื้นที่ทั้งหมด จำนวน 1 ตลาด คือ ตลาดสาขapakคลองตลาด โดยให้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้างและบริหารโครงการในลักษณะสัญญาระยะยาว 30 ปี

3) การจัดตลาดสัญญาภายใต้กิจกรรมโครงการมหกรรมสินค้าอาหารปลอดภัย Green Market By AORTOR และโครงการ Life DD Market Road Show by องค์การตลาด ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อจัดสรรพื้นที่ให้ผู้ประกอบการรายย่อยมีช่องทางในการจำหน่ายสินค้า

(2) ธุรกิจด้านการค้าและการพาณิชย์หรือการบริหารสินค้า

องค์การตลาดดำเนินการจัดจำหน่ายสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภค สินค้า เกษตร สินค้า OTOP ผลิตภัณฑ์ชุมชน และสินค้าอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชน กลุ่มเกษตรกร กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการรายย่อยมีรายได้ โดยจำแนกช่องทางการจำหน่ายสินค้าออกเป็น 3 ช่องทางหลัก ดังนี้

1) การจำหน่ายสินค้าไปยังส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ อาทิ เรือนจำและทัณฑสถานในสังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อบต. และ อบจ.) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน กองพันทหารอากาศโยธิน กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และโรงพยาบาลต่าง ๆ

2) การจำหน่ายสินค้าไปยังภาคเอกชน โดยองค์การตลาดเป็นตัวกลางในการกระจายสินค้าเกษตรมาตรฐาน GAP และ Organic รวมถึงผลิตภัณฑ์ชุมชนและสินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ไปยังร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เช่น Lotus's, Big C, Foodland, Makro และกลุ่มธุรกิจร้านอาหาร (Chain Restaurant)

3) การจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ภายใต้แพลตฟอร์ม www.lifeddmarket.com ซึ่งเป็นเว็บไซต์ขององค์การตลาด ครอบคลุมการสร้างตลาดออนไลน์ การโฆษณา และระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM) เพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคดิจิทัล

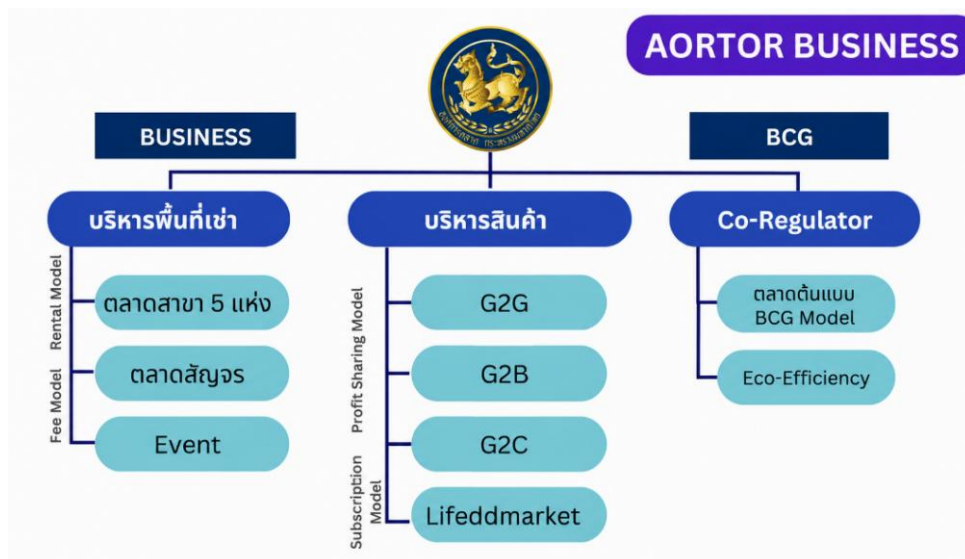
2.2.2 ด้านการขับเคลื่อน BCG และการยกระดับมาตรฐานตลาดต้นแบบ

องค์การตลาดได้ดำเนินโครงการยกระดับมาตรฐานตลาดต้นแบบให้สอดคล้องกับนโยบาย เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (BCG Economy) ซึ่งเป็นวาระแห่งชาติ โดยในระยะแรก ดำเนินการภายใต้กรอบ Go Green 6G และปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นโครงการตลาดต้นแบบ BCG Model เพื่อให้การดำเนินงานมีความเป็นรูปธรรม วัดผลได้ชัดเจน และสอดคล้องกับมาตรฐานสากลยิ่งขึ้น โดยในปีงบประมาณ 2569 ได้ศึกษาเปรียบเทียบเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตลาดของ 8 ประเทศชั้นนำ แล้วนำมาประยุกต์ให้เหมาะสม กับบริบทของประเทศไทย กำหนดเป็นเกณฑ์ประเมิน 3 ระดับความเป็นเลิศ (ทั่วไป ดี ดีเยี่ยม) ประกอบด้วยเกณฑ์ บังคับ 2 ด้าน และเกณฑ์พื้นฐานอีก 8 ด้าน รวม 28 ตัวชี้วัด ครอบคลุมมิติด้านสุขอนามัย สิ่งแวดล้อม สินค้าท้องถิ่น โครงสร้างพื้นที่ เศรษฐกิจชุมชน พลังงานหมุนเวียน เทคโนโลยีดิจิทัล และประสบการณ์ผู้ใช้บริการ

2.2.3 ด้านการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)

องค์การตลาดได้นำแนวคิด ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการทรัพยากรของสำนักงานตลาดสาขา โดยมุ่งยกระดับการสร้างมูลค่าทาง เศรษฐกิจควบคู่กับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจ หมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (BCG Economy) และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2569 ทั้งนี้ องค์การตลาดได้แต่งตั้งคณะทำงานด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ขององค์การตลาด เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และเสนอแนวทาง ปรับปรุงการใช้ทรัพยากร ส่งผลให้การดำเนินงานด้านดังกล่าวมีผู้รับผิดชอบ กลไกการกำกับดูแล และรอบการ ติดตามผลที่ชัดเจน โดยในระยะเริ่มต้น การจัดเก็บข้อมูลยังอาศัยการบันทึกข้อมูลด้วยมือ ซึ่งใช้ระยะเวลา ค่อนข้างมากและมีความเสี่ยงต่อความคลาดเคลื่อนของข้อมูล องค์การตลาดจึงได้ออกแบบและพัฒนาระบบ สนับสนุนการจัดเก็บและรายงานข้อมูลด้วยบุคลากรภายในองค์กร โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลที่มีต้นทุน เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร พร้อมทั้งพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องจนสามารถแจ้งเตือนรอบการ บันทึกข้อมูลและจัดทำรายงานโดยอัตโนมัติผ่านช่องทางที่ผู้ปฏิบัติงานใช้งานเป็นประจำ ส่งผลให้สามารถลด ขั้นตอนและระยะเวลาในการรายงาน เพิ่มความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูล รวมทั้งสนับสนุนให้ ผู้บริหารสามารถติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละสำนักงานตลาดสาขาได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ขีดความสามารถในการออกแบบและพัฒนาระบบสนับสนุนด้วยบุคลากรภายในดังกล่าว สะท้อนศักยภาพขององค์การตลาดในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนานวัตกรรมกระบวนการภายใต้ ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่นำไปสู่การวิเคราะห์จุดแข็งขององค์กร และเป็นพื้นฐานสำคัญใน การขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม



ภาพที่ 2-2 รูปแบบการดำเนินงานขององค์การตลาด (AORTOR Business Model)

2.2.4 ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน

ผลการดำเนินงานขององค์การตลาดในปีบัญชี 2567 มีรายได้รวมทั้งสิ้น 2,289,491,864.10 บาท โดยรายได้หลักมาจากการจำหน่ายข้าวสาร อาหารดิบ และสินค้าอื่น จำนวน 2,232,564,922.17 บาท คิดเป็นประมาณ ร้อยละ 97 ของรายได้รวม ขณะที่รายได้จากการบริหารจัดการพื้นที่ตลาด ได้แก่ ค่าเช่าที่ดิน ปากคลองตลาด ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ และค่าเช่าแผงค้า มีสัดส่วนเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับรายได้รวมขององค์กร ในปีเดียวกัน องค์การตลาดมีค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น 2,249,345,128.80 บาท สะท้อนให้เห็นว่าโครงสร้างรายได้ขององค์กรยังคงพึ่งพาภารกิจจัดหาสินค้าให้แก่หน่วยงานภาครัฐเป็นสัดส่วนสูง จึงมีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐและรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างของลูกค้ากลุ่มดังกล่าว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของรายได้และผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว และเมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานย้อนหลังในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา พบว่าองค์การตลาดประสบภาวะขาดทุนสุทธิ 3 ปีบัญชี ได้แก่ ปีบัญชี 2561 2562 และ 2566 โดยในปีบัญชี 2566 มีผลขาดทุนสุทธิ 2,561,543.91 บาท อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2567 มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น และในปีบัญชี 2568 องค์การตลาดได้ประมาณการผลกำไรสุทธิไว้ที่ 19,142,230.66 บาท ซึ่งสะท้อนถึงทิศทางการฟื้นตัวของผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินขององค์กร

สำหรับฐานะทางการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2567 องค์การตลาดมีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 1,005,331,729.00 บาท เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2566 ร้อยละ 15.748 มีหนี้สินรวม 718,366,602.00 บาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 19.723 และมีส่วนของทุนรวม 286,965,127.00 บาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.795 ส่งผลให้อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio : D/E) อยู่ที่ประมาณ 2.50 เท่า สะท้อนว่าหนี้สินขององค์กรเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าส่วนของทุน ประกอบกับองค์การตลาดต้องอาศัยเงินทุนหมุนเวียนขององค์กรเป็นแหล่งเงินทุนหลักในการดำเนินงาน เนื่องจากมิได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน จึงเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการลงทุนเพื่อพัฒนาและขยายผลนวัตกรรมในระยะยาว ทั้งในด้านการพัฒนาเทคโนโลยี การจัดสรรทรัพยากร และการดำเนินโครงการ

นวัตกรรม ทั้งนี้ ข้อมูลดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์และ
การกำหนดแนวทางการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด

2.3 โครงสร้างองค์กร

องค์การตลาดจัดโครงสร้างองค์กรตามข้อบังคับองค์การตลาดว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารงาน พ.ศ. 2555 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยแบ่งส่วนงานออกเป็น 14 ฝ่าย และ สำนักงานตลาดสาขา 5 แห่ง ภายใต้การกำกับดูแลของผู้อำนวยการองค์การตลาด รองผู้อำนวยการองค์การตลาด เลขานุการองค์การตลาด และผู้บริหารระดับฝ่าย ทั้งนี้ กรอบอัตรากำลังขององค์กรกำหนดไว้ 99 อัตรา แต่มีการบรรจุบุคลากรจริง 73 อัตรา คิดเป็นประมาณ ร้อยละ 74 ของกรอบอัตรากำลัง โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับ 8 ซึ่งกำหนดไว้ 7 อัตรา ยังไม่มีการบรรจุ ขณะที่ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการระดับ 7 บรรจุแล้ว 11 อัตรา จากกรอบ 19 อัตรา ส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ต้องรับผิดชอบภารกิจในสัดส่วนที่สูงกว่าที่โครงสร้างกำหนดไว้ ซึ่งเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการมอบหมายภารกิจเพิ่มเติม รวมถึงการขับเคลื่อนงานด้านการจัดการนวัตกรรม

เมื่อพิจารณาโครงสร้างทรัพยากรบุคคล พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็น ร้อยละ 74 รองลงมา ได้แก่ ระดับปริญญาโท จำนวน 10 คน คิดเป็น ร้อยละ 15 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็น ร้อยละ 9 และระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็น ร้อยละ 2 ขณะที่โครงสร้างอายุประกอบด้วยบุคลากรช่วงอายุ 40-49 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็น ร้อยละ 44 ส่วนกลุ่มอายุ 25-39 ปี และ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวนกลุ่มละ 20 คน คิดเป็น ร้อยละ 28 เท่ากัน นอกจากนี้ องค์กรตลาดมีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรรวม 38,986,268.57 บาท ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป เป็นสัดส่วนสูง อันเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการนวัตกรรม ขณะเดียวกัน โครงสร้างอายุของบุคลากรที่มีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป รวมกันมากกว่าครึ่งหนึ่งขององค์กร ยังสะท้อนถึงความจำเป็นในการเร่งพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทการดำเนินงานและการขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กรในอนาคต



ภาพที่ 2-3 ผังโครงสร้างการบริหารงานขององค์การตลาด

2.4 โครงสร้างองค์กรด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม



ภาพที่ 2-4 โครงสร้างองค์กรด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม

เพื่อให้การขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง องค์การตลาดจึงกำหนดโครงสร้างองค์กรด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม ครอบคลุม 6 ระดับ ตั้งแต่ระดับการกำกับดูแลเชิงนโยบาย ระดับการกลั่นกรอง ระดับการนำองค์กร ระดับการขับเคลื่อนในระดับองค์กร ระดับปฏิบัติการ และระดับผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละระดับมีความเชื่อมโยงและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นเอกภาพ ทั้งนี้ ระดับปฏิบัติการประกอบด้วย คณะทำงานด้านนวัตกรรม และ ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันในการประสานงาน ขับเคลื่อน ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรให้เป็นไปตามนโยบายและแผนแม่บท โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.4.1 โครงสร้างการกำกับดูแลและขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรม

องค์การตลาดกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแล พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรมไว้อย่างเป็นลำดับขั้น เพื่อให้การกำหนดนโยบาย การกลั่นกรองเชิงนโยบาย การขับเคลื่อนในระดับองค์กร และการดำเนินงานในระดับปฏิบัติ เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ สามารถกำกับติดตามผลการดำเนินงานได้ในทุกระดับ ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมมีทิศทางที่ชัดเจน มีความต่อเนื่อง และมีผู้รับผิดชอบในทุกขั้นตอน โดยมีรายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 2-4 และมีบทบาทหน้าที่ของแต่ละระดับ ดังนี้

(1) **คณะกรรมการองค์การตลาด** ทำหน้าที่กำกับดูแลในระดับนโยบาย เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบาย เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงาน ตลอดจนกำกับติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

(2) **คณะกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล** ทำหน้าที่กลั่นกรองและเสนอแนะทิศทาง นโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อนการบริหารจัดการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ก่อนเสนอคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อพิจารณา พร้อมทั้งกำกับติดตามผลการดำเนินงานในระดับนโยบาย

(3) **ผู้บริหารระดับสูง** ทำหน้าที่เป็นผู้นำและต้นแบบ (Role Model) ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยกำหนดทิศทาง สนับสนุนการดำเนินงาน จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น ขับเคลื่อนวัฒนธรรมนวัตกรรม ตลอดจนสื่อสารและถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมแก่บุคลากรทุกระดับ

(4) **คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด (ระดับองค์กร)** ทำหน้าที่กำหนดกรอบแนวทางและนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม ออกแบบและกำกับดูแลระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) บริหารชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) กำกับกระบวนการพัฒนานวัตกรรมตามแนวทาง Stage-Gate Model รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

(5) **ระดับปฏิบัติการ** ประกอบด้วย คณะทำงานด้านนวัตกรรมหรือหน่วยงานขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดและผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม ซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการองค์การตลาด โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

(5.1) **คณะทำงานด้านนวัตกรรมหรือหน่วยงานขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด** ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมในระดับปฏิบัติการ รับผิดชอบการบริหารระบบรับและกลั่นกรองข้อเสนอนวัตกรรม (Innovation Pipeline) ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ รวบรวมและพัฒนาแนวคิดนวัตกรรม ตลอดจนบริหารจัดการคลังความรู้และคลังนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้ องค์การตลาดได้จัดทำหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการคัดเลือกคณะทำงานด้านนวัตกรรมแล้วเสร็จ

และอยู่ระหว่างเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อให้การแต่งตั้งคณะทำงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับบทบาทภารกิจขององค์กร ซึ่งจะช่วยยกระดับความสมบูรณ์ของโครงสร้างการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมในระดับปฏิบัติการ และเสริมสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงานในระยะยาว

(5.2) ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม ทำหน้าที่ประสานงานและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะทำงานด้านนวัตกรรมตลอดกระบวนการ รวบรวมและจัดเก็บเอกสารหลักฐานการดำเนินงาน ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมมีความต่อเนื่อง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

(6) ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างขององค์การตลาด มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและสนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร ผ่านการทำงานแบบบูรณาการข้ามสายงาน การประยุกต์ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการต่อยอดองค์ความรู้สู่การพัฒนาวัตกรรม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาโครงสร้างการกำกับดูแลและการขับเคลื่อนงานด้านการจัดการนวัตกรรมในมิติของบทบาทการดำเนินงาน สามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ **ระดับกำกับดูแล (Oversight)** ประกอบด้วยคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับ และติดตามการดำเนินงาน **ระดับขับเคลื่อน (Drive)** ประกอบด้วยคณะทำงานด้านนวัตกรรม ทำหน้าที่ขับเคลื่อนและประสานการดำเนินงานตามแผนงาน และ **ระดับปฏิบัติการ (Operate)** ประกอบด้วยผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม ทำหน้าที่สนับสนุน ประสานงาน ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ การจำแนกโครงสร้างเป็น 6 ระดับ เป็นการแสดงลำดับขั้นของการกำกับดูแลตามประกาศองค์การตลาด เรื่องนโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม ขณะที่การจำแนกเป็น 3 ระดับ เป็นการแสดงบทบาทในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการคัดเลือกคณะทำงานด้านนวัตกรรม ซึ่งทั้งสองแนวทางมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันแต่สามารถใช้ประกอบกันได้อย่างสอดคล้อง และมีได้มีความขัดแย้งกัน

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันองค์การตลาดยังไม่มีแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาด จึงยังไม่สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ได้ ส่งผลให้กลไกการกำกับดูแลด้านการจัดการนวัตกรรมในระดับนโยบายยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วนตามโครงสร้างที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้การขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและไม่เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานตามแผนแม่บท องค์การตลาดจึงกำหนดมาตรการรองรับในช่วงเปลี่ยนผ่าน โดยมอบหมายให้ผู้อำนวยการองค์การตลาด ทำหน้าที่พิจารณากลับกรองและให้ความเห็นชอบในประเด็นที่จำเป็นเป็นการชั่วคราว พร้อมทั้งมอบหมายให้คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด ร่วมกับผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม ทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในระดับ

ปฏิบัติ ตลอดจนกำกับ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมให้เป็นไปตามนโยบาย และแผนแม่บทขององค์การตลาด ทั้งนี้ องค์การตลาดอยู่ระหว่างการจัดทำหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการคัดเลือกคณะกรรมการด้านนวัตกรรม เพื่อเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งจะส่งผลให้โครงสร้างการขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติการมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.4.2 การวิเคราะห์ภาระงานและรูปแบบการจัดโครงสร้าง

องค์การตลาดได้ดำเนินการวิเคราะห์ภาระงานด้านการจัดการนวัตกรรม โดยกำหนดขอบเขตการวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั้งภารกิจตามหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) และภารกิจที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อให้การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานด้านการจัดการนวัตกรรมมิได้มุ่งรองรับเฉพาะการประเมินผลในแต่ละรอบปีบัญชี แต่สามารถสนับสนุนการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมและการสร้างนวัตกรรมขององค์การตลาดได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

(1) รวบรวมและจำแนกภาระงานด้านการจัดการนวัตกรรม

องค์การตลาดได้รวบรวมและจำแนกภาระงานด้านการจัดการนวัตกรรมออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่

1) ภาระงานตามหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ครอบคลุมการจัดทำเอกสารและหลักฐานประกอบการประเมิน การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด

2) ภาระงานเพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ครอบคลุมการส่งเสริมและรวบรวมแนวความคิดริเริ่ม (Idea Generation) จากบุคลากร การกลั่นกรองและประเมินแนวความคิด (Idea Screening and Evaluation) การสนับสนุนการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม (Prototype Development) การติดตามและประเมินผลการนำผลงานนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้จริง (Implementation) การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากร ตลอดจนการสื่อสารและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

(2) ประเมินปริมาณงานและความถี่ของการดำเนินงาน

องค์การตลาดได้ประเมินปริมาณงาน ความถี่ของการดำเนินงาน รวมทั้งระดับความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับแต่ละภารกิจ โดยจำแนกภาระงานที่ดำเนินการตามรอบการประเมินออกจากภาระงานที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดปี เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนจัดสรรทรัพยากรและกำลังคนให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(3) วิเคราะห์ความสอดคล้องของทรัพยากรบุคคลกับภาระงาน

องค์การตลาดได้วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างภาระงานกับอัตรากำลัง โครงสร้างการปฏิบัติงาน และศักยภาพของบุคลากรในปัจจุบัน เพื่อระบุช่องว่างด้านทรัพยากรบุคคล (Workforce Gap) ทั้งในด้านอัตรากำลัง ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

(4) พิจารณารูปแบบการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม

องค์การตลาดได้พิจารณาทางเลือกรูปแบบการจัดโครงสร้างการบริหารงานด้านการจัดการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรในระยะของแผนแม่บท โดยพิจารณาทั้งการแต่งตั้งคณะทำงานแบบบูรณาการข้ามสายงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบหลักภายในหน่วยงานที่มีอยู่ ตลอดจนการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะด้านการจัดการนวัตกรรมในอนาคต ทั้งนี้ ได้คำนึงถึงความเหมาะสมของภารกิจ ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และความต่อเนื่องของการดำเนินงานในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบเป็นสำคัญ จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น ซึ่งพบว่าภาระงานด้านการจัดการนวัตกรรมมีลักษณะต่อเนื่องตลอดปี ครอบคลุมทั้งภาระงานตามหลักเกณฑ์การประเมินและภาระงานเพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร และเกี่ยวข้องกับส่วนงานทั้งที่ก่อให้เกิดรายได้และส่วนงานสนับสนุน ประกอบกับการพิจารณาความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และความต่อเนื่องของการดำเนินงาน องค์การตลาดจึงกำหนดให้รูปแบบคณะทำงานแบบบูรณาการข้ามสายงานเป็นรูปแบบที่เหมาะสมในระยะปัจจุบัน โดยมีผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมซึ่งผู้อำนวยการองค์การตลาดมอบหมาย ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหลัก ส่วนการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะด้านการจัดการนวัตกรรม เป็นทางเลือกที่จะพิจารณาในอนาคตเมื่อปริมาณภาระงานและความพร้อมด้านอัตราากำลังเจ้าหน้าที่

(5) ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง

องค์การตลาดกำหนดให้มีการทบทวนผลการวิเคราะห์ภาระงานและความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารงานด้านการจัดการนวัตกรรมเป็นประจำทุกปี พร้อมนำข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผลการดำเนินงาน ผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มาประกอบการปรับปรุงโครงสร้างและการมอบหมายความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับปริมาณงาน บริบทขององค์กร และทิศทางการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

2.4.3 ความเชื่อมโยงของโครงสร้างกับระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS)

เพื่อให้การกำกับดูแลและการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ประจำปีบัญชี 2569 ในหัวข้อย่อยที่ 1.2 การกำกับดูแลและการนำองค์กร และหัวข้อย่อยที่ 6.1 การจัดการนวัตกรรม องค์การตลาดจึงกำหนดความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรกับองค์ประกอบทั้ง 7 ของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) เพื่อกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การกำหนดความเชื่อมโยงดังกล่าวยังเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมให้เป็นไปอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 7 ของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร และสามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานตั้งแต่ระดับนโยบายสู่การปฏิบัติ

ได้อย่างเป็นรูปธรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง โดยความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างการบริหารงานขององค์การตลาดกับองค์ประกอบทั้ง 7 ของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 2-1

องค์ประกอบของระบบ การจัดการนวัตกรรมองค์กร (CIS)	หน่วยงาน/คณะกรรมการใน โครงสร้างที่รับผิดชอบ	หน่วยงานผู้ปฏิบัติ	ผู้ประสานงาน และรวบรวม หลักฐาน
(1) บทบาทของผู้บริหาร	คณะกรรมการด้านนวัตกรรมของ องค์การตลาด (ระดับองค์กร)	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้รับผิดชอบ หลักด้าน การจัดการ นวัตกรรม
(2) การกำหนดยุทธศาสตร์	คณะกรรมการด้านนวัตกรรมของ องค์การตลาด (ระดับองค์กร)	(1) คณะทำงานด้านนวัตกรรม ขององค์การตลาด (2) ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ	
(3) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	คณะกรรมการด้านนวัตกรรมของ องค์การตลาด (ระดับองค์กร)	(1) คณะทำงานด้านนวัตกรรม ขององค์การตลาด (2) ฝ่ายบริหารบุคคล	
(4) องค์กรและบุคลากร	คณะกรรมการด้านนวัตกรรมของ องค์การตลาด (ระดับองค์กร)	(1) คณะทำงานด้านนวัตกรรม ขององค์การตลาด (2) ฝ่ายบริหารบุคคล	
(5) กระบวนการนวัตกรรม	คณะกรรมการด้านนวัตกรรมของ องค์การตลาด (ระดับองค์กร)	คณะทำงานด้านนวัตกรรมของ องค์การตลาด	
(6) การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัล	(1) คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรม และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (2) คณะกรรมการด้านนวัตกรรม ขององค์การตลาด (ระดับองค์กร)	(1) คณะทำงานด้านนวัตกรรม ขององค์การตลาด (2) ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ (3) ฝ่ายสารสนเทศ	
(7) กลไกในการกำหนด เป้าหมาย กำกับ และติดตาม	(1) คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรม และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (2) คณะกรรมการด้านนวัตกรรม ขององค์การตลาด (ระดับองค์กร)	(1) คณะทำงานด้านนวัตกรรม ขององค์การตลาด (2) ฝ่ายตรวจสอบภายใน (3) ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ (4) ฝ่ายติดตามและประเมินผล	
หมายเหตุ : การกำกับดูแลระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดในภาพรวมอยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ องค์การตลาด ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายและแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งคณะอนุกรรมการ ด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งทำหน้าที่พิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การตลาด ตาม ข้อ 2.4.1 (1) และ (2) ด้วยเหตุนี้ จึงมิได้ระบุบทบาทของคณะกรรมการทั้งสองคณะไว้เป็นรายองค์ประกอบในตารางนี้ อย่างไรก็ตาม ได้ระบุบทบาทของคณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลไว้ในองค์ประกอบที่ 6 และ องค์ประกอบที่ 7 เนื่องจากมีหน้าที่กำกับดูแลการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร รวมทั้งติดตามและรับทราบผลการ			

ดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมโดยตรง ทั้งนี้ ในระหว่างที่ยังไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และคณะกรรมการด้านนวัตกรรม ให้การกำกับดูแลและการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมในองค์ประกอบดังกล่าวดำเนินการตามมาตรการรองรับในช่วงเปลี่ยนผ่านที่กำหนดไว้ในข้อ 2.4.1 เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะกรรมการตามโครงสร้างที่กำหนด

ตารางที่ 2-1 ความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างการบริหารงานกับองค์ประกอบของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (CIS)

บทที่

3

**การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน
และภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ
แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ
องค์การตลาด ปี 2569 - 2573**



3. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ปี 2569 – 2573

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรตลาดประเมินศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรในด้านทรัพยากร ชีตความสามารถ จุดแข็ง และประเด็นที่ควรพัฒนา เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ด้านการจัดการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร รวมทั้งหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ประจำปีบัญชี 2569 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังนี้

3.1.1 ผลการประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมตามหลักเกณฑ์ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ประจำปีบัญชี 2568

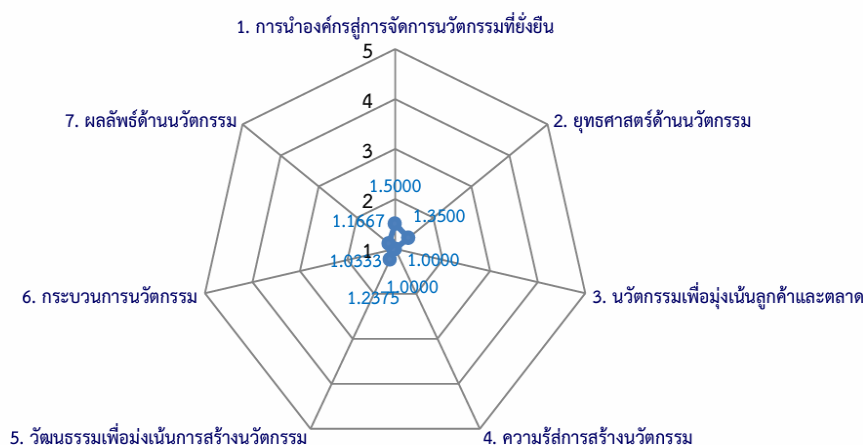
ผลการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามหลักเกณฑ์ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในส่วน Core Business Enablers ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM) หัวข้อ การจัดการนวัตกรรม ประจำปีบัญชี 2568 พบว่าองค์การตลาดได้รับคะแนน 1.1888 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.0000 คะแนน ซึ่งสะท้อนว่าการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการพัฒนาระบบ โดยแม้้องค์การตลาดจะมีนโยบาย หลักฐานเชิงเอกสาร และคำสั่งแต่งตั้งที่เกี่ยวข้องรองรับการดำเนินงานแล้ว แต่การพัฒนาระบบการดำเนินงานให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดเก็บผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบ ยังอยู่ในระยะที่ต้องเร่งพัฒนา ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานและประเด็นที่ควรพัฒนาในแต่ละหัวข้อหลักตามหลักเกณฑ์ SE-AM ประจำปีบัญชี 2569 สรุปได้ดังต่อไปนี้

กราฟสรุปผลการประเมิน

หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม”

อยู่ที่ระดับคะแนน

1.1888



ภาพที่ 3-1 ผลการประเมินหัวข้อการจัดการนวัตกรรม ประจำปีบัญชี 2568 จำแนกรายหัวข้อย่อย

(1) การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน

องค์การตลาดได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน พร้อมทั้งจัดให้มีกลไกการกำกับดูแลผ่านคณะกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในช่วงปีบัญชี 2568 อย่างไรก็ตาม ยังจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับสูงในการสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดทั้งด้านการเงินและมิใช่การเงินในระดับองค์กร ระดับสายงาน และระดับบุคคล เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมในระยะของแผนแม่บทฉบับนี้

(2) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

องค์การตลาดยังมิได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมที่ครอบคลุมทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่มีความท้าทายตลอดจนช่องทาง รูปแบบ และความถี่ในการสื่อสารและถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปยังผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งการประเมินการรับรู้และความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังมีได้จัดทำหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งครอบคลุมการประเมินความเสี่ยง ความคุ้มค่า และการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการนวัตกรรม

(3) นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

องค์การตลาดยังมิได้พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตในรูปแบบข้อมูลและสารสนเทศ (Big Data) รวมทั้งยังมิได้กำหนดแนวทางการศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) การจัดทำตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Persona) และการวิเคราะห์เส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Journey) เพื่อค้นหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need) ของลูกค้า ผู้เข้าพื้นที่ และผู้บริโภคอย่างเป็นระบบ

(4) ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

องค์การตลาดยังมิได้กำหนดตัวชี้วัดสำคัญทั้งด้านการเงินและมิใช่การเงินจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรให้ครอบคลุมเพียงพอ ซึ่งควรเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (MOU) แผนวิสาหกิจ แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง และตัวชี้วัดระดับสายงาน รวมทั้งยังจำเป็นต้องพัฒนาระบบการรวบรวมข้อมูลปัญหา ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่านมา คู่แข่ง คู่เทียบ และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตลอดจนการจัดเก็บองค์ความรู้ในฐานข้อมูลดิจิทัลและนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงาน

(5) วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม

องค์การตลาดได้กำหนดค่านิยมที่สนับสนุนการสร้างความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมไว้แล้ว อย่างไรก็ตาม ยังจำเป็นต้องพัฒนาระบบการสื่อสารค่านิยมดังกล่าวให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร พร้อมจัดทำแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมทั้งในระยะยาวและรายปี

รวมถึงการประเมินระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมในปัจจุบันเทียบกับระดับที่คาดหวัง ตลอดจนการจัดทำแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากรให้เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพ

(6) กระบวนการนวัตกรรม

องค์การตลาดยังมิได้ออกแบบระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) ให้ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน รวมถึงการบริหารชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) ให้เชื่อมโยงกับห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Management) และกระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) ซึ่งครอบคลุมการสร้างสรรค์แนวความคิด (Idea Generation) การกลั่นกรองและประเมินแนวความคิด (Idea Screening and Evaluation) และการพัฒนาแนวความคิด (Product Concept) ตลอดจนการพัฒนานวัตกรรมตามแนวทางกระบวนการแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) ที่ครอบคลุมทั้งนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงนวัตกรรมกระบวนการ

(7) ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

องค์การตลาดยังมิได้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมตามแนวทาง Balanced Scorecard (BSC) ให้ครบทั้ง 4 มิติ รวม 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องพัฒนาระบบการทบทวน วิเคราะห์ และจัดเก็บผลลัพธ์ในฐานะข้อมูลดิจิทัลเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการติดตาม ประเมินผล และยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์การตลาด

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์การตลาดมีการจัดกลุ่มกระบวนการงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) กลุ่มกระบวนการงานภารกิจหลัก (Primary Activity) และ (2) กลุ่มกระบวนการงานสนับสนุน (Support Activities) โดยประกอบด้วยกลุ่มกระบวนการงานภารกิจหลักจำนวน 5 ภารกิจสำคัญ ได้แก่

(1) การจัดการอุปสงค์ของตลาดและขนส่ง (Demand Management and Logistic) ซึ่งเป็นกิจกรรมเริ่มต้นกระบวนการตามภารกิจจัดหาอาหารสดเข้าราชภัฏและหน่วยงานที่มีความต้องการสินค้า (Demand) และครอบคลุมการขนส่งสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

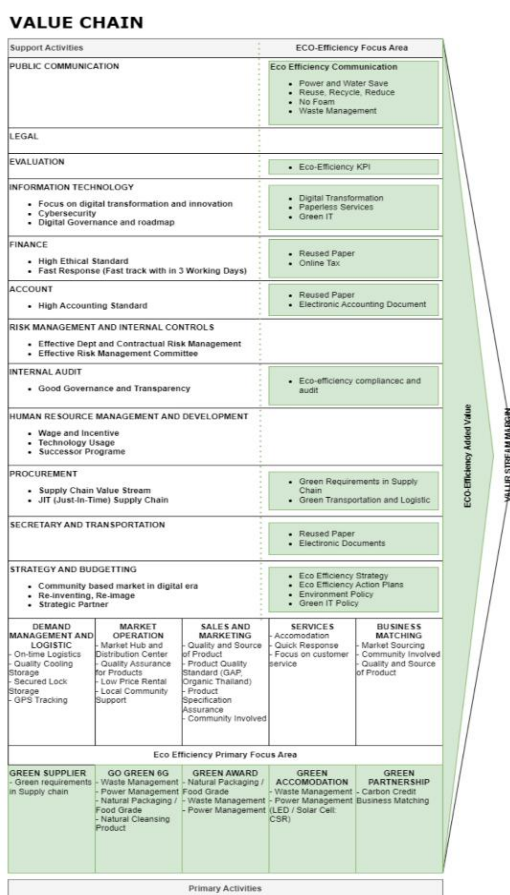
(2) การจัดการตลาดสาขา (Market Operation) ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักในการดำเนินการกิจบริหารจัดการตลาดสาขา

(3) การขายและตลาด (Sales and Marketing) เป็นกิจกรรมควบคุมตามภารกิจเพื่อหารายได้ และทำการตลาด

(4) บริการเช่าสิ่งหาทรัพย์สิน (Services) เป็นกิจกรรมในการให้บริการตักเข้า ร้านค้าเช่าภายใต้การกำกับขององค์การตลาด

(5) การจับคู่ธุรกิจ (Business Matching) เป็นกิจกรรมในจับคู่พันธมิตรการค้า เพื่อให้เกิดการซื้อขายสินค้าและบริการ โดยมีองค์การตลาดเป็นบุคคลกลางในการสนับสนุนและเป็นกลไกในการควบคุมคุณภาพและมีกระบวนการสนับสนุนจำนวน 12 กระบวนงาน

ทั้งนี้ องค์การตลาดได้กำหนดระบบการทำงาน (Work System) ซึ่งอธิบายกิจกรรม กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สินค้าและบริการ ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบในการระบุประเด็นที่สามารถพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ ตามกระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model)



ภาพที่ 3-2 ห่วงโซ่คุณค่าขององค์การตลาดและพื้นที่มุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ
(Value Chain and Eco-Efficiency Focus Area)

3.1.3 ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์การตลาด

องค์การตลาดกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่คุณค่า ภายใต้กรอบ 5 ด้านหลัก ได้แก่ การบริหารองค์กรอย่างยั่งยืน การสร้างคุณค่า การพัฒนาและดูแลพนักงาน การพัฒนาและดูแลสังคม และการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ของสหประชาชาติ การพัฒนามาตรฐานตลาดต้นแบบตามแนวคิด BCG และมาตรฐานสุขอนามัยตลาดตามตัวชี้วัดที่ 1.4 การสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ

(Eco-Efficiency) ตามตัวชี้วัดที่ 1.1 และการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาและทบทวนบาทขององค์การตลาดตามตัวชี้วัดที่ 1.5 ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2569 รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3-1

กรอบการพัฒนา ความยั่งยืน	ประเด็นสำคัญ ด้านความยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้เสียหลัก		SDGs	การเชื่อมโยงกับ ตัวชี้วัด
		ภายใน	ภายนอก		
การบริหารองค์กร อย่างยั่งยืน	การกำกับดูแลกิจการที่ดี	ผู้บริหารและ พนักงาน	(1) ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (2) ผู้กำกับดูแล		CBE 3.1 การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร
	การบริหารความเสี่ยง		-		CBE 3.3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
	การบริการและนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน		(1) หน่วยงานราชการ (2) ผู้กำกับดูแล (3) ภาคีเครือข่าย	 	CBE 3.7 การจัดการนวัตกรรม
การสร้างคุณค่า	การพัฒนาศักยภาพของ ผู้ประกอบการและผู้ค้า	ผู้บริหารและ พนักงาน	(1) ผู้ค้าและผู้เช่าพื้นที่ (2) หน่วยงานท้องถิ่น (3) ภาคีเครือข่าย	 	MOU 2.3 อัตราการค้าพื้นที่ ของตลาดสาขา
การพัฒนา และดูแลพนักงาน	การปฏิบัติต่อพนักงาน อย่างเป็นธรรม	ผู้บริหารและ พนักงาน	-		CBE 3.6 การบริหารทุนมนุษย์
	การพัฒนาศักยภาพ พนักงาน		ภาคีเครือข่ายด้านการ ฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากร	 	CBE 3.6 การบริหารทุนมนุษย์
การพัฒนา และดูแลสังคม	การพัฒนาธุรกิจเพื่อสังคม	ผู้บริหารและ พนักงาน	(1) ผู้ประกอบการรายย่อย (2) เกษตรกรและ วิสาหกิจชุมชน (3) หน่วยงานราชการ	 	-

กรอบการพัฒนา ความยั่งยืน	ประเด็นสำคัญ ด้านความยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้เสียหลัก		SDGs	การเชื่อมโยงกับ ตัวชี้วัด
		ภายใน	ภายนอก		
	กิจกรรมเพื่อสังคม		(1) ชุมชนโดยรอบตลาด สาขา (2) ภาครัฐเครือข่าย (3) ลูกค้า	 	-
การจัดการ สิ่งแวดล้อม	ตลาดต้นแบบตาม แนวคิด BCG Model		(1) ผู้ค้าและผู้เช่าพื้นที่ (2) หน่วยงานราชการ (3) ภาครัฐเครือข่าย		MOU 1.4 มาตรฐานตลาดต้นแบบ (BCG MODEL)
	มาตรฐานสุขอนามัย ตลาด	ผู้บริหารและ พนักงาน	(1) กรมอนามัย (2) หน่วยงานราชการ (3) ลูกค้าและผู้บริโภค	 	MOU 1.4 มาตรฐานตลาดต้นแบบ (BCG MODEL)
	ประสิทธิภาพเชิงนิเวศ เศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)		(1) ผู้กำกับดูแล (2) หน่วยงานราชการ (3) ภาครัฐเครือข่าย	 	MOU 1.1 ประสิทธิภาพ เชิงนิเวศเศรษฐกิจ

ตารางที่ 3-1 ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์การตลาดและความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด

3.1.4 นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

องค์การตลาดได้บูรณาการการพัฒนานวัตกรรมเข้ากับประเด็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรตามที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 3.1.3 โดยกำหนดทิศทางการดำเนินงานไว้ 3 แนวทาง ได้แก่ (1) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) และการบริหารจัดการทรัพยากรของสำนักงานตลาดสาขา (2) การยกระดับมาตรฐานตลาดตามแนวคิดเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (BCG Economy) ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 หัวข้อ 2.2.2 และ (3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนและยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ค้าและผู้ให้บริการ แนวทางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนานวัตกรรมขององค์การตลาดมิได้มุ่งเน้นเพียงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กร หากยังมุ่งสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ที่องค์กรกำหนดไว้ เมื่อพิจารณาขีดความสามารถขององค์กรในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน พบว่าองค์การตลาดมีศักยภาพในการออกแบบและพัฒนาระบบสนับสนุนการดำเนินงานด้วยบุคลากรภายใน โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลที่มีต้นทุนเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร ช่วยลดการพึ่งพาการพัฒนาจากหน่วยงานภายนอก

และลดภาระด้านงบประมาณการลงทุน นอกจากนี้ การมีสำนักงานตลาดสาขาที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการขององค์กรยังเอื้อต่อการใช้พื้นที่ดังกล่าวเป็นพื้นที่ทดลองและพัฒนานวัตกรรมก่อนขยายผลสู่ระดับองค์กร ปัจจุบันทั้งสองประการถือเป็นขีดความสามารถภายในที่นำไปสู่การวิเคราะห์จุดแข็งขององค์กร

อย่างไรก็ตาม การพัฒนานวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนขององค์กรตลาดยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการขยายผล โดยการดำเนินงานยังไม่ครอบคลุมทุกสำนักงานตลาดสาขา ประกอบกับการจัดเก็บข้อมูลผลลัพธ์ในบางส่วนยังไม่ครบถ้วน และยังมีได้เชื่อมโยงข้อมูลเข้าสู่ฐานข้อมูลดิจิทัลในระดับองค์กร ส่งผลให้ยังไม่สามารถแสดงผลลัพธ์เชิงประจักษ์ของการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วนในภาพรวม ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่นำไปสู่การวิเคราะห์จุดอ่อนขององค์กรและการกำหนดแนวทางการพัฒนาในแผนแม่บทฉบับนี้

3.1.5 การส่งเสริมนวัตกรรม

องค์การตลาด มีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมในฐานะค่านิยมหลักประการหนึ่งขององค์กร โดยคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร ได้กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และทิศทางการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรม สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีวัฒนธรรมการทำงานที่กล้าคิดนอกกรอบในเชิงสร้างสรรค์ กล้านำเสนอ และกล้าเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมเป็นประจำทุกปี อาทิ เวทีนวัตกรรม (Innovation Forum) และการประกวดแนวคิดและผลงานนวัตกรรมที่โดดเด่น ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์ความคิดและนวัตกรรมใหม่ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.1.6 การกำกับดูแลการส่งเสริมนวัตกรรมของพนักงาน

องค์การตลาดมีการกำหนดนโยบายกำกับดูแลการส่งเสริมนวัตกรรมของพนักงานผ่านโครงสร้างหลายระดับ ประกอบด้วย คณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด (ระดับองค์กร) คณะทำงานและหรือหน่วยงานขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด และผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Owner) เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน โดยกำหนดกรอบการสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรมภายในองค์กร จัดทำแผนงานด้านนวัตกรรมทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมกำหนดตัวชี้วัดสำคัญที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์หลักและทิศทางการดำเนินงานขององค์การตลาด รวมทั้งสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมประจำปี การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร และการวิเคราะห์ภาระงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์ SE-AM ปี 2569

3.1.7 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรม

ในการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ประจำปีงบประมาณ 2569 – 2573 องค์การตลาดได้รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าจากภายในองค์กร เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรม ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การตลาด ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านการจัดการนวัตกรรม

(2) นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนงานสำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 1) นโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์การตลาด
- 2) นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การตลาด ประจำปีงบประมาณ 2569
- 3) นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- 4) นโยบายสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและให้บริการลูกค้า
- 5) นโยบายการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT

Management Policy) ประจำปี 2568

- 6) นโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน
- 7) แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด พ.ศ. 2566 - 2570 ทบทวนประจำปี 2569
- 8) แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2568
- 9) แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์การตลาด พ.ศ. 2566 - 2570 ประจำปี 2568
- 10) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

ระยะ 5 ปี (2569 - 2573) ประจำปี 2569

- 11) แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การตลาด

(3) ทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์การตลาด ครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อัตรากำลังบุคลากร และงบประมาณ

(4) ผลการประเมิน Core Business Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรมในปี 2567 – 2568 รวมถึงข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ในแต่ละหัวข้อย่อยของเกณฑ์ SE-AM

3.1.8 แผนแม่บทและแผนงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management : IM)

เพื่อให้การจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร จึงได้วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมกับแผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และนโยบายที่เกี่ยวข้องขององค์การตลาด รวมทั้งพิจารณาความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อใช้เป็นกรอบในการบูรณาการการดำเนินงาน ลดความซ้ำซ้อน และสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยรายละเอียดความเชื่อมโยงของแผนต่าง ๆ ปรากฏตามตารางที่ 3-2

แผนแม่บท/แผนงานที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม (IM)
(1) แผนวิสาหกิจองค์การตลาด พ.ศ. 2566 – 2570 (ทบทวนประจำปี 2569)	กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การตลาด ซึ่งใช้เป็นกรอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร ซึ่งนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการนวัตกรรมของแผนแม่บทฉบับนี้
(2) แผนแม่บทการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบจัดเก็บองค์ความรู้ เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยมีโครงการที่เชื่อมโยงโดยตรง ได้แก่ โครงการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้ โครงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรม และโครงการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล
(3) แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์การตลาด พ.ศ. 2566 – 2570	กำหนดแนวทางการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร เพื่อลดขั้นตอน ลดต้นทุนการดำเนินงาน และยกระดับประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ จึงเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการจัดเก็บผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมในรูปแบบดิจิทัล
(4) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด (Human Capital Management : HCM) ระยะ 5 ปี (2569 – 2573)	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ มุ่งเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้สูงและพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ทั้งการพัฒนาทักษะเดิมและการเสริมสร้างทักษะใหม่ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับสมรรถนะด้านการจัดการนวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร
(5) แผนแม่บทด้านลูกค้า	มุ่งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการค้นหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need) และใช้ประกอบการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
(6) แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การตลาด	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ กลยุทธ์ 2.1 การพัฒนาช่องทางการสื่อสารแบบดิจิทัล เชื่อมโยงโดยตรงกับการพัฒนานวัตกรรมด้านบริการและช่องทางการให้บริการแก่ลูกค้า ผู้เช่า และผู้ให้บริการ
(7) แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	กำหนดกรอบการพัฒนางานอย่างยั่งยืนและการรายงานผลตามแนวทางสากล จึงเชื่อมโยงกับการพัฒนานวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน การขับเคลื่อนตลาดต้นแบบตามแนวคิด BCG Model และการดำเนินงานด้าน ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)
(8) แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) พ.ศ. 2567 – 2571	กำหนดกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการกำกับดูแลการจัดการนวัตกรรม การจัดสรรทรัพยากร และการรายงานผลการดำเนินงานให้สามารถตรวจสอบและติดตามย้อนกลับได้

แผนแม่บท/แผนงานที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม (IM)
(9) แผนการตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)	กำหนดขอบเขตและแนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นกลไกในการสอบทานความครบถ้วนของเอกสาร หลักฐาน และการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้ในระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

ตารางที่ 3-2 แผนแม่บทและแผนงานอื่นขององค์กรตลาดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม

3.1.9 ข้อมูลและสารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการ

องค์กรตลาดได้วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดทิศทางการพัฒนาวัตกรรมการขององค์กร โดยอ้างอิงกรอบมาตรฐานสากล ได้แก่ มาตรฐานการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (AA1000 Stakeholder Engagement Standard : AA1000SES) และ มาตรฐานระบบการจัดการนวัตกรรม (ISO 56002) ประกอบกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ทั้งนี้ องค์กรตลาดได้จำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้การวิเคราะห์ร่วมกัน 2 มิติ ได้แก่ มิติด้านบทบาทในกระบวนการนวัตกรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มกำหนดทิศทางและอนุมัติ กลุ่มขับเคลื่อนและปฏิบัติ กลุ่มลูกค้าและตลาด กลุ่มพันธมิตรนวัตกรรมแบบเปิด และกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบและผู้ประเมินผล และมิติด้านภารกิจขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็นภารกิจเชิงนโยบาย ภารกิจบริหารพื้นที่ และภารกิจบริหารสินค้า การวิเคราะห์ดังกล่าวช่วยให้องค์กรตลาดสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาวัตกรรมการให้สอดคล้องกับบทบาท ความคาดหวัง และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

ในด้านการรวบรวมข้อมูล องค์กรตลาดได้รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศของลูกค้าจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ผ่านการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เวทีรับฟังความคิดเห็น การวิเคราะห์ข้อมูลธุรกรรมการใช้บริการ แบบฟอร์มรับฟังเสียงลูกค้า (Voice of Customer : VoC) และช่องทางดิจิทัลสำหรับรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ใช้บริการแบบทันที พร้อมทั้งประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า โดยครอบคลุมการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามพฤติกรรมการใช้บริการ การวิเคราะห์แนวโน้มจากข้อมูลธุรกรรมย้อนหลัง และการเชื่อมโยงผลการสำรวจความพึงพอใจกับข้อมูลการใช้บริการจริง เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลไปสู่การค้นหาความต้องการเชิงลึกของลูกค้าได้อย่างเป็นระบบ

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว องค์กรตลาดได้จัดทำตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Persona) ครอบคลุมทั้งกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคต พร้อมทั้งวิเคราะห์ความต้องการหลักและความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need) ของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการออกแบบและพัฒนาวัตกรรมการด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ รายละเอียดของการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าและความต้องการของแต่ละกลุ่มปรากฏตามตารางที่ 3-3

รหัส	กลุ่มตัวแทนลูกค้า	ความต้องการหลัก	ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need)
PSN-01	เกษตรกรและผู้ผลิต	ต้องการช่องทางจำหน่ายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ได้รับราคาเป็นธรรม และสามารถเข้าถึงข้อมูลราคาตลาดได้อย่างต่อเนื่อง	ยังขาดระบบข้อมูลราคาตลาดแบบเรียลไทม์ และช่องทางเผยแพร่ข้อมูลที่เข้าถึงได้สะดวก
PSN-02	คู่ค้าและผู้ประกอบการ	ต้องการความต่อเนื่องของคำสั่งซื้อและความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ	ยังไม่มีระบบเชื่อมโยงข้อมูลทางการค้าและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคู่ค้าอย่างเป็นระบบ
PSN-03	ผู้เช่าแผงค้าในตลาดสด	ต้องการความสะดวกในการชำระค่าเช่า และการแจ้งซ่อม พร้อมได้รับบริการที่รวดเร็ว	ยังไม่มีระบบชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ที่ครอบคลุม และยังประสบปัญหาการจกเก็บใบเสร็จรับเงินในรูปแบบกระดาษ
PSN-04	ผู้เช่าห้องและอาคาร	ต้องการความโปร่งใสในการคำนวณค่าน้ำ ค่าไฟ และสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ด้วยตนเอง	ยังไม่มีระบบใบแจ้งหนี้อิเล็กทรอนิกส์ และระบบเรียกดูประวัติการใช้งานย้อนหลัง
PSN-05	ผู้เดินตลาดและผู้ซื้อ	ต้องการสินค้าที่หลากหลาย มีคุณภาพ และจำหน่ายในราคาที่เหมาะสม	ยังขาดช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลราคา ข่าวสาร และกิจกรรมส่งเสริมการขายของตลาดอย่างสะดวก
PSN-F1	ผู้บริโภคยุคใหม่ในช่องทางดิจิทัล	ต้องการความสะดวก รวดเร็ว และความเชื่อมั่นในคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้า	ยังไม่มีช่องทางดิจิทัลของตลาดที่รองรับการให้บริการอย่างครบวงจร รวมทั้งการแสดงข้อมูลราคาและแหล่งที่มาของสินค้าอย่างโปร่งใส
PSN-F2	ผู้ผลิตและเกษตรกรที่ต้องการช่องทางใหม่	ต้องการช่องทางจำหน่ายที่ช่วยเพิ่มโอกาสทางการตลาดและได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม	ยังไม่มีแพลตฟอร์มสำหรับเชื่อมโยงผู้ผลิตกับตลาดโดยตรง และยังขาดข้อมูลความต้องการของตลาดที่สามารถนำไปใช้วางแผนการผลิตได้

ตารางที่ 3-3 ตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง

นอกจากนี้ องค์การตลาดได้วิเคราะห์เส้นทางประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Journey) สำหรับกลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญสูง จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้เช่าแผงค้า ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การสมัครและทำสัญญาเช่า การประกอบการค้าประจำวัน การชำระค่าเช่าและค่าธรรมเนียม การรับข่าวสาร ตลอดจนการร้องเรียน และกลุ่มผู้บริโภคยุคใหม่ในช่องทางดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การค้นหาและเลือกซื้อสินค้า การตัดสินใจซื้อ การชำระเงิน การรับสินค้า และการรับบริการหลังการขาย การวิเคราะห์ดังกล่าวช่วยให้สามารถระบุจุดสัมผัสของลูกค้า (Touchpoint) ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน และโอกาสในการพัฒนา

นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจากการวิเคราะห์จะถูกนำเข้าสู่ระบบรับและกลั่นกรองข้อเสนอนวัตกรรม (Innovation Pipeline) เพื่อพัฒนาต่อยอดตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model)

อย่างไรก็ตาม การรวบรวมและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลลูกค้าขององค์กรตลาดยังมีข้อจำกัด เนื่องจากข้อมูลส่วนใหญ่ยังจัดเก็บแยกตามส่วนงานและสำนักงานตลาดสาขา และยังไม่มีฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงข้อมูลในระดับองค์กร ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้ายังอยู่ในระยะเริ่มต้น ส่งผลให้การนำข้อมูลมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจด้านนวัตกรรมยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่นำไปสู่การวิเคราะห์จุดอ่อนขององค์กรและการกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาข้อมูลและสารสนเทศของลูกค้าในแผนแม่บทฉบับนี้

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) และสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trend)

การดำเนินภารกิจขององค์กรตลาดในปัจจุบันจำเป็นต้องติดตาม ศึกษา และทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความเชื่อมโยงและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงาน ตลอดจนการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรในระยะต่อไป

ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในส่วนนี้จึงมุ่งศึกษาปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องและอาจส่งผลต่อการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรตลาด โดยครอบคลุมประเด็นด้านยุทธศาสตร์ระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรม ยุทธศาสตร์ด้านการวิจัยและนวัตกรรม หน่วยงานที่มีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนการลงทุนและการพัฒนานวัตกรรม มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลก (Mega Trends) ซึ่งได้มีการทบทวนและปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดทิศทางและการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์กรตลาดให้มีความสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม

3.2.1 ยุทธศาสตร์ระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม

(1) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561- 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี กำหนดเป้าหมายให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก จำนวน 6 ด้าน ซึ่งในจำนวนดังกล่าวมี 2 ยุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรตลาดอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน มุ่งยกระดับศักยภาพของประเทศด้วยการต่อยอดฐานความเข้มแข็งเดิม ปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน และสร้างคุณค่าใหม่เพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต อาทิ

อุตสาหกรรมชีวภาพ อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล การใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data) และเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI)

2) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มุ่งส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ควบคู่กับการยกระดับขีดความสามารถด้านการวิจัยและนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญกับการต่อยอดผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ในภาคธุรกิจและภาคการผลิต รวมถึงการเพิ่มสัดส่วนรายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการที่เกิดจากการวิจัย การพัฒนา และนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 3-3 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และความเชื่อมโยงสู่การจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด

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

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศผ่าน 13 หมายเหตุการพัฒนา (Development Milestones) เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีหลายหมายเหตุที่มีความเชื่อมโยงกับพันธกิจขององค์การตลาดและการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ได้แก่ หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง หมายเหตุที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้า การลงทุน และจุดยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค หมายเหตุที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและบริการดิจิทัล และ หมายเหตุที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

หมายเหตุดังกล่าวสะท้อนทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับบทบาทขององค์การตลาดในการยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตลอดจนการพัฒนาตลาดต้นแบบที่ให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการขับเคลื่อนองค์กรสู่การดำเนินงานตามแนวทางประสิทธิภาพเชิงนิเวศ เศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) และเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) อย่างเป็นรูปธรรม



ภาพที่ 3-4 หมุดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่เกี่ยวข้องกับองค์การตลาด

(3) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580)

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) กำหนดวิสัยทัศน์ “ปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand)” โดยมุ่งยกระดับประเทศไทยสู่การเป็นสังคมและเศรษฐกิจดิจิทัลที่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศอย่างทั่วถึงและยั่งยืน ภายใต้กรอบการพัฒนา 4 ระยะ ได้แก่ Digital Foundation การวางรากฐานโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล Digital Thailand I: Inclusion การส่งเสริมการเข้าถึงและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลของทุกภาคส่วน Digital Thailand II: Full Transformation การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่การดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ และ Global Digital Leadership การยกระดับประเทศไทยสู่การเป็นผู้นำด้านดิจิทัลในระดับโลกภายในปี พ.ศ. 2580

ทิศทางการพัฒนาดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นกลไกในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน การบริหารจัดการข้อมูล และการพัฒนาการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เข้าผู้ประกอบการ และประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังสนับสนุนการพัฒนาช่องทางการให้บริการและการจำหน่ายสินค้าในรูปแบบดิจิทัล เพื่อเพิ่มโอกาสทางการค้า ขยายการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์การตลาดในบริบทเศรษฐกิจดิจิทัล

นอกจากนี้ แผนดังกล่าวยังส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และเทคโนโลยีด้านข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร การคาดการณ์ความต้องการของตลาด การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ให้บริการ การวางแผนการบริหารจัดการตลาดสาขา ตลอดจนการพัฒนารูปแบบการให้บริการและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรตลาดสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูล (Data-Driven Organization) และสร้างนวัตกรรมด้านบริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอนาคต



ภาพที่ 3-5 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาด

(4) เป้าหมายการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และโมเดลเศรษฐกิจ BCG

เป้าหมายการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งประกอบด้วย 17 เป้าหมาย ถือเป็นกรอบการพัฒนาที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล และเป็นแนวทางสำคัญที่ประเทศต่าง ๆ นำมาใช้กำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน ในบริบทขององค์การตลาด มีหลายเป้าหมายที่มีความเชื่อมโยงกับพันธกิจและการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง ได้แก่ **เป้าหมายที่ 2** การขจัดความหิวโหยและสร้างความมั่นคงทางอาหาร ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทขององค์การตลาดในการสนับสนุนการกระจายสินค้าเกษตรและอาหารที่มีคุณภาพสู่ผู้บริโภค **เป้าหมายที่ 8** การส่งเสริมการจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งเชื่อมโยงกับการสร้างโอกาสทางการค้าและการยกระดับศักยภาพของผู้ประกอบการ **เป้าหมายที่ 9** การพัฒนา

อุตสาหกรรม นวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป้าหมายที่ 11 การพัฒนาเมืองและชุมชนให้มีความปลอดภัย ยืดหยุ่น และยั่งยืน เป้าหมายที่ 12 การส่งเสริมการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน และ เป้าหมายที่ 13 การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งล้วนเป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตลาด การบริหารจัดการทรัพยากร และการดำเนินงานขององค์การตลาดในระยะยาว

ควบคู่กับการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ประเทศไทยได้กำหนดให้ โมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพอย่างคุ้มค่า การหมุนเวียนทรัพยากรกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาเศรษฐกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดการใช้ทรัพยากรใหม่ ลดปริมาณของเสีย เพิ่มมูลค่าให้กับวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก อันเป็นการสนับสนุนเป้าหมายของประเทศไทยในการบรรลุ Carbon Neutrality ภายในปี พ.ศ. 2593 และ Net Zero Greenhouse Gas Emissions ภายในปี พ.ศ. 2608

สำหรับองค์การตลาด แนวคิด SDGs และ BCG Model ถือเป็นกรอบสำคัญในการกำหนดทิศทางการจัดการนวัตกรรมขององค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาตลาดให้สามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการสร้างคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ผ่านการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การลดการสูญเสียตลอดห่วงโซ่อุปทาน การบริหารจัดการของเสียตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน การเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อยกระดับการบริหารจัดการตลาดและการให้บริการอย่างยั่งยืน ทั้งยังเป็นการสนับสนุนการพัฒนาตลาดต้นแบบที่สอดคล้องกับนโยบายของประเทศและแนวโน้มการพัฒนาระดับสากล อันจะนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ควบคู่กับการสร้างความสมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระยะยาว



ภาพที่ 3-6 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และโมเดลเศรษฐกิจ BCG ที่เชื่อมโยงกับการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด

(5) แนวคิดการพัฒนาความยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร พระราชทานแก่ปวงชนชาวไทย เป็นหลักปรัชญาที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยยึดหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข ประกอบด้วย ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี ภายใต้เงื่อนไขของความรู้และคุณธรรม เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หลักปรัชญาดังกล่าวถือเป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดทิศทางการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด โดยมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร มีความเหมาะสมกับศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และก่อให้เกิดความคุ้มค่าทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงและการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ การพัฒนานวัตกรรมขององค์การตลาดจึงมิได้มุ่งเน้นเพียงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ แต่ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่า การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุลและยั่งยืน

ในมิติของการดำเนินงาน หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงยังเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาตลาดต้นแบบ การส่งเสริมผู้ค้า เกษตรกร และผู้ประกอบการรายย่อยให้มีศักยภาพในการประกอบอาชีพ สามารถพึ่งพาตนเองได้ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การลดความสูญเสียตลอดห่วงโซ่อุปทาน การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ ตลอดจนการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบตลาดอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงยังสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและการบริหารจัดการนวัตกรรมในปัจจุบัน ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อันเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การตลาดให้สามารถพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอก สร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการเติบโตขององค์กรได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว



ภาพที่ 3-7 กิจกรรมถ่ายทอดความรู้การบริหารจัดการภายใต้แนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.2.2 ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของประเทศ

ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการด้านการวิจัยและนวัตกรรมให้มีความเป็นเอกภาพ เชื่อมโยงการทำงานระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และภาคประชาสังคม เพื่อให้การวิจัยและนวัตกรรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศและนำไปสู่การใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

การพัฒนาระบบวิจัยและนวัตกรรมดังกล่าวครอบคลุมการพัฒนากำลังคนด้านวิจัยและนวัตกรรม การจัดสรรงบประมาณในรูปแบบ Funder-Performer ซึ่งแยกบทบาทของหน่วยงานผู้ให้ทุนและหน่วยงานผู้ดำเนินการวิจัยออกจากกันอย่างชัดเจน การส่งเสริมการวิจัยที่มุ่งตอบโจทย์เชิงยุทธศาสตร์ของประเทศ ตลอดจนการผลักดันให้ผลงานวิจัยและนวัตกรรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในเชิงพาณิชย์ เชิงสังคม และเชิงนโยบาย เพื่อสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้าง นอกจากนี้ สำนักงานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) ยังได้จัดทำแผนและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและระบบนิเวศด้านการวิจัยของประเทศให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความท้าทายในอนาคต ซึ่งนโยบายและแนวทางดังกล่าวถือเป็นกรอบสำคัญที่องค์กรตลาดสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์กรให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

สำหรับองค์กรตลาด แนวทางการพัฒนาระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศเปิดโอกาสให้องค์กรสามารถสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานวิจัย ภาครัฐ ภาคเอกชน และเครือข่ายพันธมิตรด้านนวัตกรรม เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการยกระดับการบริหารจัดการตลาด การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมถึงการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผู้ค้า เกษตรกร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนส่งเสริมการดำเนินงานในรูปแบบนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ซึ่งมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร เพื่อเร่งการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน



ภาพที่ 3-8 ระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ และโอกาสขององค์กรตลาดในการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด

3.2.3 หน่วยงานที่สนับสนุนการลงทุนและพัฒนานวัตกรรม

องค์การตลาดสามารถเชื่อมโยงและแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรที่มีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนานวัตกรรมของประเทศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้านการจัดการนวัตกรรม ยกกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงาน และสร้างโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี โดยอาศัยการบูรณาการองค์ความรู้ เทคโนโลยี แหล่งทุนสนับสนุน และเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน อันจะช่วยให้การขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์การตลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

หน่วยงานสำคัญที่องค์การตลาดสามารถพัฒนาความร่วมมือ ได้แก่ **สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (NIA)** ซึ่งมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมของประเทศ ผ่านการให้ทุน การบ่มเพาะผู้ประกอบการ การพัฒนาธุรกิจนวัตกรรม และการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม **สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.)** ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักด้านการสนับสนุนทุนวิจัย การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และการผลักดันการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม **สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)** ซึ่งมีบทบาทในการวิจัย พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี รวมถึงการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ โดยเฉพาะด้านการเกษตร อาหาร และการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

นอกจากนี้ **สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (depa)** ยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลขององค์กร และการยกระดับการให้บริการผ่านนวัตกรรมดิจิทัล ขณะที่ **สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)** มีบทบาทในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ SMEs การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทขององค์การตลาดในการสนับสนุนผู้ค้า ผู้ประกอบการ และวิสาหกิจชุมชนให้สามารถเติบโตได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

ในด้านการกำกับดูแลและการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ **สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)** มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย กำกับดูแล และประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ขณะที่ **บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด** ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินและที่ปรึกษาตามหลักเกณฑ์ SE-AM พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนาเพื่อยกระดับระบบบริหารจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานการประเมินรัฐวิสาหกิจ

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานดังกล่าวจะช่วยให้องค์การตลาดสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ เทคโนโลยี งานวิจัย แหล่งทุนสนับสนุน และผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา ตลอดจนสามารถพัฒนาความร่วมมือในลักษณะ Open Innovation เพื่อร่วมวิจัย พัฒนา และต่อยอดนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจ รวมทั้งแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศกับ

เครือข่ายภายนอก อันจะนำไปสู่การยกระดับระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ เกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ และสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 3-9 หน่วยงานที่สนับสนุนการลงทุนและพัฒนานวัตกรรม และเครือข่ายความร่วมมือขององค์การตลาด

3.2.4 มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม

การพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล จำเป็นต้องอาศัยกรอบมาตรฐานที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบาย วางระบบการบริหารจัดการ และพัฒนากระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นระบบ มีความต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เทคโนโลยี และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรฐานสากลด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในการสร้างคุณค่า การพัฒนานวัตกรรม และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

สำหรับองค์การตลาด มาตรฐานที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ ISO 56000 Series ซึ่งเป็นมาตรฐานด้านระบบบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management System: IMS) ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยประกอบด้วย ISO 56000 ซึ่งกำหนดหลักการพื้นฐานและคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม ISO 56001 ซึ่งกำหนดข้อกำหนดของระบบบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อใช้เป็นกรอบในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ISO 56002 ซึ่งให้แนวทางในการนำระบบบริหารจัดการนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ISO 56003 ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างและบริหารความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอกตามแนวคิดนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) และ ISO 56005 ซึ่งเป็นแนวทางในการ

บริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Management) เพื่อส่งเสริมการสร้างคุณค่าและการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยและนวัตกรรมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ISO 30401: Knowledge Management Systems ยังเป็นมาตรฐานที่สนับสนุนการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ขององค์กร โดยมุ่งเน้นการรวบรวม ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร ลดการสูญเสียองค์ความรู้จากการเปลี่ยนแปลงบุคลากร และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ ISO 26000: Guidance on Social Responsibility เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม หลักธรรมาภิบาล การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างสมดุลระหว่างมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

การนำมาตรฐานสากลดังกล่าวมาประยุกต์ใช้จะช่วยให้องค์การตลาดสามารถพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ให้มีความเป็นระบบและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม การบริหารจัดการองค์ความรู้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านนวัตกรรม การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ตลอดจนการยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้มาตรฐานดังกล่าวยังเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมิน State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ในด้านการจัดการนวัตกรรม การจัดการความรู้ และการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการเติบโตขององค์กรตลาดอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว



ภาพที่ 3-10 มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม และการประยุกต์ใช้กับองค์กรตลาด

3.2.5 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trends) ประจำปี 2569



ภาพที่ 3-11 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trends) ประจำปี 2569

และทิศทางการจัดการนวัตกรรมขององค์กรตลาด

สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trends) เป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมของผู้บริโภคในระยะยาว ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการขององค์กรในทุกภาคส่วน การติดตามวิเคราะห์ และประเมินแนวโน้มดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงภายนอก และแสวงหาโอกาสใหม่ในการพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

สำหรับองค์กรตลาด การวิเคราะห์สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดทิศทางการจัดการนวัตกรรมภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. 2569 – 2573 โดยได้รวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและได้รับการยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับสากล พร้อมวิเคราะห์ผลกระทบ โอกาส และแนวโน้มที่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรตลาด ทั้งในด้านการพัฒนาตลาด การยกระดับการให้บริการ การบริหารจัดการองค์กร และการสร้างนวัตกรรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน โดยจำแนกแนวโน้มสำคัญออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

(1) แนวโน้มเทคโนโลยีหลัก (Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2026)

Gartner ซึ่งเป็นองค์กรวิจัยและที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีชั้นนำระดับโลก ได้เผยแพร่รายงาน Top 10 Strategic Technology Trends for 2026 ซึ่งสะท้อนทิศทางการเปลี่ยนแปลงของ

เทคโนโลยีที่คาดว่าจะมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรในทุกภาคส่วน โดยจัดกลุ่มเทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ The Architect ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบดิจิทัล The Synthesist ซึ่งให้ความสำคัญกับการบูรณาการเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์เพื่อสร้างคุณค่าและผลลัพธ์ทางธุรกิจ และ The Guardian ซึ่งมุ่งเน้นการเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และธรรมาภิบาลของระบบดิจิทัล โดยประกอบด้วยแนวโน้มเทคโนโลยีสำคัญ 10 ประการ ดังนี้

1) AI-Native Development Platforms แพลตฟอร์มการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่ผสานเทคโนโลยี Generative AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดระยะเวลาในการพัฒนาระบบสารสนเทศ

2) AI Supercomputing Platforms โครงสร้างพื้นฐานด้านการประมวลผลสมรรถนะสูงสำหรับรองรับการพัฒนาและประมวลผลโมเดลปัญญาประดิษฐ์ขนาดใหญ่

3) Confidential Computing เทคโนโลยีการประมวลผลที่มุ่งรักษาความปลอดภัยและความลับของข้อมูลในระหว่างการประมวลผล

4) Multiagent Systems ระบบปัญญาประดิษฐ์ที่ประกอบด้วยตัวแทนอัจฉริยะ (AI Agents) หลายตัว ซึ่งสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบริหารจัดการกระบวนการที่มีความซับซ้อนได้โดยอัตโนมัติ

5) Domain-Specific Language Models โมเดลภาษาที่ได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือเฉพาะอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มความถูกต้องและประสิทธิภาพในการใช้งาน

6) Physical AI การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ร่วมกับอุปกรณ์ทางกายภาพ เช่น หุ่นยนต์ โดรน และอุปกรณ์อัจฉริยะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภาคสนาม

7) Preemptive Cybersecurity แนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์เชิงรุก โดยใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการตรวจจับ วิเคราะห์ และป้องกันภัยคุกคามก่อนเกิดผลกระทบ

8) Digital Provenance เทคโนโลยีสำหรับการตรวจสอบและยืนยันแหล่งที่มาของข้อมูล ซอฟต์แวร์ และเนื้อหาที่สร้างด้วยปัญญาประดิษฐ์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลดิจิทัล

9) Geopatriation แนวโน้มการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านคลาวด์และข้อมูล โดยคำนึงถึงความมั่นคงทางภูมิรัฐศาสตร์และข้อกำหนดด้านกฎหมายของแต่ละประเทศ

10) Disinformation Security เครื่องมือและกระบวนการในการตรวจจับ ป้องกัน และรับมือกับข้อมูลที่เป็นเท็จหรือถูกบิดเบือน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร

แนวโน้มเทคโนโลยีดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ปัญญาประดิษฐ์ เทคโนโลยีดิจิทัล และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ จะเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต สำหรับองค์การตลาด เทคโนโลยีเหล่านี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Pipeline) ให้ครอบคลุมตั้งแต่การรับข้อเสนอ การคัดกรอง การพัฒนา การติดตาม และการประเมินผลโครงการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสนับสนุนการบริหารจัดการข้อมูลและการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล (Data-Driven Decision Making)

นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้ AI-Native Development Platforms และ Multiagent Systems จะช่วยยกระดับการพัฒนาระบบสารสนเทศและบริการดิจิทัลสำหรับผู้เช่า ผู้ประกอบการ และประชาชนผู้ใช้บริการ ให้มีความสะดวก รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่เทคโนโลยี Physical AI สามารถนำมาสนับสนุนการตรวจสอบคุณภาพสินค้า การบริหารจัดการพื้นที่ตลาด การติดตามสภาพแวดล้อม และการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ส่วนเทคโนโลยีด้านความมั่นคงปลอดภัย เช่น Preemptive Cybersecurity, Confidential Computing และ Digital Provenance จะมีบทบาทสำคัญในการคุ้มครองข้อมูลขององค์กร เพิ่มความน่าเชื่อถือของระบบสารสนเทศ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์การตลาดสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในอนาคต

(2) แนวโน้มธุรกิจค้าปลีกและตลาดในประเทศไทย (Thailand Retail Trends 2026)

จากการวิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจค้าปลีกทั้งในระดับประเทศและระดับสากล พบว่าภาคธุรกิจค้าปลีกของประเทศไทยยังคงมีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และรูปแบบการแข่งขันที่มีความเข้มข้นมากขึ้น โดยผู้ประกอบการค้าปลีกจำเป็นต้องปรับตัวทั้งด้านรูปแบบการให้บริการ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการสร้างประสบการณ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างครอบคลุม ทั้งในช่องทางออฟไลน์และออนไลน์ ทั้งนี้ แนวโน้มสำคัญที่คาดว่าจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าปลีกของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2569 ประกอบด้วย

มูลค่าตลาดค้าปลีกของประเทศไทยมีแนวโน้มขยายตัวจาก 148.73 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2025 เป็น 154.17 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2026 และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 184.50 พันล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2031 โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ประมาณร้อยละ 3.66

ตลาดค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) และร้านค้าปลีกชุมชนยังคงมีบทบาทสำคัญ โดยครองสัดส่วนตลาดประมาณร้อยละ 44.10 ของตลาดค้าปลีกประเทศไทย อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มลดลงเฉลี่ยประมาณร้อยละ 2.1 ต่อปี ขณะที่ช่องทางการค้าออนไลน์ (E-commerce) และช่องทางการจำหน่ายรูปแบบใหม่มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 16.85 ต่อปี สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและการแข่งขันที่มุ่งสู่ระบบการค้าแบบดิจิทัลมากยิ่งขึ้น ผู้บริโภคยังคงให้ความสำคัญกับการเลือกซื้อสินค้าสดที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ และอาหารทะเลจากตลาดสด แต่ในขณะเดียวกันได้ให้ความสำคัญกับมาตรฐานด้านสุขอนามัย ความสะอาด ความปลอดภัย ความสะดวกสบาย และประสบการณ์ในการจับจ่ายใช้สอยเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ตลาดสดจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน

ธุรกิจ Quick Commerce มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยคาดว่าจะมูลค่าตลาดในประเทศไทยจะเพิ่มขึ้นจาก 385 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2024 เป็น 630.20 ล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2029

หรือมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีประมาณร้อยละ 10.30 สะท้อนถึงความต้องการของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับความรวดเร็ว ความสะดวก และบริการจัดส่งสินค้าแบบทันทีผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล

ผู้ประกอบการค้าปลีกมีแนวโน้มปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจสู่การเชื่อมโยงช่องทางการจำหน่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ (Omni-channel) มากยิ่งขึ้น ควบคู่กับการพัฒนาระบบบริการจัดส่งสินค้า การขยายช่องทางการจำหน่ายผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และการปรับรูปแบบร้านค้าให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจค้าปลีกดังกล่าวเป็นทั้งความท้าทายและโอกาสสำคัญขององค์การตลาดในการยกระดับรูปแบบการดำเนินงานของตลาดสาขาให้สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งพัฒนาตลาดให้เป็น "ตลาดสด สะอาด ปลอดภัย ทันสมัย" ที่ยังคงรักษาอัตลักษณ์และจุดเด่นของตลาดสดควบคู่ไปกับการยกระดับมาตรฐานด้านสุขอนามัย การบริหารจัดการพื้นที่ การอำนวยความสะดวก และการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้ค้าและผู้ใช้บริการ

ในขณะเดียวกัน องค์การตลาดสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาช่องทางการให้บริการและการสื่อสารกับผู้เช่า ผู้ประกอบการ และผู้บริโภค ตลอดจนเชื่อมโยงแพลตฟอร์มการค้าออนไลน์ ระบบบริหารจัดการข้อมูล และบริการจัดส่งสินค้า เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและรองรับการเติบโตของ Quick Commerce อันจะช่วยเพิ่มโอกาสทางการตลาด ขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า และสร้างรายได้ให้แก่ผู้ค้าในตลาดขององค์การตลาด นอกจากนี้ แนวโน้มดังกล่าวยังเป็นโอกาสในการพัฒนาระบบข้อมูลลูกค้า (Customer Data) การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค (Customer Analytics) และการออกแบบบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการตลาด สร้างความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การตลาดในระยะยาว

(3) แนวโน้มความยั่งยืน BCG และ ESG (Sustainability & ESG Trends 2026)

การพัฒนาอย่างยั่งยืนได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั่วโลก โดยเฉพาะการดำเนินงานตามแนวคิดเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy: BCG) ควบคู่กับหลักการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance: ESG) ซึ่งได้รับการผลักดันให้เป็นกรอบสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจที่สมดุลและยั่งยืน ทั้งนี้ แนวโน้มสำคัญที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การตลาดในปี 2569 ประกอบด้วย

1) โมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) ยังคงเป็นกรอบสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยมุ่งส่งเสริมการใช้ทรัพยากรชีวภาพอย่างมีประสิทธิภาพ การหมุนเวียนทรัพยากรกลับมาใช้ประโยชน์ และการพัฒนาเศรษฐกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ครอบคลุมอุตสาหกรรมเป้าหมายสำคัญ ได้แก่ เกษตรและอาหาร สุขภาพและการแพทย์ พลังงาน วัสดุและชีวเคมี รวมถึงการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์

2) ประเทศไทยได้ประกาศเจตนารมณ์ในการประชุมรัฐภาคีกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ครั้งที่ 26 (COP26) โดยตั้งเป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกร้อยละ 20–25 ภายในปี พ.ศ. 2573 บรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ภายในปี พ.ศ. 2593 และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) ภายในปี พ.ศ. 2608 ซึ่งเป็นทิศทางสำคัญที่ทุกภาคส่วนต้องร่วมกันขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม

3) แนวโน้มการดำเนินงานตามหลัก ESG ในปี 2569 ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลด้านสภาพภูมิอากาศ (Climate Disclosure) การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีความรับผิดชอบ (Supply Chain Due Diligence) ตลอดจนการบูรณาการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเข้ากับการกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการองค์กร

4) การบริหารจัดการขยะอาหาร (Food Waste) ขยะอินทรีย์ และวัสดุเหลือใช้จากภาคการเกษตรตามแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน มีแนวโน้มได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยมุ่งเน้นการนำทรัพยากรกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การผลิตพลังงานชีวมวล วัสดุชีวภาพ และผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่มเพื่อลดปริมาณของเสียและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร

5) การลงทุนในเทคโนโลยีพลังงานสะอาดและระบบบริหารจัดการพลังงาน อาทิ พลังงานแสงอาทิตย์ ระบบอนุรักษ์พลังงาน และเทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร มีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

แนวโน้มด้านความยั่งยืนดังกล่าวเป็นทั้งปัจจัยขับเคลื่อนและโอกาสสำคัญในการยกระดับการดำเนินงานขององค์การตลาดให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศและมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการพัฒนาตลาดต้นแบบตามแนวคิด BCG ที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม พร้อมยกระดับตลาดให้เป็นแหล่งเรียนรู้และต้นแบบด้านการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การลดของเสีย และการใช้ทรัพยากรหมุนเวียนอย่างคุ้มค่า

นอกจากนี้ องค์การตลาดสามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม และประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) เพื่อสนับสนุนการติดตามและประเมินผลการใช้ทรัพยากร การจัดการของเสีย การใช้พลังงาน และการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก รวมถึงรองรับการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนและการจัดทำรายงานด้านสิ่งแวดล้อมตามแนวทางที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ขณะเดียวกัน การส่งเสริมการลดขยะอาหาร การบริหารจัดการขยะอินทรีย์ และการนำวัสดุเหลือใช้กลับมาใช้ประโยชน์ จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากร ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการตลาดสาขาให้สอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน อันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ผู้ค้า

ผู้บริโภค ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์การตลาดในฐานะองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

(4) แนวโน้มด้านปัญญาประดิษฐ์ แรงงาน และพฤติกรรมผู้บริโภค (AI, Workforce and Customer Behavior Trends 2026)

การพัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาดแรงงาน และพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการให้บริการขององค์กรในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานในอนาคต ทั้งนี้ แนวโน้มสำคัญที่คาดว่าจะส่งผลการดำเนินงานขององค์การตลาดในปี พ.ศ. 2569 ประกอบด้วย

1) Agentic AI มีแนวโน้มพัฒนาจากระบบอัตโนมัติ (Automation) ไปสู่การเป็นผู้ช่วยดิจิทัลอัจฉริยะ (Autonomous Digital Coworker) ที่สามารถวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินงานร่วมกับบุคลากรได้อย่างเป็นอิสระ โดยคาดว่าจะภายในปี พ.ศ. 2569 แอปพลิเคชันสำหรับองค์กรกว่าร้อยละ 80 จะมีการประยุกต์ใช้ AI Agent เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบงาน

2) สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) คาดการณ์ว่าภายในปี พ.ศ. 2573 ทักษะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของแรงงานจะเปลี่ยนแปลงประมาณร้อยละ 39 โดยทักษะด้านปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) การวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data Analytics) และความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จะเป็นทักษะที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) ในช่วง 5 ปีข้างหน้า ตลาดแรงงานทั่วโลกจะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างอย่างมีนัยสำคัญ โดยคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการใช้งานประมาณร้อยละ 22 ของตำแหน่งงานทั้งหมด มีการสร้างตำแหน่งงานใหม่ประมาณ 170 ล้านตำแหน่ง และมีตำแหน่งงานเดิมที่ถูกทดแทนประมาณ 92 ล้านตำแหน่ง ส่งผลให้มีการจ้างงานสุทธิเพิ่มขึ้นประมาณ 78 ล้านตำแหน่ง สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะและการยกระดับสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

4) พฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัลให้ความสำคัญกับการได้รับบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคล (Personalization) มากขึ้น โดยผลการศึกษาพบว่าผู้บริโภคร้อยละ 87 ให้ความสำคัญกับองค์กรหรือแบรนด์ที่สามารถจดจำข้อมูล ความต้องการ และประวัติการใช้บริการของตนได้ ขณะที่การประยุกต์ใช้ AI เพื่อการวิเคราะห์และนำเสนอสินค้าและบริการแบบเฉพาะบุคคล สามารถช่วยเพิ่มรายได้ของผู้ประกอบการได้ประมาณร้อยละ 5-8

5) องค์กรทั่วโลกมีแนวโน้มประยุกต์ใช้ Agentic AI เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานมากขึ้น โดยร้อยละ 63 ขององค์กรคาดว่าจะ AI Agent จะช่วยลดภาระงานประจำ เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถมุ่งเน้นงานเชิงกลยุทธ์ งานสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรม ขณะที่ร้อยละ 42 มีแผนพัฒนา AI Agent ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรควบคู่กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ จะเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและยกระดับคุณภาพการให้บริการขององค์การตลาดในอนาคต ดังนั้น องค์การตลาดควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงานและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว พร้อมส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร และในด้านการให้บริการ องค์การตลาดสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เพื่อสนับสนุนการให้บริการแก่ผู้เช่า ผู้ประกอบการ และประชาชนผู้ใช้บริการ อาทิ การให้ข้อมูล การตอบข้อซักถาม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การสนับสนุนการตัดสินใจ และการบริหารจัดการพื้นที่ตลาด ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดภาระงานประจำของบุคลากร และยกระดับคุณภาพการให้บริการให้มีความสะดวก รวดเร็ว และตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและพฤติกรรมผู้บริโภค จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการออกแบบสินค้า บริการ และกิจกรรมทางการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยการประยุกต์ใช้แนวคิด Customer Persona และ Customer Journey ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ จะช่วยให้องค์การตลาดสามารถพัฒนาประสบการณ์ของผู้ใช้บริการในทุกจุดสัมผัส (Customer Touchpoints) ได้อย่างเหมาะสม สร้างความพึงพอใจ ความผูกพัน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การตลาดได้อย่างยั่งยืน

จากการวิเคราะห์สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trends) ทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ แนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัล แนวโน้มธุรกิจค้าปลีกและตลาด แนวโน้มการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวคิด BCG และ ESG รวมถึงแนวโน้มด้านปัญญาประดิษฐ์ แรงงาน และพฤติกรรมผู้บริโภค พบว่าแต่ละแนวโน้มล้วนส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์การตลาด และเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายที่องค์กรจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การตลาดจึงได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดทิศทางการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. 2569 – 2573 โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การยกระดับการให้บริการและการบริหารจัดการตลาด การส่งเสริมการพัฒนาตลาดต้นแบบตามแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยังถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการกำหนดโครงการและกิจกรรมด้านนวัตกรรม รวมทั้งเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน (MOU) ประจำปี พ.ศ. 2569 และเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดเป็นไปอย่างมีทิศทาง สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงประจักษ์ต่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยสรุปความเชื่อมโยงระหว่างสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trends) โอกาสในการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง แสดงดังตารางที่ 3-4

ความเชื่อมโยงระหว่างสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trends) กับการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด

กลุ่มสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลง (Mega Trends)	ผลกระทบเชิงยุทธศาสตร์ต่อองค์การตลาด	แนวทางการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการจัดการนวัตกรรม	ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์การประเมิน
เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์	AI-Native Development Platforms, Multiagent Systems, Physical AI, Preemptive Cybersecurity และ Digital Provenance ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องเร่งยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล และการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	พัฒนาและยกระดับระบบดิจิทัลและระบบสารสนเทศขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและความมั่นคงปลอดภัย พร้อมประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรม การให้บริการ และการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล (Data-Driven Decision Making) รวมถึงพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูล และระบบติดตามประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	เชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ 3.5 Digital Technology และหัวข้อ 3.7 Innovation Management
ธุรกิจค้าปลีกและตลาด	การเติบโตของ Traditional Trade, Quick Commerce, Modern Trade, Omni-channel และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้องค์กรต้องปรับรูปแบบการให้บริการและยกระดับศักยภาพการแข่งขันของตลาดสาขา	ยกระดับสำนักงานตลาดสาขาให้เป็นตลาดต้นแบบตามแนวคิด BCG Model พัฒนาช่องทางการค้าและการให้บริการแบบ Omni-channel พร้อมประยุกต์ใช้ข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารพื้นที่เช่า การพัฒนาผู้เช่า และการยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ	สนับสนุนการบรรลุตัวชี้วัดตาม MOU ด้านการพัฒนาตลาดและการเพิ่มรายได้ โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่ 1.4 และ 2.3 รวมทั้งเชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์ SE-AM ด้านการจัดการนวัตกรรม
ความยั่งยืน BCG และ ESG	แนวโน้ม Carbon Neutrality, Net Zero, Climate Disclosure, Circular Economy และ Food Waste ส่งผลให้องค์กรต้อง	พัฒนาตลาดต้นแบบด้านความยั่งยืนตามแนวคิด BCG Economy ส่งเสริมการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) การลดขยะอาหาร การบริหารจัดการขยะอินทรีย์ และการ	สนับสนุนการบรรลุตัวชี้วัดตาม MOU ตัวชี้วัดที่ 1.1 และ 1.4 พร้อมเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร

กลุ่มสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลง (Mega Trends)	ผลกระทบเชิงยุทธศาสตร์ต่อองค์กรตลาด	แนวทางการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการจัดการนวัตกรรม	ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์การประเมิน
	ยกระดับการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	จัดทำข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อรองรับการเปิดเผยข้อมูลและการรายงานผลด้านความยั่งยืน	
ปัญญาประดิษฐ์ แรงงาน และพฤติกรรมผู้บริโภค	แนวโน้ม Agentic AI, Reskilling, AI Personalization, Customer Experience และ AI Agent ส่งผลให้องค์กรต้องพัฒนาศักยภาพบุคลากร ยกระดับการใช้ข้อมูลและออกแบบบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างเหมาะสม	พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ ส่งเสริมการประยุกต์ใช้ AI ในการบริหารจัดการองค์กร ควบคู่กับการพัฒนาการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า การจัดทำ Customer Persona และ Customer Journey เพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการและสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร	เชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ 3.6 Human Capital Management และหัวข้อ 3.7 Innovation Management รวมทั้งสนับสนุนการบรรลุตัวชี้วัด MOU ตัวชี้วัดที่ 1.5

ตารางที่ 3-4 ความเชื่อมโยงระหว่างสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trends) กับการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมขององค์กรตลาด

3.3 การวิเคราะห์ช่องว่างเทียบหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ปี 2569 และแผนปิดช่องว่าง

ภายหลังการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรตามหัวข้อ 3.1 และ 3.2 องค์กรตลาดได้ดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างสถานะการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมในปัจจุบันกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านการจัดการนวัตกรรม ประจำปี 2569 ครอบคลุมทั้ง 7 หัวข้อหลัก และ 12 หัวข้อย่อย โดยอ้างอิงผลการประเมินประจำปีบัญชี 2568 ซึ่งองค์กรตลาดได้รับ 1.1888 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.0000 ประกอบกับข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน เพื่อระบุช่องว่างสำคัญของ แต่ละหัวข้อย่อย และกำหนดแนวทางปิดช่องว่าง (Gap Closing) ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมฉบับนี้ อันจะเป็นกรอบในการยกระดับการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมิน และนำไปสู่การพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3-5

การวิเคราะห์สถานการณ์ดำเนินงาน ช่องว่าง และแนวทางการปิดช่องว่างเทียบหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ด้านการจัดการนวัตกรรม ประจำปี 2569

หัวข้อย่อยตามหลักเกณฑ์ (น้ำหนักร้อยละ)	สถานการณ์ดำเนินงานปัจจุบัน	ช่องว่างที่ต้องพัฒนา (Gap)	แนวทางการปิดช่องว่าง (Gap Closing)	กลยุทธ์ ที่รองรับ
1.1 บทบาทของผู้บริหาร ระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 5)	องค์การตลาดได้กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ด้านนวัตกรรม (IMMOC) และประกาศ นโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการบริหารจัดการนวัตกรรม ประจำปี งบประมาณ 2569 โดยผู้อำนวยการ องค์การตลาดเป็นผู้ลงนามและประกาศใช้ เป็นนโยบายขององค์กร	ยังไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการนวัตกรรม ในระดับองค์กร ระดับสายงาน และระดับบุคคล ที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งยังไม่ได้จัดให้มีหลักฐานที่แสดงถึงการ สื่อสารวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดี (Role Model) อย่างต่อเนื่อง	จัดทำชุดตัวชี้วัดด้านการจัดการนวัตกรรมในระดับองค์กร ระดับสายงาน และระดับบุคคล เสนอผู้อำนวยการองค์การ ตลาดพิจารณาให้ความเห็นชอบ พร้อมกำหนดรูปแบบ ช่องทาง และรอบการสื่อสารวิสัยทัศน์และนโยบายด้าน การจัดการนวัตกรรมให้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ	กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ที่ 4
1.2 บทบาทของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)	องค์การตลาดมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ ด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด และมีการ ประชุมพร้อมจัดทำบันทึกมติเป็นลาย ลักษณ์อักษร	ยังไม่ได้แต่งตั้งคณะทำงานด้านนวัตกรรม ประกอบกับยังไม่มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ องค์การตลาดและคณะอนุกรรมการด้าน นวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้โครงสร้างการกำกับดูแลด้านการ จัดการนวัตกรรมในระดับนโยบายยังไม่สมบูรณ์	จัดทำและเสนอกฎบัตรคณะกรรมการด้านนวัตกรรม รวมทั้งหลักเกณฑ์การคัดเลือกคณะทำงานด้านนวัตกรรม ต่อคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดเพื่อ พิจารณาให้ความเห็นชอบ พร้อมดำเนินการตามมาตรการ รองรับในช่วงเปลี่ยนผ่าน	กลยุทธ์ที่ 4
2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การ ปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 7)	องค์การตลาดได้จัดทำแผนแม่บทการ จัดการนวัตกรรม (ฉบับทบทวน) ซึ่ง ครอบคลุมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ตลอดจนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	ยังมิได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ในรูปแบบแผนภาพ ยังมิได้ดำเนินการ สื่อสารและถ่ายทอดแผนพร้อมการสำรวจการ รับรู้ และยังมิได้ทบทวนผลการดำเนินงานตาม แผนในรอบรายไตรมาสอย่างเป็นรูปธรรม	จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) กำหนดแผนการ สื่อสารและถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ พร้อมจัดทำแบบ สำรวจการรับรู้ และพัฒนาระบบติดตามผลการดำเนินงาน รายไตรมาสตามแนวทางที่กำหนด	กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์ที่ 7

หัวข้อย่อยตามหลักเกณฑ์ (น้ำหนักร้อยละ)	สถานะการดำเนินงานปัจจุบัน	ช่องว่างที่ต้องพัฒนา (Gap)	แนวทางการปิดช่องว่าง (Gap Closing)	กลยุทธ์ ที่รองรับ
2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้าน นวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3)	องค์การตลาดได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการนวัตกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร ครอบคลุมทั้งทรัพยากรด้านการเงินและทรัพยากรที่มีใช้การเงิน	โครงสร้างงบประมาณประจำปี ยังไม่ได้กำหนดรายการงบประมาณเฉพาะด้านการจัดการนวัตกรรม และยังมีได้นำหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการอย่างต่อเนื่อง	เสนอจัดสรรงบประมาณด้านการจัดการนวัตกรรมเป็นรายการเฉพาะในค่าของงบประมาณประจำปี พร้อมนำหลักเกณฑ์การให้คะแนนมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการทุกครั้งที่มีการพิจารณา และจัดเก็บหลักฐานประกอบการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ	กลยุทธ์ที่ 5
3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อ พัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)	องค์การตลาดได้ดำเนินการจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดทำตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้งกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคต พร้อมวิเคราะห์เส้นทางประสบการณ์ ของลูกค้า (Customer Journey) และความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need)	ข้อมูลลูกค้ายังคงจัดเก็บแยกตามส่วนงานและสำนักงานตลาดสาขา ยังมิได้จัดให้มีฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงข้อมูลในระดับองค์กร และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้ายังอยู่ในระยะเริ่มต้น	พัฒนาฐานข้อมูลลูกค้ากลางขององค์กร พร้อมเชื่อมโยงข้อมูลจากสำนักงานตลาดสาขาเข้าสู่ระดับองค์กร และประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า	กลยุทธ์ที่ 8 กลยุทธ์ที่ 9
4.1 การจัดการองค์ความรู้สู่ การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนัก ร้อยละ 5)	องค์การตลาดมีระบบจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กร และได้ดำเนินการถอดบทเรียนจากโครงการนวัตกรรมนำร่องโดยใช้เครื่องมือที่เป็นระบบ	ยังมิได้ขยายผลการถอดบทเรียนไปยังโครงการและกิจกรรมอย่างครอบคลุม และยังมีได้จัดหมวดหมู่องค์ความรู้ให้สามารถสืบค้นและนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก	กำหนดให้ทุกกิจกรรมด้านการจัดการองค์ความรู้และทุกโครงการนวัตกรรมที่สิ้นสุดการดำเนินงานจัดทำแบบบันทึกบทเรียน (Lesson Learned) พร้อมจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ในระบบจัดเก็บเพื่อให้สามารถสืบค้นและนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	กลยุทธ์ที่ 2
5.1 การปลูกฝังค่านิยมและ เสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5)	องค์การตลาดได้ดำเนินการสำรวจวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมจากบุคลากร และพบช่องว่างระหว่างระดับ	ยังมิได้ดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อปิดช่องว่างของค่านิยมที่มีระดับช่องว่างสูงสุด และยังมีได้เชื่อมโยงการแสดงออกตามค่านิยมด้าน	จัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยม IMMOOC โดยมุ่งเน้นประเด็นที่มีระดับช่องว่างสูงสุด พร้อมกำหนดกลไกการยกย่องเชิดชู	กลยุทธ์ที่ 3

หัวข้อย่อยตามหลักเกณฑ์ (น้ำหนักร้อยละ)	สถานะการดำเนินงานปัจจุบัน	ช่องว่างที่ต้องพัฒนา (Gap)	แนวทางการปิดช่องว่าง (Gap Closing)	กลยุทธ์ ที่รองรับ
	ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงอยู่ ระหว่าง 0.96 – 1.34 คะแนน	นวัตกรรมเข้ากับระบบแรงจูงใจและการยกย่อง เชิดชู	ผู้มีผลงานด้านการจัดการนวัตกรรม และดำเนินการสำรวจ ซ้ำเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร	
5.2 การยกระดับความรู้ ความสามารถด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3.5)	องค์การตลาดได้ดำเนินการจัดอบรมเพื่อ พัฒนาบุคลากรเป็นประจำทุกปี พร้อมทั้ง วิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะด้านการ จัดการนวัตกรรมของบุคลากร	ยังมิได้เชื่อมโยง แผนพัฒนาบุคลากรกับ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และยัง ครอบคลุมทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร ในอนาคตไม่ครบถ้วน อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ การวิเคราะห์ข้อมูล และการคิดเชิงออกแบบ	บรรจุทักษะเป้าหมายด้านการจัดการนวัตกรรมไว้ใน แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี และประสานฝ่ายบริหาร บุคคลเพื่อเชื่อมโยงผลการพัฒนากับระบบแรงจูงใจและ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	กลยุทธ์ที่ 1
6.1 การออกแบบระบบการ จัดการนวัตกรรมองค์กร (CIS) (น้ำหนักร้อยละ 4)	องค์การตลาดได้ออกแบบ ระบบการ จัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) ครบทั้ง 7 องค์ประกอบ พร้อมกำหนดหน่วยงาน และผู้รับผิดชอบในแต่ละองค์ประกอบ	ชุดโครงการนวัตกรรมและกระบวนการจัดการ ทรัพยากรเชิงปัญญา ยังมิได้นำไปประยุกต์ใช้ อย่างต่อเนื่อง กับโครงการนวัตกรรมที่ ดำเนินการจริง ประกอบกับยังไม่มีบันทึก ข้อตกลงความร่วมมือด้านนวัตกรรมแบบเปิด ที่มีผลใช้บังคับ	ปรับปรุงทะเบียนชุดโครงการนวัตกรรมและทะเบียน ทรัพยากรเชิงปัญญาให้เป็นปัจจุบันอย่างน้อยรายไตรมาส พร้อมจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับ หน่วยงานภายนอกให้มีผลใช้บังคับ	กลยุทธ์ที่ 5 กลยุทธ์ที่ 6
6.2 กระบวนการความคิด สร้างสรรค์ สู่ การสร้าง นวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 4)	องค์การตลาดได้กำหนดกรอบกระบวนการ ต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) และจัดทำแบบฟอร์ม เสนอแผนนวัตกรรมสำหรับระบบรับและ กลั่นกรองข้อเสนอนวัตกรรม	จำนวนแนวคิดที่เข้าสู่ระบบรับและกลั่นกรอง ข้อเสนอวัตกรรมการยังมีจำนวนจำกัดและยังไม่ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง ยังมิได้จัดให้มี ช่องทางรับความคิดสร้างสรรค์จากภายนอก องค์กรที่สามารถนำมาใช้ได้จริง	กำหนด รอบการกลั่นกรองแนวคิดนวัตกรรมอย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง พร้อมรณรงค์การเสนอแนวคิดผ่านช่องทาง ภายใน และเปิดช่องทางรับความคิดสร้างสรรค์จากผู้ค้า ผู้เช่า และผู้ให้บริการ เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมแบบเปิด	กลยุทธ์ที่ 6
6.3 การพัฒนานวัตกรรมตาม กระบวนการแบบแบ่งช่วงและมี จุดตัดสินใจ (น้ำหนักร้อยละ 7)	องค์การตลาดมีโครงการนวัตกรรมที่ ดำเนินการจริงและผ่านกระบวนการพัฒนา	การบันทึกผลการพิจารณา ณ จุดตัดสินใจ (Gate) ของแต่ละขั้นตอน ยังดำเนินการได้ไม่ ครบถ้วนและไม่ต่อเนื่อง รวมทั้งยังมิได้ขยาย	จัดให้มีการบันทึกผลการพิจารณาในทุกจุดตัดสินใจ (Gate) ของโครงการนวัตกรรมที่อยู่ระหว่างดำเนินการให้ ครบถ้วน พร้อมขยายการประยุกต์ใช้กระบวนการพัฒนา	กลยุทธ์ที่ 6 กลยุทธ์ที่ 9 กลยุทธ์ที่ 10

หัวข้อย่อยตามหลักเกณฑ์ (น้ำหนักร้อยละ)	สถานะการดำเนินงานปัจจุบัน	ช่องว่างที่ต้องพัฒนา (Gap)	แนวทางการปิดช่องว่าง (Gap Closing)	กลยุทธ์ ที่รองรับ
	นวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model)	การประยุกต์ใช้กระบวนการดังกล่าวไปยัง โครงการนวัตกรรมอื่น	แบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจไปยังโครงการใหม่ที่ผ่านมา การกลั่นกรองแนวคิด	
7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้ง ที่เป็นการเงินและไม่ใช้การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 10)	องค์การตลาดได้กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ ด้านการจัดการนวัตกรรมครบทั้ง 4 มิติ จำนวน 6 ตัวชี้วัด พร้อมกำหนดค่าฐาน และค่าเป้าหมายรายปี	ยังมิได้จัดเก็บ ผลการดำเนินงานจริงของ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการจัดการนวัตกรรมครบ ทุกตัวชี้วัดไว้ในฐานข้อมูลดิจิทัล และยังมีได้ ดำเนินการเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับ องค์กรคู่เทียบและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่ง เป็นหัวข้อที่มีน้ำหนักการประเมินสูงที่สุด	จัดเก็บผลการดำเนินงานจริงของตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านการ จัดการนวัตกรรมในฐานข้อมูลดิจิทัลเป็นประจำทุกสิ้นไตร มาส พร้อมดำเนินการเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับ องค์กรคู่เทียบ และรายงานผลต่อผู้บริหารตามรอบการ ติดตามที่กำหนดไว้	กลยุทธ์ที่ 7 กลยุทธ์ที่ 10

ตารางที่ 3-5 การวิเคราะห์ช่องว่างเทียบหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2569 และแผนปิดช่องว่าง

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น องค์การตลาดได้จัดลำดับความสำคัญของการปิดช่องว่าง (Gap Closing) โดยพิจารณาจากน้ำหนักการประเมินตามหลักเกณฑ์ SE-AM ควบคู่กับระดับความพร้อมของข้อมูลและศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ ได้กำหนดให้ผลลัพธ์ด้านการจัดการนวัตกรรม เป็นประเด็นสำคัญลำดับแรก เนื่องจากมีน้ำหนักการประเมินสูงสุดร้อยละ 10 และยังเป็นหัวข้อที่องค์การตลาดมีช่องว่างในการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ กระบวนการนวัตกรรม ซึ่งมีน้ำหนักรวมร้อยละ 15 และ ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม ซึ่งมีน้ำหนักรวมร้อยละ 10 ตามลำดับ ผลการจัดลำดับดังกล่าวจึงถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดลำดับความสำคัญของการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานในระยะเริ่มต้นของแผนแม่บท โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบจัดเก็บผลลัพธ์ด้านการจัดการนวัตกรรม และการยกระดับกระบวนการนวัตกรรมให้สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ทั้งนี้ แนวทางการปิดช่องว่างในระดับระบบ (System-level Gap Closing) ได้รับการออกแบบและกำหนดรายละเอียดไว้ในบทที่ 5 ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรและชุดโครงการนวัตกรรม และได้แปลงไปสู่ แผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ที่สามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมใน บทที่ 6 แผนที่น่าทางและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม พร้อมกำหนดกลไกการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการปิดช่องว่างตามรอบการติดตามที่กำหนดไว้ใน บทที่ 7 เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสามารถบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่

4

**การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำกลยุทธ์และ
แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ
องค์การตลาด ปี 2569 - 2573**



4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำกลยุทธ์และแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ปี 2569 – 2573

4.1 การวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญ SWOT

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อใช้เป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าหมายด้านการจัดการนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) โดยปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการวิเคราะห์ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 8 กลุ่ม ตามที่หลักเกณฑ์การประเมินกำหนด โดยมีรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 4-1

ปัจจัยนำเข้าตามหลักเกณฑ์การประเมิน	แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์ (SWOT)
(1) นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม	(1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (3) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (4) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และโมเดลเศรษฐกิจ BCG (5) นโยบายและบทบาทของหน่วยงานภาครัฐที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมของประเทศ	O2 · O3 · O4 · O7
(2) สัญญาณบ่งชี้ และทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัล ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ	(1) แนวโน้มเทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ปี 2569 (2) แนวโน้มธุรกิจค้าปลีกและตลาดของประเทศไทย ปี 2569 (3) แนวโน้มด้านความยั่งยืนตามแนวคิด BCG และ ESG (4) ประกาศคณะกรรมการกลั่นกรองกรมการรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 (5) ระเบียบด้านงบประมาณและการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (6) กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	O1 · O5 · O6 T1 · T2 · T4 · T5 · T8
(3) กรอบการบริหารจัดการความรู้และกรอบการพัฒนานวัตกรรมตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ	(1) มาตรฐาน ISO 56000 Series (ISO 56002 ISO 56003 ISO 56005) (2) มาตรฐาน ISO 30401 (3) มาตรฐาน ISO 26000	O4
(4) แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด	(1) แผนวิสาหกิจองค์การตลาด พ.ศ. 2566–2570 (ทบทวนประจำปี 2569)	S5 · S6 · W8 · O2 · O7

ปัจจัยนำเข้าตาม หลักเกณฑ์การประเมิน	แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์	ผลการวิเคราะห์ (SWOT)
	(2) ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์การตลาด (3) ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์การตลาด	
(5) ผลการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรมในปีที่ผ่านมา	(1) ผลการประเมิน SE-AM ด้านการจัดการความรู้และ นวัตกรรม ประจำปีบัญชี 2567 และ 2568 (2) ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะจากผู้ประเมิน (3) บทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินโครงการนำร่องด้าน นวัตกรรมในพื้นที่ตลาดสาขา	S3 · W1 · W2 · W4 · W5 · W6 T1
(6) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการ จัดการความรู้และนวัตกรรม	(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ตามกรอบ COSO-ERM ใน ประเด็น “ไม่สามารถบริหารจัดการองค์ความรู้และ นวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม” (2) ความเสี่ยงด้านการเงิน บุคลากร ข้อมูล และพื้นที่ ดำเนินงาน	W3 · W8 T3 · T5 · T6 · T7
(7) ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการ จัดการนวัตกรรมขององค์กร	(1) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุด (2) วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร (3) โครงสร้างองค์กรและกรอบอัตราค่าจ้าง (4) ฐานะทางการเงินและโครงสร้างรายได้ (5) สินทรัพย์และพื้นที่ดำเนินงาน (6) สถานะการกำกับดูแลในระดับนโยบาย	S1 · S2 · S3 · S4 · S5 W3 · W6 · W7 · W8 · W9
(8) แผนแม่บทและแผนงานอื่น ขององค์การตลาดที่เกี่ยวข้อง	(1) แผนปฏิบัติการดิจิทัล (2) แผนแม่บทการจัดการความรู้ (3) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (4) แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (5) นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	S6 · W4

ตารางที่ 4-1 ปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยพิจารณาจากระดับผลกระทบที่มีต่อองค์กรใน 4 มิติ ตามแนวทางของเครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติ ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดย พิจารณาร่วมกับระดับความเร่งด่วนตามรอบการประเมินและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ได้จำแนกระดับ ความสำคัญออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง และปานกลาง โดยสรุปผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) โดยมีรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 4-2 ถึง ตารางที่ 4-5

4.1.1 จุดแข็ง (Strengths)

รหัส	ปัจจัย	คำอธิบาย	หลักฐานอ้างอิง (Evidence Base)	ผลกระทบต่อองค์กร (มิติ BSC)	ลำดับ
S1	ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม	องค์กรตลาดมีความพร้อมด้านนโยบายและการกำกับดูแลการจัดการนวัตกรรม โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร และนโยบายที่มุ่งส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ควบคู่กับการจัดให้มีโครงสร้างการขับเคลื่อนที่ชัดเจนผ่านคณะกรรมการด้านนวัตกรรมและผู้รับผิดชอบหลัก ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง มีทิศทางที่ชัดเจน และสามารถขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	(1) วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรตลาด (2) คำสั่งองค์กรตลาดที่ 131/2567 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์กรตลาด (3) หนังสือมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม	(1) ด้านกระบวนการภายใน (2) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	สูงมาก
S2	องค์กรตลาดมีขนาดที่เหมาะสมและโครงสร้างการบริหารไม่ซับซ้อน เอื้อต่อการตัดสินใจ การสื่อสาร และการนำร่องนวัตกรรมได้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร	องค์กรตลาดมีความได้เปรียบจากการเป็นองค์กรที่มีขนาดเหมาะสมและมีโครงสร้างการบริหารที่ไม่ซับซ้อน ซึ่งเอื้อต่อการสื่อสาร การตัดสินใจ และการถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง นอกจากนี้ ยังสนับสนุนให้การทดลอง การปรับปรุง และการขยายผลนวัตกรรมหรือแนวทางการดำเนินงานใหม่สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัว และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการขององค์กรได้อย่างทัน่วงที	(1) โครงสร้างองค์กรตลาดและกรอบอัตรากำลัง (2) รายงานประจำปีขององค์กรตลาด	(1) ด้านกระบวนการภายใน (2) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	สูง
S3	องค์กรตลาดมีศักยภาพในการพัฒนาและปรับปรุงระบบดิจิทัลด้วยบุคลากรภายใน โดย	องค์กรตลาดมีศักยภาพด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลจากบุคลากรภายในองค์กร โดยสามารถออกแบบ พัฒนา และปรับปรุงระบบงานผ่านการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลที่มีต้นทุนเหมาะสม	(1) รายงานการประชุมคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์กรตลาด ครั้งที่ 1/2569	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านกระบวนการภายใน	สูงมาก

รหัส	ปัจจัย	คำอธิบาย	หลักฐานอ้างอิง (Evidence Base)	ผลกระทบต่อองค์กร (มิติ BSC)	ลำดับ
	ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลที่มีต้นทุนเหมาะสมและคุ้มค่า	และสอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งช่วยลดการพึ่งพาผู้พัฒนาระบบจากภายนอก ลดภาระด้านงบประมาณการลงทุน และเพิ่มความคล่องตัวในการพัฒนา ปรับปรุง และต่อยอดระบบงานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	(2) ทะเบียนระบบสารสนเทศที่พัฒนาและดูแลโดยส่วนงานภายใน		
S4	องค์การตลาดมีพื้นที่ดำเนินงานภายใต้การบริหารจัดการของตนเอง ซึ่งสามารถใช้เป็นพื้นที่ต้นแบบ (Living Lab) สำหรับการทดลองนวัตกรรมและเป็นจุดเชื่อมโยงกับลูกค้าโดยตรง	องค์การตลาดมีความพร้อมด้านพื้นที่ดำเนินงานผ่านสำนักงานตลาดสาขาที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาเป็นพื้นที่ต้นแบบ (Living Lab) สำหรับการทดลองและทดสอบนวัตกรรมก่อนขยายผลในระดับองค์กร อีกทั้งยังเป็นช่องทางในการเชื่อมโยงกับผู้ค้า ผู้เช่า และผู้ใช้บริการโดยตรง ส่งผลให้องค์กรสามารถรับฟังข้อมูล ความต้องการ และข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการมากยิ่งขึ้น	(1) ทะเบียนทรัพย์สินและพื้นที่ดำเนินงานของสำนักงานตลาดสาขา (2) แผนวิสาหกิจองค์การตลาด พ.ศ. 2566 – 2570 ทบทวนประจำปี 2569	(1) ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ด้านกระบวนการภายใน	สูง
S5	องค์การตลาดมีบทบาทเป็นตัวกลางในห่วงโซ่คุณค่าด้านสินค้าเกษตรและอาหาร พร้อมทั้งมีฐานลูกค้าภาครัฐที่มั่นคงและต่อเนื่อง	องค์การตลาดมีความได้เปรียบจากบทบาทการเป็นตัวกลางในห่วงโซ่คุณค่าด้านสินค้าเกษตรและอาหาร ซึ่งเชื่อมโยงผู้ผลิต ผู้ประกอบการ และผู้ซื้อทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทานที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีฐาน	(1) พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496 (มาตรา 6 และมาตรา 7) (2) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และระบบการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจองค์การตลาด	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปานกลาง

รหัส	ปัจจัย	คำอธิบาย	หลักฐานอ้างอิง (Evidence Base)	ผลกระทบต่อองค์กร (มิติ BSC)	ลำดับ
		ลูกค้าภาครัฐที่มีความต่อเนื่อง ซึ่งช่วยเสริมความมั่นคงด้านรายได้และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว			
S6	องค์กรตลาดมีแผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายที่สนับสนุนการจัดการนวัตกรรมอย่างครบถ้วน เอื้อต่อการบูรณาการทรัพยากร และการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	องค์กรตลาดมีกรอบนโยบายและแผนในทุกระดับที่รองรับการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างครบถ้วน ทั้งแผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านนวัตกรรมมีทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สามารถบูรณาการทรัพยากร บุคลากร และกิจกรรมระหว่างแผนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน และเพิ่มความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรขององค์กร	(1) แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กรตลาด พ.ศ. 2566 - 2570 ประจำปี 2568 (2) แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2568 (3) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรตลาด กระทรวงมหาดไทย ระยะ 5 ปี (2569 - 2573) ประจำปี 2569 (4) แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรตลาด (5) นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรตลาด ประจำปีงบประมาณ 2569	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านกระบวนการภายใน	ปานกลาง

ตารางที่ 4-2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)

4.1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

รหัส	ปัจจัย	คำอธิบาย	หลักฐานอ้างอิง (Evidence Base)	ผลกระทบต่อองค์กร (มิติ BSC)	ลำดับ
W1	ผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมยังอยู่ในระยะเริ่มต้น และยังมีช่องว่างเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด	ผลการประเมินการดำเนินงานตามเกณฑ์ SE-AM ด้านการจัดการนวัตกรรม ประจำปีบัญชี 2568 อยู่ที่ 1.1888 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.0000 เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2567 ซึ่งได้รับ 1.1463 คะแนน อย่างไรก็ตาม ระดับคะแนนดังกล่าวยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับเกณฑ์การประเมิน และเป็นหนึ่งในหัวข้อที่มีผลการประเมินต่ำของ Core Business Enablers ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ปรับหลักเกณฑ์การให้คะแนน (Handicap) ตั้งแต่ปีบัญชี 2567 และผู้ประเมินได้เสนอแนะให้องค์กรเร่งยกระดับการดำเนินงานในประเด็นที่มีคะแนนต่ำกว่า 1.5 เป็นลำดับแรก เพื่อยกระดับผลการประเมินในภาพรวม	(1) รายงานผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ปีบัญชี 2567 และปีบัญชี 2568 (2) ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะของผู้ประเมินรายหัวข้อย่อย (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด)	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) ด้านกระบวนการภายใน (4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (เชื่อมโยงตัวชี้วัดที่ 3.7)	สูงมาก
W2	ระบบการกำหนดตัวชี้วัด การจัดเก็บ และการติดตามผลลัพธ์ ด้านนวัตกรรมยังไม่ครอบคลุมและเป็นระบบ	องค์กรตลาดยังมีช่องว่างในการพัฒนาระบบบริหารผลลัพธ์ด้านการจัดการนวัตกรรม โดยยังไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลลัพธ์ให้ครอบคลุมครบทั้ง 4 มิติ รวมถึงยังไม่มีการจัดทำค่าฐานของตัวชี้วัดใหม่ การจัดเก็บผลลัพธ์ในฐานะข้อมูลดิจิทัล การเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับองค์กรคู่เทียบและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตลอดจนการจัดวางระบบบริหารจัดการทรัพยากรเชิงพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งส่งผลให้การประเมินผล การเรียนรู้จากผลการดำเนินงาน และการต่อยอดนวัตกรรมขององค์กรยังขาดความสมบูรณ์และต่อเนื่อง	(1) ผลการประเมิน SE-AM ด้านการจัดการนวัตกรรม ประจำปีบัญชี 2568 (ข้อเสนอแนะรายหัวข้อย่อย) (2) บทบาทของฝ่ายการประจักษ์และยานพาหนะ ที่ มท 5107.2/97 ลงวันที่ 5 พฤษภาคม 2569 ซึ่งแจ้งผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม ของ องค์กร ตลาด ประจำปีงบประมาณ 2568	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) ด้านกระบวนการภายใน (4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (เชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 4, 6.1 และหัวข้อ 7)	สูงมาก

รหัส	ปัจจัย	คำอธิบาย	หลักฐานอ้างอิง (Evidence Base)	ผลกระทบต่อองค์กร (มิติ BSC)	ลำดับ
			และพิจารณาแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ประจำปีงบประมาณ 2569		
W3	โครงสร้างองค์กรและกรอบอัตรากำลังยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการนวัตกรรมเป็นภารกิจหลักโดยตรง	ปัจจุบันการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดอาศัยผู้รับผิดชอบหลักที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการองค์การตลาดให้ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มเติมจากภารกิจประจำ เนื่องจากองค์กรยังไม่มีส่วนงานหรือกรอบอัตรากำลังที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการนวัตกรรมโดยเฉพาะ ส่งผลให้การขับเคลื่อนงานยังคงพึ่งพาบุคลากรเป็นหลัก และอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ ประเด็นดังกล่าวสะท้อนถึงความจำเป็นในการปรับโครงสร้างและกำหนดบทบาทของสายงานด้านการจัดการนวัตกรรมให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	(1) โครงสร้างองค์การตลาดและกรอบอัตรากำลัง (2) หนังสือมอบหมายผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม (3) รายงานการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจองค์การตลาด	(1) ด้านกระบวนการภายใน (2) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (เชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 1.2)	สูงมาก
W4	บุคลากรยังมีช่องว่างด้านสมรรถนะและวัฒนธรรมการจัดการนวัตกรรมในระดับองค์กร	แม้องค์การตลาดจะได้กำหนดค่านิยมด้านนวัตกรรมไว้แล้ว แต่การสื่อสารและการปลูกฝังค่านิยมดังกล่าวยังไม่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง อีกทั้งยังไม่มีกระบวนการประเมินระดับวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมขององค์กรเทียบกับระดับเป้าหมายที่คาดหวัง รวมถึงยังไม่ได้จัดทำแผนพัฒนาความรู้และสมรรถนะด้านนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจน ส่งผลให้การพัฒนานวัตกรรมและศักยภาพด้านนวัตกรรมของบุคลากรยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ประเด็นดังกล่าวสอดคล้อง	(1) รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง และการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร (2) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด ระยะ 5 ปี (2569 – 2573)	(1) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (เชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 5 และตัวชี้วัดที่ 3.6)	สูง

รหัส	ปัจจัย	คำอธิบาย	หลักฐานอ้างอิง (Evidence Base)	ผลกระทบต่อองค์กร (มิติ BSC)	ลำดับ
		กับผลการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของบุคลากร (Competency Gap) ขององค์กร			
W5	เครือข่ายความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอกยังขาดกลไกความร่วมมือที่เป็นทางการและต่อเนื่อง	ภายหลังการสิ้นสุดความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการตลาด องค์การตลาดยังไม่ได้จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ด้านนวัตกรรมฉบับใหม่ที่มีผลใช้บังคับ ส่งผลให้การดำเนินงานตามแนวทางนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ยังขาดกลไกความร่วมมือที่เป็นทางการ และยังไม่สามารถแสดงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานร่วมกับภาคีเครือข่ายได้อย่างเป็นรูปธรรม	(1) บันทึกข้อตกลงความร่วมมือขององค์การตลาด กับหน่วยงานภาคีเครือข่าย (2) เอกสารการยุติโครงการความร่วมมือด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการตลาด	(1) ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ด้านกระบวนการภายใน (เชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 6.1)	สูง
W6	ระบบข้อมูลและสารสนเทศลูกค้ายังขาดการบูรณาการในระดับองค์กร และยังไม่รองรับการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม	องค์การตลาดยังมีช่องว่างด้านการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า โดยข้อมูลยังจัดเก็บแยกตามส่วนงานและสำนักงานตลาดสาขา และยังไม่มีความเชื่อมโยงข้อมูลในระดับองค์กร ส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้ายังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ บทเรียนจากการดำเนินโครงการนำร่องด้านนวัตกรรมที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นว่ายังขาดแนวปฏิบัติในการสร้างการยอมรับและการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ใช้งานควบคู่กับการนำระบบไปใช้ ส่งผลให้การยอมรับและการขยายผลการใช้งานนวัตกรรมยังไม่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในระดับองค์กร	(1) รายงานผลการดำเนินงานประจำปีขององค์การตลาด	(1) ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ด้านกระบวนการภายใน (เชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 3.1)	สูงมาก
W7	การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการนวัตกรรมยังไม่เป็นส่วน	องค์การตลาดยังมีข้อจำกัดด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม โดยโครงสร้างงบประมาณประจำปียังไม่มีการจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการทดลองแนวคิด (Proof of	(1) เอกสารงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2569 ขององค์การตลาด	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านกระบวนการภายใน (เชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 2.2)	สูง

รหัส	ปัจจัย	คำอธิบาย	หลักฐานอ้างอิง (Evidence Base)	ผลกระทบต่อองค์กร (มิติ BSC)	ลำดับ
	หนึ่งของโครงสร้างงบประมาณประจำปี	Concept) การพัฒนาต้นแบบ (Prototype) และการสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก อีกทั้งยังไม่มีกำหนดแนวปฏิบัติในการจัดสรรเวลาปฏิบัติงานและพื้นที่สำหรับการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้การดำเนินงานด้านนวัตกรรมยังต้องพึ่งพางบประมาณและทรัพยากรจากภารกิจประจำเป็นหลัก ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาและการขยายผลนวัตกรรมขององค์กรในระยะยาว			
W8	ข้อจำกัดด้านฐานะทางการเงินและโครงสร้างรายได้ส่งผลต่อศักยภาพในการลงทุนและขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรม	ในช่วงปีบัญชี 2560 – 2568 องค์กรตลาดประสพภาวะขาดทุนสุทธิรวม 3 ปี ได้แก่ ปีบัญชี 2561 ปีบัญชี 2562 และปีบัญชี 2566 ส่งผลให้ ณ วันที่ 30 กันยายน 2567 อัตราส่วนหนี้สินต่อทุนอยู่ที่ 2.50 เท่า ประกอบกับโครงสร้างรายได้ขององค์กรยังมีการกระจุกตัว โดยรายได้จากการจำหน่ายข้าวสาร อาหารดิบ และสินค้าอื่น คิดเป็นประมาณร้อยละ 97 ของรายได้รวม ขณะที่รายได้จากธุรกิจตลาดมีสัดส่วนไม่ถึงร้อยละ 2 ของรายได้รวม สะท้อนข้อจำกัดด้านฐานะทางการเงินและความหลากหลายของแหล่งรายได้ ซึ่งอาจส่งผลต่อขีดความสามารถในการลงทุนและขยายผลการจัดการนวัตกรรมขององค์กร	(1) แผนวิสาหกิจองค์กรตลาดกระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566 – 2570) ทบทวนประจำปี 2569 หัวข้อ 3.1.2 ด้านการเงิน (2) งบการเงินองค์กรตลาด ปีบัญชี 2567 (ผ่านการตรวจสอบโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน)	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านกระบวนการภายใน	สูงมาก
W9	โครงสร้างการกำกับดูแลด้านการจัดการนวัตกรรมยังมีข้อจำกัดในช่วงที่ยังไม่มีการ	เนื่องจากองค์กรตลาดยังไม่มีแผนแต่งตั้งคณะกรรมการองค์กรตลาด จึงไม่สามารถแต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลได้ ส่งผลให้โครงสร้างการกำกับดูแลด้านนวัตกรรมขององค์กรยังไม่สมบูรณ์ และขาดกลไกในการกลั่นกรองและให้ความ	(1) สถานะการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์กรตลาด (2) หลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ด้านการจัดการนวัตกรรม (หัวข้อย่อย 1.1 และ 1.2)	(1) ด้านกระบวนการภายใน (เชื่อมโยงเกณฑ์หัวข้อ 1.1 – 1.2 และตัวชี้วัดที่ 1.5)	สูงมาก

รหัส	ปัจจัย	คำอธิบาย	หลักฐานอ้างอิง (Evidence Base)	ผลกระทบต่อองค์กร (มิติ BSC)	ลำดับ
	แต่งตั้งคณะกรรมการองค์การ ตลาด	เห็นชอบเชิงนโยบาย ซึ่งมีผลต่อการกำหนดนโยบายด้านนวัตกรรม การอนุมัติแผนงานและชุดโครงการนวัตกรรม รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน นอกจากนี้ หลักเกณฑ์การประเมินในหลายหัวข้อได้กำหนดให้ความเห็นชอบของคณะกรรมการเป็นองค์ประกอบสำคัญของหลักฐานประกอบการประเมิน อาทิ ด้านการนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรม โครงสร้างการขับเคลื่อนการจัดการ จึงส่งผลให้บางประเด็นไม่สามารถจัดเตรียมหลักฐานได้ครบถ้วน แม้ว่าการดำเนินงานในระดับปฏิบัติจะเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ก็ตาม อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมสามารถดำเนินต่อไปได้ องค์การตลาดได้กำหนดมาตรการรองรับในช่วงเปลี่ยนผ่าน โดยมอบหมายให้ผู้อำนวยการองค์การตลาดทำหน้าที่พิจารณากลับกรองและให้ความเห็นชอบในประเด็นที่จำเป็นเป็นการชั่วคราว พร้อมทั้งให้คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดและผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนงานในระดับปฏิบัติ ตามมาตรการรองรับในช่วงเปลี่ยนผ่าน	(3) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2569 (ตัวชี้วัดที่ 1.5)		

ตารางที่ 4-3 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses)

4.1.3 โอกาส (Opportunities)

รหัส	ปัจจัย	คำอธิบาย	หลักฐานอ้างอิง (Evidence Base)	ผลกระทบต่อองค์กร (มิติ BSC)	ลำดับ
O1	กลไกการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเอื้อต่อการยกระดับโครงสร้างการกำกับดูแลและการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร	ประกาศคณะกรรมการกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการวิสาหกิจ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 เปิดโอกาสให้รัฐวิสาหกิจสามารถพิจารณาคัดเลือกกรรมการที่มีทักษะ ความรู้ และเชี่ยวชาญสอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร รวมถึงสามารถกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมเพื่อรองรับการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาองค์กรได้ตามความจำเป็น อีกทั้งกำหนดกรอบระยะเวลาในการเสนอแต่งตั้งให้แล้วเสร็จภายใน 60 วัน จึงเป็นโอกาสสำคัญที่องค์การตลาดจะเสริมสร้างโครงสร้างการกำกับดูแลด้านการจัดการนวัตกรรม โดยแต่งตั้งกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและนวัตกรรม รวมถึงฟื้นฟูคณะกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้กลับมาทำหน้าที่ได้อย่างครบถ้วน	(1) ประกาศคณะกรรมการกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการวิสาหกิจ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 (ข้อ 6 (2) ข้อ 6 (3) และข้อ 8) (2) พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 (มาตรา 36 (1))	(1) ด้านกระบวนการภายใน	สูงมาก
O2	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2569 สนับสนุนการขับเคลื่อนนวัตกรรมให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถวัดและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2569 หลายตัวชี้วัดสามารถใช้การจัดการนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ การพัฒนาตลาดต้นแบบและมาตรฐานสุขอนามัย การแก้ไขปัญหาและทบทวนบทบาทขององค์การตลาด อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด การเตรียมความพร้อมตลาดสาขาบางคล้า และการจัดการความรู้และนวัตกรรม จึงเป็นโอกาสในการบูรณาการการจัดการนวัตกรรมเข้ากับการดำเนินงาน	(1) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2569	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สูงมาก

รหัส	ปัจจัย	คำอธิบาย	หลักฐานอ้างอิง (Evidence Base)	ผลกระทบต่อองค์กร (มิติ BSC)	ลำดับ
		ตามตัวชี้วัดหลักขององค์กร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถวัดและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม			
O3	หน่วยงานภายนอกมีความพร้อมในการสนับสนุนงบประมาณ องค์ความรู้ เทคโนโลยี และเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานตามแนวทางนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)	หน่วยงานภาครัฐด้านการวิจัย นวัตกรรม และดิจิทัล ตลอดจนสถาบันอุดมศึกษา มีกลไกสนับสนุนด้านงบประมาณ องค์ความรู้ การบ่มเพาะ และการถ่ายทอดเทคโนโลยี ซึ่งเอื้อต่อการสร้างความร่วมมือและการดำเนินงานตามแนวทางนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ส่งผลให้องค์การตลาดสามารถเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญ เทคโนโลยี และแหล่งทุนภายนอกได้ โดยลดภาระการลงทุนด้วยทรัพยากรขององค์กรเพียงฝ่ายเดียว	(1) ประกาศทุนสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2) มาตรการสนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านกระบวนการภายใน	สูงมาก
O4	นโยบายระดับชาติ มาตรฐานสากล และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการจัดการนวัตกรรม เป็นกรอบอ้างอิงที่เอื้อต่อการยกระดับระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์กร	นโยบายระดับชาติด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ ดิจิทัล และนวัตกรรม ตลอดจนมาตรฐานสากลด้านการจัดการนวัตกรรม การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกรอบอ้างอิงที่พร้อมนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์การ ตลาด ช่วยลดระยะเวลาในการออกแบบระบบใหม่ และสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล	(1) ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580) (2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) (3) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561–2580) (4) มาตรฐาน ISO 56000 Series, ISO 30401 และ AA1000SES	(1) ด้านกระบวนการภายใน (2) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	สูง
O5	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ที่มีต้นทุนเหมาะสมและเข้าถึงได้ง่าย เปิดโอกาสให้องค์กร	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือพัฒนาระบบแบบใช้โค้ดน้อย (Low-Code/No-Code) และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์สมัยใหม่ เช่น AI-Native Development Platforms, Multiagent Systems และ Physical AI ช่วยให้องค์กรที่มีข้อจำกัดด้าน	(1) Gartner. Top 10 Strategic Technology Trends for 2026.	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านกระบวนการภายใน	สูง

รหัส	ปัจจัย	คำอธิบาย	หลักฐานอ้างอิง (Evidence Base)	ผลกระทบต่อองค์กร (มิติ BSC)	ลำดับ
	พัฒนานวัตกรรมและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน	งบประมาณสามารถพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการและบริการด้วยบุคลากรภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนและระยะเวลาในการพัฒนาระบบ			
O6	การเติบโตของช่องทางดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค เอื้อต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และรูปแบบการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ดียิ่งขึ้น	การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการค้าออนไลน์และธุรกิจ Quick Commerce ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ยังคงเลือกซื้อสินค้าสดจากตลาดสด แต่ให้ความสำคัญกับมาตรฐานสุขอนามัย ความปลอดภัย ความสะดวก และประสบการณ์การใช้บริการมากขึ้น เป็นโอกาสสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และช่องทางการให้บริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่และขยายโอกาสทางการตลาดให้แก่ผู้ผลิต	(1) รายงานแนวโน้มธุรกิจค้าปลีกและตลาดของประเทศไทย ปี 2569	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สูงมาก
O7	การทบทวนบทบาทขององค์กรตลาดและการยกระดับศักยภาพตลาดสาขา เปิดโอกาสให้เกิดการออกแบบรูปแบบธุรกิจ บริการ และโมเดลการดำเนินงานใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	การดำเนินงานตามตัวชี้วัดด้านการแก้ไขปัญหาและการทบทวนบทบาทขององค์กรตลาด รวมถึงการเตรียมความพร้อมตลาดสาขาบางคล้าเพื่อรองรับการบริหารจัดการโดยภาคเอกชน เป็นวาระสำคัญขององค์กรที่เอื้อต่อการออกแบบรูปแบบธุรกิจ บริการ และกลไกความร่วมมือรูปแบบใหม่ ตลอดจนการพัฒนานวัตกรรมเชิงพลิกโฉม (Transformational Innovation) เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว	(1) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรตลาด ประจำปีบัญชี 2569 (ตัวชี้วัดที่ 1.5 และตัวชี้วัดที่ 2.4)	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านกระบวนการภายใน	สูง

ตารางที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

4.1.4 ภัยคุกคาม (Threats)

รหัส	ปัจจัย	คำอธิบาย	หลักฐานอ้างอิง (Evidence-based)	ผลกระทบต่อองค์กร (มิติ BSC)	ลำดับ
T1	หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมีแนวโน้มเข้มข้นขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงเกณฑ์การให้คะแนนอย่างสม่ำเสมอ	หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ประจำปีบัญชี 2569 ได้ปรับโครงสร้างการประเมินด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งมีการปรับค่าคะแนน (Handicap) ของ Core Business Enablers ตั้งแต่ปีบัญชี 2567 ส่งผลให้ไม่สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับปีก่อนได้โดยตรง อีกทั้งแนวโน้มการประเมินในระยะต่อไปจะให้ความสำคัญกับผลลัพธ์เชิงประจักษ์ ความคุ้มค่าของการลงทุน และการบริหารความเสี่ยงของโครงการมากยิ่งขึ้น จึงเป็นความท้าทายที่องค์กรตลาดต้องยกระดับการดำเนินงานให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถวัดและพิสูจน์ได้ มากกว่าการจัดทำหลักฐานเชิงเอกสารเพียงอย่างเดียว	(1) หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2569 (2) มติที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ 5/2567 เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2567 เรื่อง การกำหนดค่าปรับคะแนน (Handicap) สำหรับ Core Business Enablers*	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) ด้านกระบวนการภายใน (4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (เชื่อมโยงตัวชี้วัดที่ 3.7)	สูงมาก
T2	การแข่งขันจากผู้ประกอบการค้าปลีกสมัยใหม่ ตลาดเอกชน และแพลตฟอร์มการค้าออนไลน์ ส่งผลให้สภาพการแข่งขันในตลาดมีความเข้มข้นมากขึ้น	ภาคธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขันสูงจากการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ตลาดเอกชน และแพลตฟอร์มการค้าออนไลน์ แม้ว่าตลาดค้าปลีกแบบดั้งเดิมยังมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 44.10 ของตลาดค้าปลีกไทย แต่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรตลาดและตลาดสาขาไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง อาจส่งผลต่อการรักษาฐานผู้เช่าและผู้ให้บริการ กระทบต่ออัตราการเช่าพื้นที่ รายได้ขององค์กร และศักยภาพในการลงทุนเพื่อพัฒนานวัตกรรมในระยะยาว	(1) รายงานแนวโน้มธุรกิจค้าปลีกและตลาดของประเทศไทย ปี 2569	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สูงมาก
T3	ความไม่แน่นอนของกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการ	การแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นกระบวนการที่อยู่ภายใต้การพิจารณาของหน่วยงานภายนอกและผู้มีอำนาจตามกฎหมาย จึงอาจ	(1) พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562	(1) ด้านกระบวนการภายใน	สูง

รหัส	ปัจจัย	คำอธิบาย	หลักฐานอ้างอิง (Evidence-based)	ผลกระทบต่อองค์กร (มิติ BSC)	ลำดับ
	รัฐวิสาหกิจ อาจส่งผลกระทบต่อเนื่องของการกำหนดนโยบาย และการกำกับดูแลด้านการจัดการนวัตกรรม	เกิดความล่าช้าหรือมีความไม่แน่นอนในช่วงระยะเวลาของแผนแม่บท ส่งผลกระทบต่อเนื่องของการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแล และการอนุมัติโครงการด้านการจัดการนวัตกรรม นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการหรือทิศทางนโยบายขององค์กรอาจส่งผลให้แผนงานและโครงการนวัตกรรมต้องได้รับการทบทวนหรือปรับเปลี่ยน ซึ่งสอดคล้องกับความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรได้ระบุไว้	(2) ประกาศคณะกรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 (ข้อ 5 และข้อ 8) (3) แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)	(2) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (ปัจจัยเหนือการควบคุมขององค์กร)	
T4	ข้อจำกัดของกฎหมาย ระเบียบ และกระบวนการด้านงบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ อาจส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการทดลองและพัฒนานวัตกรรม	การดำเนินงานด้านงบประมาณและการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐต้องเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนด ขณะที่การพัฒนา นวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยความคล่องตัวในการทดลอง ปรับปรุง และ ยุติแนวคิดที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ความแตกต่างของลักษณะการดำเนินงานดังกล่าวอาจส่งผลให้การพัฒนาต้นแบบและการทดลอง นวัตกรรมดำเนินการได้ช้ากว่าที่ควร	(1) พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 (2) ระเบียบและปฏิทินการจัดทำงบประมาณ ประจำปีขององค์การตลาด	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านกระบวนการภายใน	สูง
T5	ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามการขยายตัวของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	การขยายการใช้ระบบดิจิทัลในการให้บริการและการบริหารจัดการ ข้อมูลผู้เช่า ผู้ค้า และผู้ใช้บริการ ส่งผลให้องค์การตลาดมีภารกิจในการกำกับดูแลข้อมูลส่วนบุคคลและการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกัน ภัยคุกคามทางไซเบอร์มีแนวโน้มซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการและความต่อเนื่องของการดำเนินงาน หากมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัยยังไม่เพียงพอ	(1) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (2) พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	(1) ด้านกระบวนการภายใน	สูง
T6	ภัยธรรมชาติ และความไม่แน่นอนด้านสิทธิการใช้พื้นที่	เหตุการณ์อุทกภัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงาน ตลาดสาขาลำพูนในปีบัญชี 2567 รวมถึงความไม่แน่นอนของสิทธิการ	(1) รายงานสรุปผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2567 (กรณี	(1) ด้านการเงิน (2) ด้านกระบวนการภายใน	สูง

รหัส	ปัจจัย	คำอธิบาย	หลักฐานอ้างอิง (Evidence-based)	ผลกระทบต่อองค์กร (มิติ BSC)	ลำดับ
	ของตลาดสาขา อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานและการลงทุนเพื่อพัฒนานวัตกรรม	ใช้พื้นที่ราชพัสดุในบางสาขา สะท้อนให้เห็นถึงความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่อาจกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงาน การพัฒนาพื้นที่ต้นแบบสำหรับการทดลองนวัตกรรม และการสะสมข้อมูลเพื่อการพัฒนาในระยะยาว	ผลกระทบจากอุทกภัยต่อสำนักงานตลาดสาขาลำพูน) (2) สัญญาเช่าที่ราชพัสดุของสำนักงานตลาดสาขา		
T7	โครงสร้างรายได้ที่พึ่งพาลูกค้าองค์กรภาครัฐเป็นสัดส่วนสูง อาจส่งผลต่อความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจเมื่อสภาพแวดล้อมหรือความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลง	องค์กรตลาดมีโครงสร้างรายได้ที่พึ่งพาภารกิจการจัดหาสินค้าให้หน่วยงานภาครัฐเป็นสัดส่วนสูง หากนโยบาย รูปแบบการจัดซื้อจัดจ้าง หรือความต้องการของลูกค้ากลุ่มดังกล่าวเปลี่ยนแปลง อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กร และลดศักยภาพในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการลงทุนและการพัฒนานวัตกรรม	(1) งบการเงินองค์กรตลาด ปีบัญชี 2567 (โครงสร้างรายได้) (2) รายงานสรุปผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ ประจำปีบัญชี 2567	(1) ด้านการเงิน	สูงมาก
T8	ข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัลของผู้ค้าและผู้เช่า อาจเป็นอุปสรรคต่อการยอมรับและการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้	ผู้เช่าแผงค้าและผู้ค้ารายวันจำนวนมากยังมีทักษะด้านดิจิทัลในระดับพื้นฐาน และคุ้นเคยกับรูปแบบการให้บริการแบบดั้งเดิม ส่งผลให้การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลไปประยุกต์ใช้อาจไม่เกิดการยอมรับในวงกว้าง หากไม่มีการพัฒนาศักยภาพ การสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมควบคู่กับการพัฒนาระบบ	(1) ข้อมูลจากจุดสัมผัสลูกค้า (Customer Touchpoints) ของสำนักงานตลาดสาขา (2) ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการขององค์กรตลาด	(1) ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ด้านกระบวนการภายใน	สูงมาก

ตารางที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats)

4.1.5 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม

จากผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้ง 30 รายการ องค์การตลาดได้คัดเลือกปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับสูงและมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรม เพื่อนำมาสังเคราะห์และกำหนดเป็น ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม จำนวน 4 ประเด็น ซึ่งใช้เป็นกรอบทิศทางสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน ภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (S3 · W1 · W2 · T1)
มุ่งยกระดับระบบการจัดการนวัตกรรมจากการแสดงหลักฐานเชิงเอกสารไปสู่การสร้างผลลัพธ์ที่สามารถวัดและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยพัฒนาระบบตัวชี้วัด ฐานข้อมูลผลลัพธ์ และการเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับองค์กรต้นแบบ เพื่อรองรับการประเมินผลและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างกลไกการกำกับดูแล การพัฒนาบุคลากร และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม (W3 · W4 · W7 · W9 · O1 · O3)
มุ่งพัฒนาโครงสร้างการกำกับดูแลด้านการจัดการนวัตกรรมให้มีความชัดเจนและสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรม การกำหนดหน่วยงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบ ควบคู่กับการปิดช่องว่างด้านสมรรถนะและการเสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการนวัตกรรมของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนทุกประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณเฉพาะด้าน และการใช้ประโยชน์จากแหล่งทุนและเครือข่ายความร่วมมือภายนอกเพื่อลดภาระการลงทุนขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (S4 · W6 · O6 · T2 · T8)
มุ่งใช้ตลาดสาขาเป็นพื้นที่ต้นแบบ (Living Lab) สำหรับการรวบรวมข้อมูลเชิงลึก การทดลองนวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควบคู่กับการส่งเสริมการยอมรับและการใช้งานนวัตกรรมของผู้ใช้ในทุกช่วงของการพัฒนา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนารูปแบบธุรกิจและแหล่งรายได้ใหม่เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร (S5 · W8 · O2 · O7 · T7)
มุ่งลดการพึ่งพารายได้จากลูกค้าองค์กรภาครัฐรายใหญ่ โดยพัฒนารูปแบบธุรกิจ บริการ และความร่วมมือรูปแบบใหม่ พร้อมใช้โอกาสจากการทบทวนบทบาทขององค์การตลาดเป็นกลไกในการผลักดันนวัตกรรมเชิงพลิกโฉม เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันและสร้างความมั่นคงทางการเงินขององค์กรในระยะยาว

ตารางที่ 4-6 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม

4.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ขององค์การตลาด ทั้งปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) รวมถึงปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) องค์การตลาดได้นำผลการวิเคราะห์มาสังเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพขององค์กร โดยมุ่งใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการลดข้อจำกัดภายในและเตรียมความพร้อมรองรับความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอก

กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นทุกประเด็นได้แสดงความเชื่อมโยงกับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่นำมาจับคู่ใน TOWS Matrix พร้อมระบุตัวชี้วัดหรือหลักเกณฑ์การประเมินที่สามารถตรวจสอบและติดตามผลได้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีทิศทาง เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม และสามารถประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4-7

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์ที่ 1 (S3 + S4 + O5 + O2) : พัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการโดยใช้ศักยภาพของบุคลากรภายในร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัลต้นทุนเหมาะสม พร้อมใช้ตลาดสาขาเป็นพื้นที่นำร่องก่อนขยายผล และเชื่อมโยงผลลัพธ์ของโครงการกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน กลยุทธ์ที่ 2 (S4 + S5 + O6 + O7) : พัฒนารูปแบบธุรกิจและบริการใหม่ โดยใช้ศักยภาพของตลาดสาขาและบทบาทขององค์การตลาดในห่วงโซ่มูลค่า เพื่อรองรับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคต กลยุทธ์ที่ 3 (S1 + S2 + O1) : ใช้โอกาสจากการฟื้นฟูโครงสร้างคณะกรรมการเพื่อยกระดับระบบการกำกับดูแลด้านการจัดการนวัตกรรม พร้อมส่งเสริมบทบาทของผู้บริหารในการเป็นผู้นำและแบบอย่างด้านการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) กลยุทธ์ที่ 1 (W5 + W7 + W8 + O3) : พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) กับหน่วยงานผู้ให้ทุนและสถาบันการศึกษาในรูปแบบความร่วมมือที่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มการเข้าถึงทรัพยากรและลดข้อจำกัดด้านงบประมาณขององค์กร กลยุทธ์ที่ 2 (W6 + O5 + O6) : พัฒนาฐานข้อมูลและสารสนเทศลูกค้าให้มีการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ พร้อมประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความต้องการและสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ผู้ใช้บริการ กลยุทธ์ที่ 3 (W3 + W4 + O4) : ยกระดับโครงสร้างผู้รับผิดชอบและเสริมสร้างสมรรถนะด้านการจัดการนวัตกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล พร้อมเชื่อมโยงระบบแรงจูงใจและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ภัยคุกคาม (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์ที่ 1 (S3 + S6 + T1) : พัฒนาระบบฐานข้อมูลผลลัพธ์ด้านการจัดการนวัตกรรม และกำหนดให้ทุกโครงการแสดงความคุ้มค่าทางการเงินและการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับหลักเกณฑ์การประเมินที่มีความเข้มข้นมากขึ้น โดยบูรณาการการใช้ทรัพยากรร่วมกับแผนงานที่มีอยู่ กลยุทธ์ที่ 2 (S4 + S5 + T2 + T7) : พัฒนานวัตกรรมด้านบริการเพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการของตลาดสาขา รักษาอัตราการเข้าพื้นที่ และขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ เพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้จากลูกค้าบางกลุ่ม	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) กลยุทธ์ที่ 1 (W6 + T8) : กำหนดให้ทุกโครงการนวัตกรรมดิจิทัลจัดทำแผนส่งเสริมการยอมรับและการใช้งานของผู้ใช้ ครอบคลุมการอบรม การจัดทำคู่มือ การสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจ พร้อมกำหนดอัตราการใช้งานจริงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ กลยุทธ์ที่ 2 (W3 + W9 + T3) : พัฒนาระบบเอกสาร องค์ความรู้ และการส่งมอบงานด้านการจัดการนวัตกรรมให้มีความต่อเนื่องและไม่ยึดโยงกับบุคคล พร้อมจัดเตรียมข้อเสนอและวาระด้านนวัตกรรมให้สามารถนำเสนอได้ทันทีเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาดและคณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงานและรองรับการประเมินผล กลยุทธ์ที่ 3 (W7 + T4 + T5) : ออกแบบการทดลองและพัฒนานวัตกรรมให้สอดคล้องกับข้อกำหนดด้านทรัพยากร กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ควบคู่กับการกำหนดมาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 4-7 TOWS Matrix ขององค์การตลาด

4.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม

องค์การตลาดได้นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis) และการกำหนดกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix มาสังเคราะห์เพื่อระบุ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) และความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Core Competencies) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร โดยในแต่ละประเด็นได้ระบุปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ไว้ เพื่อให้สามารถตรวจสอบที่มาของผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

(1) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA)

SA1 (จาก S4 และ S5)	องค์กรตลาดมีบทบาทเป็นตัวกลางในห่วงโซ่มูลค่าสินค้าเกษตรและอาหาร ซึ่งเชื่อมโยงผู้ผลิตต้นน้ำกับลูกค้าขององค์กรตลาดปลายน้ำ ประกอบกับมีสำนักงานตลาดสาขาที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการขององค์กรตลาด จึงสามารถเข้าถึงข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทานที่เกิดขึ้นจริง และใช้พื้นที่ดังกล่าวเป็นพื้นที่ต้นแบบสำหรับการทดลองและพัฒนานวัตกรรมได้โดยไม่ต้องพึ่งพาหน่วยงานภายนอก
SA2 (จาก S2 และ S3)	องค์กรตลาดมีขนาดขององค์กรที่เหมาะสมและโครงสร้างการบริหารไม่ซับซ้อน ส่งผลให้การตัดสินใจและการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างคล่องตัว ประกอบกับมีศักยภาพในการพัฒนาระบบดิจิทัลด้วยบุคลากรภายในโดยใช้เทคโนโลยีที่มีต้นทุนเหมาะสม ทำให้สามารถทดลอง ปรับปรุง และขยายผลนวัตกรรมได้อย่างรวดเร็วภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร
SA3 (จาก S1 และ S6)	ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรม ประกอบกับองค์กรตลาดมีแผนงานและนโยบายที่เกี่ยวข้องรองรับอย่างต่อเนื่อง จึงเอื้อต่อการบูรณาการทรัพยากร บุคลากร และกิจกรรมระหว่างแผนงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนด้านงบประมาณ

ตารางที่ 4-8 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA)

(2) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)

SC1 (จาก W1 W2 และ T1)	การยกระดับระบบการจัดการนวัตกรรมจากการมีระบบและหลักฐานเชิงเอกสาร ไปสู่การสร้างผลลัพธ์ที่สามารถวัดและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีฐานข้อมูลดิจิทัลรองรับและสามารถเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับองค์กรต้นแบบได้ ภายใต้หลักเกณฑ์การประเมินที่มีความเข้มข้นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
SC2 (จาก W3 W9 และ T3)	การพัฒนาโครงสร้างการกำกับดูแลและระบบผู้รับผิดชอบด้านการจัดการนวัตกรรมให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน โดยไม่ยึดโยงกับบุคคล แม้ในช่วงที่ยังไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์กรตลาดและคณะกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
SC3 (จาก W7 W8 และ T4)	การจัดหาและบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการนวัตกรรมให้เพียงพอและเกิดความคุ้มค่า ภายใต้ข้อจำกัดด้านฐานะทางการเงินขององค์กร รวมถึงข้อจำกัดของกฎหมายระเบียบด้านงบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
SC4 (จาก W6 T2 และ T8)	การพัฒนานวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ค้า ผู้เช่า และผู้ใช้บริการ จนเกิดการยอมรับและนำไปใช้งานจริง ท่ามกลางสภาพการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นและพฤติกรรมของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
SC5 (จาก W5 และ T7)	การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก และการกระจายแหล่งที่มาของรายได้ เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงานและลดการพึ่งพารายได้จากลูกค้าองค์กรภาครัฐรายใหญ่

ตารางที่ 4-9 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)

(3) ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Core Competencies : CC)

CC1	ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการโดยอาศัยบุคลากรภายในร่วมกับเทคโนโลยีที่มีต้นทุนเหมาะสม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุน และเพิ่มผลิตภาพขององค์กร
CC2	ความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศลูกค้า เพื่อวิเคราะห์ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง คาดการณ์ความต้องการในอนาคต และสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
CC3	ความสามารถในการออกแบบบริการ รูปแบบธุรกิจ และประสบการณ์การให้บริการที่ตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ ควบคู่กับการรักษาอัตลักษณ์และจุดเด่นของตลาดสด
CC4	ความสามารถในการบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตร แหล่งทุน และทรัพยากรภายนอกตามแนวทางนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมและลดข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร

ตารางที่ 4-10 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Core Competencies : CC)

4.4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม (Strategic Positioning)



ภาพที่ 4-1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ตามหัวข้อ 4.1 การกำหนดแนวทางกลยุทธ์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix ตามหัวข้อ 4.2 และการวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ตามหัวข้อ 4.3 พบว่า องค์การตลาดได้พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมและกระบวนการดำเนินงานในระดับหนึ่ง โดยมีการจัดทำระบบงานและหลักฐานเชิงกระบวนการเพื่อรองรับการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์เชิงประจักษ์ที่

สะท้อนประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมยังไม่ปรากฏอย่างครบถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมตามหลักเกณฑ์ SE-AM ประจำปีบัญชี 2568 ที่องค์การตลาดได้รับ 1.1888 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.0000 คะแนน จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว องค์การตลาดจึงกำหนด ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม สำหรับดำเนินงานตามแผนแม่ทฉบับนี้ไว้ คือ

“การวางรากฐานระบบการจัดการนวัตกรรมที่มุ่งผลลัพธ์ (Building a Result-Oriented Innovation System)”

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ดังกล่าวสะท้อนทิศทางการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดที่มุ่งยกระดับการดำเนินงานจากการให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบและการจัดทำหลักฐานเชิงกระบวนการ ไปสู่การสร้างผลลัพธ์ที่สามารถวัด ประเมิน และตรวจสอบได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งให้การจัดการนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ยกย่องคุณค่าการให้บริการ และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ เพื่อให้การขับเคลื่อนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ดังกล่าวเกิดผลในทางปฏิบัติ องค์การตลาดได้กำหนด การเปลี่ยนผ่านเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Transition) ไว้ 4 มิติสำคัญ โดยแต่ละมิติเชื่อมโยงกับผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ตามหัวข้อ 4.1 และประเด็นยุทธศาสตร์ตามหัวข้อ 4.1.5 เพื่อให้สามารถตรวจสอบที่มาและเหตุผลของการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4-11

การเปลี่ยนผ่านเชิงยุทธศาสตร์ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด

ประเด็นการเปลี่ยนผ่าน เชิงยุทธศาสตร์	สถานะปัจจุบัน	สถานะเป้าหมายตามตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์	ปัจจัย เชิงกลยุทธ์	ประเด็น ยุทธศาสตร์
(1) การยกระดับจากการมุ่งเน้นหลักฐานเชิงกระบวนการ สู่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วัดและประเมินผลได้	องค์การตลาดมีระบบการจัดการนวัตกรรมและหลักฐานเชิงกระบวนการรองรับการดำเนินงานแล้ว อย่างไรก็ตาม การจัดเก็บผลลัพธ์ในฐานะข้อมูลดิจิทัล และการเทียบเคียงผลการดำเนินงานยังไม่ครอบคลุม	องค์การตลาดมีตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมครบทั้ง 4 มิติ จำนวน 6 ตัวชี้วัด มีการจัดเก็บข้อมูลในฐานะข้อมูลดิจิทัล และสามารถเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับองค์กรคู่แข่งได้	S3 W1 W2 T1	ประเด็นที่ 1
(2) การยกระดับจากการพึ่งพาตัวบุคคลสู่ระบบและโครงสร้างที่มีความต่อเนื่อง	องค์การตลาดยังอาศัยผู้รับผิดชอบหลักที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากภารกิจประจำ และยังไม่มีคณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้	องค์การตลาดมีโครงสร้างการกำกับดูแล ผู้รับผิดชอบ กฎบัตร และระบบการส่งมอบงานที่ชัดเจน พร้อมสามารถเสนอวาระด้านนวัตกรรมต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องได้อย่างต่อเนื่อง	S1 W3 W9 O1 T3	ประเด็นที่ 2
(3) การยกระดับจากการใช้ทรัพยากรภายใน สู่อการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายและแหล่งทุนภายนอก	องค์การตลาดยังไม่มีบันทึกข้อตกลงความร่วมมือด้านนวัตกรรมที่มีผลใช้บังคับ และยังไม่มีการจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการดำเนินงานด้านนวัตกรรม	องค์การตลาดมีความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานผู้ให้ทุนและสถาบันการศึกษาในรูปแบบที่เป็นทางการ พร้อมมีการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด	W5 W7 W8 O3 T4	ประเด็นที่ 2 ประเด็นที่ 4
(4) การยกระดับจากการพัฒนานวัตกรรมตามความพร้อมขององค์กร สู่อการพัฒนานวัตกรรมที่ผู้ใช้ยอมรับและนำไปใช้จริง	องค์การตลาดยังจัดเก็บข้อมูลลูกค้าแยกตามส่วนงานและสำนักงานตลาดสาขา ส่งผลให้การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนานวัตกรรมและการขยายผลการใช้งานยังไม่เกิดขึ้นในระดับองค์กร	องค์การตลาดมีฐานข้อมูลลูกค้าที่เชื่อมโยงในระดับองค์กร และทุกโครงการนวัตกรรมมีแผนส่งเสริมการยอมรับของผู้ใช้ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดด้านอัตราการใช้งานไปใช้งานจริง	S4 W6 O6 T2 T8	ประเด็นที่ 3

ตารางที่ 4-11 การเปลี่ยนผ่านเชิงยุทธศาสตร์ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การ

4.5 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม

องค์การตลาดกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม โดยยึดผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ ผลการกำหนดแนวทางกลยุทธ์ ตลอดจนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมตามหัวข้อ 4.4 เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน พร้อมเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.5.1 วิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรม

“องค์การตลาดยกระดับการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างยั่งยืน”



ภาพที่ 4-2 วิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด

วิสัยทัศน์ดังกล่าวสะท้อนทิศทางการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด โดยต่อยอดจากความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรตามหัวข้อ 4.3 โดยเฉพาะศักยภาพในการพัฒนาระบบดิจิทัลด้วยบุคลากรภายใน (SA2) และบทบาทขององค์การตลาดในห่วงโซ่คุณค่าสินค้าเกษตรและอาหาร (SA1) ควบคู่กับการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในการยกระดับผลลัพธ์ด้านการจัดการนวัตกรรมให้สามารถวัดและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม (SC1) รวมถึงการเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กรภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณ (SC3)

4.5.2 พันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม

เพื่อให้การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การตลาดจึงกำหนดพันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม จำนวน 4 ประการ ให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด และครอบคลุมมิติสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมทั้งด้านบุคลากร กระบวนการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารทรัพยากร ดังนี้

(1) **พัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร (People)** ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีทัศนคติและองค์ความรู้ที่พร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) และยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อการสร้างนวัตกรรม บนฐานความรู้เพื่อองค์กรที่ยั่งยืน

(2) **พัฒนากระบวนการทำงาน (Process)** สนับสนุนให้มีการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจ ผ่านกระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบตั้งแต่การกำหนดกระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) จนถึงการพัฒนาตามแนวทางกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร

(3) **สร้างพันธมิตรนวัตกรรมและมุ่งเน้นลูกค้า (Stakeholder & Customer)** บูรณาการกับเครือข่ายพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสวงหาความร่วมมือความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการเข้าใจความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need) ของลูกค้าและตลาด เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่เศรษฐกิจและสังคม

(4) **บริหารชุดโครงการและทรัพยากรนวัตกรรม (Portfolio & Resource)** บริหารชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) โดยจัดประเภทเป็นนวัตกรรมหลัก (Core) นวัตกรรมต่อยอด (Adjacent) และนวัตกรรมพลิกโฉม (Transformational) เชื่อมโยงกับห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์กร พร้อมจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า



ภาพที่ 4-3 พันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม

4.5.3 ค่านิยมด้านนวัตกรรม (Innovation Core Values : IMMOC)



ภาพที่ 4-4 ค่านิยมด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด (IMMOC)

องค์การตลาดกำหนดค่านิยมด้านนวัตกรรมขององค์กรไว้ 5 ประการ ภายใต้ตัวย่อ IMMOC เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งเป็นแนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการนวัตกรรม และใช้เป็นเกณฑ์ในการสำรวจ ประเมิน และติดตามพัฒนาการด้านวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตัวย่อ	ความหมาย	คำอธิบายและแนวทางการดำเนินการ
I	Integrity & Intelligence Innovation (นวัตกรรมโปร่งใสด้วยปัญญา)	คำอธิบาย: การขับเคลื่อนนวัตกรรมด้วยข้อมูล ความรู้ และเทคโนโลยี โดยมุ่งใช้ปัญญาและการวิเคราะห์เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่มีคุณค่า แนวทางการดำเนินการ: - ส่งเสริมการใช้ข้อมูล (Data-Driven Innovation) ในการตัดสินใจและพัฒนาแนวคิดใหม่ - พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการคิดวิเคราะห์ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
M	Motivated & Excellence Innovation (นวัตกรรมด้วยแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ)	คำอธิบาย: การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ เพื่อผลักดันให้บุคลากรกล้าเสนอไอเดียและทดลองสิ่งใหม่

ตัวย่อ	ความหมาย	คำอธิบายและแนวทางการดำเนินการ
		แนวทางการดำเนินการ: - สร้างแรงจูงใจจากภายใน (Inspiration) และภายนอก (Incentive) - สนับสนุนพื้นที่ให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพด้านนวัตกรรม
M	Market & Customer Innovation (นวัตกรรมเพื่อตลาดและผู้ใช้)	คำอธิบาย: การมุ่งสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและตลาด โดยยึดหลักการรับฟังและเรียนรู้จากผู้ใช้งานจริง แนวทางการดำเนินการ: - ใช้กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (Customer Need Analysis) - สร้างผลิตภัณฑ์/บริการที่มีคุณค่าเพิ่มอย่างต่อเนื่อง
O	Open & Organize Innovation (นวัตกรรมที่เปิดรับและการจัดระบบ)	คำอธิบาย: การจัดตั้งโครงสร้าง ระบบ หรือหน่วยงานที่รองรับการพัฒนาวัตกรรมอย่างเป็นระบบและยั่งยืน แนวทางการดำเนินการ: - ออกแบบกระบวนการนวัตกรรมในองค์กร (Innovation Process Framework) - ตั้งคณะทำงานหรือหน่วยงานสนับสนุนนวัตกรรมโดยเฉพาะ
C	Creative & Learning Culture Innovation (วัฒนธรรมนวัตกรรมสร้างสรรค์และการเรียนรู้)	คำอธิบาย: การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความหลากหลายทางความคิด สนับสนุนการทดลองและเรียนรู้จากความล้มเหลว แนวทางการดำเนินการ: - ปลูกฝังวิถีคิดแบบนวัตกรรม (Innovative Mindset) - สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทุกระดับ

ตารางที่ 4-12 คำอธิบายและแนวทางการดำเนินงานของค่านิยมด้านนวัตกรรม IMMOG

4.5.4 นโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม

เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด จึงได้มีการกำหนดแนวนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ดังนี้

(1) มุ่งมั่นพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) โดยจัดให้มีกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจน อันประกอบด้วย นโยบาย เป้าหมาย แผนงานด้านนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว โครงสร้าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้องค์การตลาดเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

(2) พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้รองรับการพัฒนา และการสร้างนวัตกรรมในอนาคต อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ประกอบการ

(3) ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการผลักดัน มีส่วนร่วมต่อการสร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรมที่ผลักดันนวัตกรรมขององค์กรเพื่อนำองค์กรสู่ความยั่งยืน ด้วยการเปิดกว้างในการสร้างความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันในองค์กร เพื่อนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาประยุกต์ใช้ต่อยอดธุรกิจขององค์กร

(4) ส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ร่วมกับกระบวนการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ และเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร

(5) สนับสนุนกิจกรรมและสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการส่งเสริมนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ผ่านความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก

(6) ส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การตลาด มีทัศนคติที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และต่อยอดสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งถือเป็น การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร

(7) ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้การสร้างนวัตกรรม (Knowledge Management) และระบบคลังนวัตกรรม รวมถึงฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้เกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ภายในองค์กร และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

(8) ให้ความสำคัญกับการประเมิน จัดสรร และจัดหาทรัพยากร การวางแผนการจัดการ และการติดตามผลการจัดการนวัตกรรมในองค์กร โดยจัดสรรทรัพยากรตามชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio)

(9) ส่งเสริมนวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศ (Big Data) ในการวิเคราะห์กลุ่มผู้ใช้งานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Persona Analysis) และเส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Journey) เพื่อค้นหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need) และพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ได้อย่างตรงจุด

(10) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) อันประกอบด้วยการสร้างแนวคิด (Idea Generation) การกลั่นกรองแนวคิด (Idea Screening) การประเมินแนวคิด (Evaluation) และการกำหนดแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Product Concept) จนถึงการพัฒนานวัตกรรมตามแนวทางกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model)

(11) วัดและรายงานผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งที่เป็นการเงินและไม่ใช้การเงิน ตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ใช้ในการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นเป้าหมาย ตัวชี้วัด (KPI) และแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรมครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ การเงิน (Financial), ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer), กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) เพื่อสะท้อนคุณค่าและผลตอบแทนจากการลงทุนด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม



ภาพที่ 4-5 นโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม

ทั้งนี้ เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ของแผนแม่บท และสามารถถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์กรตลาดจึงได้กำหนดความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายกับกลยุทธ์ของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมฉบับนี้ เพื่อใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4-13 หัวข้อ 4.6

4.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการจัดการนวัตกรรม

องค์การตลาดได้นำผลการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประเด็นตามหัวข้อ 4.1.5 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix ตามหัวข้อ 4.2 รวมทั้งผลการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC) และความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Core Competencies : CC) ตามหัวข้อ 4.3 มาสังเคราะห์เป็น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives : SO) จำนวน 5 วัตถุประสงค์ และ 10 กลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดตลอดระยะเวลาของแผนแม่บทฉบับนี้ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดังกล่าว ได้จัดลำดับตามความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) โดยเริ่มจากมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กร เชื่อมโยงสู่มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมิติด้านการเงิน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ปลายทางของการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม

โครงสร้างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ข้อ กำหนดขึ้นให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ได้แก่ การกำกับดูแลและโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ซึ่งรองรับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC2 การจัดสรรทรัพยากรและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งรองรับ SC3 และ SC5 รวมถึงการพัฒนากระบวนการวัดผลลัพธ์และฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งรองรับ SC1 อันเป็นสาระสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 และเป็นหัวข้อที่มีสัดส่วนน้ำหนักการประเมินตามหลักเกณฑ์ SE-AM ในระดับสูง

ดังนั้น โครงสร้างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ปรับปรุงใหม่ จึงมุ่งให้ประเด็นยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และช่องว่างตามหัวข้อย่อยของหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ แผนงาน และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้ประเด็นสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการดำเนินงานจะจัดลำดับตามความสำคัญ ความพร้อมด้านทรัพยากร และเงื่อนไขที่จำเป็นขององค์กรตามที่กำหนดไว้ในหัวข้อ 4.1.5 มิได้มุ่งดำเนินการทุกกลยุทธ์พร้อมกันในปีเดียว ทั้งนี้ เพื่อให้การขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมเป็นไปอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับขีดความสามารถขององค์กร และสามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4-13

ความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์จากผลการวิเคราะห์สู่การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และหลักเกณฑ์การประเมิน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และมิติ BSC	กลยุทธ์	ที่มาเชิงวิเคราะห์ (TOWS · ปัจจัย SWOT)	ความท้าทาย/ ความสามารถ	ประเด็น ยุทธศาสตร์	นโยบาย	ตัวชี้วัดระดับ กลยุทธ์	หัวข้อย่อย SE-AM (น้ำหนัก)	ตัวชี้วัด MOU 2569
SO1 พัฒนาบุคลากร ค่านิยม และ วัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร (มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับทักษะ สมรรถนะ และแรงจูงใจด้านนวัตกรรมของบุคลากร โดยเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	WO กลยุทธ์ที่ 3 (W4 · O4)	CC1 CC2 CC3	2	(6)	S1	5.2 (3.5)	3.7
	กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการจัดการองค์ความรู้การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้จาก การถอดบทเรียนของโครงการนวัตกรรม	WO กลยุทธ์ที่ 3 (S3 · W4 · O4)	CC1	2	(5) (7)	S1	4.1 (5)	3.7
	กลยุทธ์ที่ 3 สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมนวัตกรรม IMMOG โดยผู้บริหารทุกระดับ ทำหน้าที่เป็นต้นแบบที่ดี (Role Model)	SO กลยุทธ์ที่ 3 (S1 · S2 · O1)	SC2	2	(3) (6)	S1	1.1 (5) 5.1 (3.5)	3.7
SO2 เสริมสร้างกลไกการกำกับ ดูแลและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อ การจัดการนวัตกรรม (มิติด้านกระบวนการภายใน)	กลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับโครงสร้างการกำกับดูแลและระบบผู้รับผิดชอบด้านการจัดการ นวัตกรรมให้มีความต่อเนื่องและไม่ขัดแย้งกับบุคคล พร้อมจัดเตรียมวาระเชิง นโยบายให้เสนอได้ทันทีเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาด	SO กลยุทธ์ที่ 3 WT กลยุทธ์ที่ 2 (S1 · W3 · W9 · O1 · T3)	SC2	2	(1) (2)	S2	1.1 (5) 1.2 (3) 2.1 (7)	1.5 3.7
	กลยุทธ์ที่ 5 จัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการนวัตกรรมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานผู้ให้ทุนและสถาบันการศึกษาตาม แนวทางนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)	WO กลยุทธ์ที่ 1 WT กลยุทธ์ที่ 3 (W5 · W7 · W8 · O3 · T4)	SC3 SC5 CC4	2	(5) (8)	S2	2.2 (3) 6.1 (4)	1.5 2.4 3.7
SO3 พัฒนาระบบการจัดการ นวัตกรรมองค์การที่มุ่งผลลัพธ์และ ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (มิติด้านกระบวนการภายใน)	กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบการนวัตกรรมตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำจนถึงจุด ตัดสินใจแต่ละขั้น และบริหารชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) รวมถึงการจัดการทรัพยากรเสี่ยงทางปัญญา ให้ใช้งานได้จริงและต่อเนื่อง	SO กลยุทธ์ที่ 1 WT กลยุทธ์ที่ 3 (S3 · O5 · T4 · T5)	SC1 CC1	1	(1) (4) (8) (10)	S3	6.1 (4) 6.2 (4) 6.3 (7)	3.7
	กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบตัวชี้วัด ฐานข้อมูลผลลัพธ์ดิจิทัล การวิเคราะห์ความคุ้มค่า และการเทียบเคียงผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมกับองค์กรคู่เทียบและแนว ปฏิบัติที่เป็นเลิศ	ST กลยุทธ์ที่ 1 (S3 · S6 · W1 · W2 · T1)	SC1	1	(11)	S3	2.1 (7) 7.1 (10)	3.7
SO4 พัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียจนเกิดการใช้งานจริง	กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาข้อมูลและสารสนเทศลูกค้าให้เชื่อมโยงในระดับองค์กร พร้อม ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการ ตอบสนอง (Unmet Need)	WO กลยุทธ์ที่ 2 (W6 · O5 · O6)	SC4 CC2	3	(9)	S4	3.1 (5)	1.1 2.3

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และมิติ BSC	กลยุทธ์	ที่มาเชิงวิเคราะห์ (TOWS · ปัจจัย SWOT)	ความท้าทาย/ ความสามารถ	ประเด็น ยุทธศาสตร์	นโยบาย	ตัวชี้วัดระดับ กลยุทธ์	หัวข้อย่อย SE-AM (น้ำหนัก)	ตัวชี้วัด MOU 2569
(มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย)	กลยุทธ์ที่ 9 พัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการโดยใช้สำนักงานตลาดสาขา เป็นพื้นที่ต้นแบบ (Living Lab) ควบคู่กับแผนส่งเสริมการยอมรับและการใช้งาน ของผู้ใช้ในทุกโครงการ	ST กลยุทธ์ที่ 2 WT กลยุทธ์ที่ 1 (S4 · W6 · T2 · T8)	SC4 CC3	3	(2) (4) (9)	S4	3.1 (5) 6.3 (7)	1.1 1.4 2.3
SO5 พัฒนารูปแบบธุรกิจและแหล่ง รายได้ใหม่ด้วยนวัตกรรมเพื่อความ ยั่งยืนขององค์กร (มิติด้านการเงิน)	กลยุทธ์ที่ 10 พัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจ บริการ และกลไกความร่วมมือรูปแบบ ใหม่ รวมถึงนวัตกรรมเชิงพลิกโฉม (Transformational Innovation) เพื่อกระจาย แหล่งที่มาของรายได้และลดการพึ่งพารายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม	SO กลยุทธ์ที่ 2 ST กลยุทธ์ที่ 2 (S5 · W8 · O2 · O7 · T7)	SC5 CC3	4	(4)	S5	6.3 (7) 7.1 (10)	1.5 2.4

หมายเหตุ :

- (1) คอลัมน์ “นโยบาย” หมายถึงนโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม ตามหัวข้อ 4.5.4 ซึ่งประกอบด้วยนโยบายจำนวน 11 ข้อ และได้รับการเชื่อมโยงไว้ในตารางนี้ครบถ้วนทุกข้อ
- (2) รหัส SC และ CC หมายถึง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) และ ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Core Competencies) ตามที่กำหนดไว้ในหัวข้อ 4.3
- (3) ตัวเลขในวงเล็บท้ายหัวข้อย่อย SE-AM หมายถึง น้ำหนักการประเมิน ของแต่ละหัวข้อย่อย โดยมีน้ำหนักรวมทั้งสิ้น 60 คะแนน ครอบคลุม 12 หัวข้อย่อย ทั้งนี้ ทุกหัวข้อย่อยได้รับการกำหนดกลยุทธ์รองรับไว้ครบถ้วนในตารางนี้
- (4) ภัยคุกคาม T6 ด้านภัยธรรมชาติและความไม่แน่นอนของสิทธิการใช้พื้นที่ตลาดสาขา มิได้กำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการนวัตกรรมรองรับโดยตรง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงในระดับองค์กรที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการตาม แผนบริหารความเสี่ยง
ระดับองค์กร ซึ่งได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 4.9
- (5) ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์กำหนดไว้แผนงานหลักละ 1 ตัวชี้วัด ตามบทที่ 6 จึงใช้กำกับกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้แผนงานหลักเดียวกันได้มากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ ทั้งนี้ หัวข้อย่อยตามหลักเกณฑ์การประเมินกำหนดไว้ในระดับกลยุทธ์ตามข้อ (3)

ตารางที่ 4-13 ความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์จากผลการวิเคราะห์สู่การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และหลักเกณฑ์การประเมิน

4.7 แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมแสดงความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละมิติ ตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) โดยเริ่มจาก มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งมุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 อันเป็นรากฐานสำคัญของการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ผลจากการพัฒนาดังกล่าวจะสนับสนุน มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ซึ่งครอบคลุมการยกระดับกลไกการกำกับดูแล การบริหารทรัพยากร และระบบการจัดการนวัตกรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3 จากนั้นจึงส่งผลต่อ มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholder Perspective) ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 ผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ท้ายที่สุด ผลลัพธ์จากการดำเนินงานในทุกมิติจะนำไปสู่ มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 ซึ่งมุ่งสร้างผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และความยั่งยืนขององค์กร พร้อมเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรม วิสัยทัศน์ตามแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2569 ทั้งนี้ รายละเอียดของแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม ปรากฏตามภาพที่ 4-6



ภาพที่ 4-6 แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด

นอกจากนี้ แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมฉบับนี้ยังได้รับการออกแบบให้เชื่อมโยงและบูรณาการ กับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่นขององค์การตลาด เพื่อให้การขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมเป็นไปใน ทิศทางเดียวกับการพัฒนาองค์กรในภาพรวม โดยเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจองค์การตลาด พ.ศ. 2566–2570 ซึ่งเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานระดับองค์กร แผนแม่บทการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างและต่อยอดองค์ความรู้สู่การพัฒนาองค์กร แผนปฏิบัติการดิจิทัล ซึ่งสนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใน กระบวนการจัดการนวัตกรรม แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรและ เสริมสร้างสมรรถนะด้านนวัตกรรม และแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสนับสนุนการสร้าง ความร่วมมือและการตอบสนองความต้องการของผู้ค้า ผู้เช่า และผู้ให้บริการ ทั้งนี้ รายละเอียดความเชื่อมโยงระหว่าง แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมกับแผนระดับองค์กรดังกล่าว ปรากฏตามบทที่ 3 หัวข้อ 3.1.8

4.8 ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์และค่าเป้าหมาย ปี 2569 – 2573

องค์การตลาดกำหนดตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ (Strategic Key Performance Indicators) จำนวน 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ S1–S5 ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ข้อ โดยกำหนดให้แผนงานหลักภายใต้ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แต่ละข้อมีตัวชี้วัดกำกับ 1 ตัว ซึ่งคัดเลือกให้เป็นตัวแทนผลสำเร็จที่สำคัญของการ ดำเนินงาน และสามารถสะท้อนความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน พร้อม กำหนดค่าฐาน (Baseline) และค่าเป้าหมายรายปีตลอดระยะเวลาของแผน ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดยึดหลัก SMART และมุ่งเน้นการวัดผลลัพธ์ (Outcome) ที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงาน มากกว่าการวัดผลผลิต (Output) หรือความสำเร็จของกิจกรรมเพียงอย่างเดียว รวมทั้งหลีกเลี่ยงการกำหนดตัวชี้วัดที่มุ่งวัดเพียงการ จัดทำ การทบทวน หรือการปรับปรุงแผน เพื่อให้ตัวชี้วัดสามารถสะท้อนประสิทธิผลของการขับเคลื่อนการจัดการ นวัตกรรมและแสดงความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4-14

สำหรับการกำกับและติดตามตัวชี้วัด กำหนดให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการ คัดเลือกคณะกรรมการด้านนวัตกรรม ข้อ 12.3 โดยคณะกรรมการด้านนวัตกรรมรับผิดชอบในการติดตาม วัด และ รายงานผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน เสนอต่อคณะกรรมการด้านนวัตกรรมของ องค์การตลาด ทั้งนี้ เลขานุการคณะกรรมการ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม ทำหน้าที่ประสาน และรวบรวมข้อมูลจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ประมวลผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

ส่วนหน่วยงานสนับสนุนที่ระบุไว้ในตารางที่ 4-14 มีหน้าที่สนับสนุนข้อมูล หลักฐาน ระบบงาน หรือการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดตามอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้คณะกรรมการด้านนวัตกรรม สามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างครบถ้วน โดยหน่วยงานสนับสนุนมิใช่ผู้รับผิดชอบค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด โดยตรง แต่เป็นกลไกสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ค่าฐาน และค่าเป้าหมายรายปี ปี 2569 – 2573

รหัส	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าฐาน (Baseline)	2569	2570	2571	2572	2573	หน่วยงานสนับสนุน/ ร่วมดำเนินการ
S1	1 – 3	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้	ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูล (ปี 2568)	จัดเก็บค่าฐาน	ค่าฐาน + 3	ค่าฐาน + 6	ค่าฐาน + 9	ค่าฐาน + 12	ฝ่ายบริหารบุคคล
S2	4 – 5	ร้อยละของภารกิจตามกฎบัตรคณะกรรมการด้านนวัตกรรมที่ดำเนินการครบถ้วนภายในปี	ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูล (ปี 2568)	จัดเก็บค่าฐาน	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	คณะกรรมการ ด้านนวัตกรรม
S3	6 – 7	จำนวนโครงการนวัตกรรมที่พัฒนาถึงขั้นมีต้นแบบใช้งานได้ขึ้นไป (โครงการ/ปี)	0 โครงการ (ปี 2568)	จัดเก็บค่าฐาน	2	2	3	3	หน่วยงานเจ้าของโครงการ
S4	8 – 9	จำนวนรายการที่เกิดขึ้นจริงจากระบบงานหรือกระบวนการที่พัฒนาจากโครงการนวัตกรรม (รายการ/ปี)	ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูล (ปี 2568)	จัดเก็บค่าฐาน	≥3,600	≥4,200	≥4,800	≥5,400	ฝ่ายสารสนเทศ สำนักงานตลาดสาขา ที่เป็นพื้นที่นำร่อง
S5	10	จำนวนรูปแบบธุรกิจหรือบริการใหม่ที่ได้รับอนุมัติและเริ่มดำเนินการแล้ว (รายการ/ปี)	0 รายการ (ปี 2568)	เตรียมการ	เตรียมการ	1	2	2	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

หมายเหตุ : (1) ในระหว่างที่ยังไม่มีแต่งตั้งคณะทำงานด้านนวัตกรรม ให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมปฏิบัติหน้าที่แทนคณะทำงานด้านนวัตกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นการชั่วคราว ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามมาตรการรองรับในช่วงเปลี่ยนผ่าน

(2) ปีงบประมาณ 2569 เป็นปีเริ่มต้นของแผนแม่บทฉบับนี้ และเป็นระยะที่ 1 การวางรากฐานตามแผนที่นำทางในบทที่ 6 หัวข้อ 6.1 จึงกำหนดให้เป็นปีจัดเก็บค่าฐาน (Baseline) ของตัวชี้วัดทุกตัว โดยค่าเป้าหมายเชิงตัวเลขเริ่มผูกพันตั้งแต่ปีงบประมาณ 2570 เป็นต้นไป

(3) ตัวชี้วัดที่กำหนดค่าเป้าหมายในลักษณะ "ค่าฐาน + x" หมายถึงการเพิ่มขึ้นจากค่าฐาน (Baseline) ที่จัดเก็บได้จริงในปีงบประมาณ 2569 โดยใช้ค่าฐานดังกล่าวเป็นข้อมูลอ้างอิงในการกำหนดค่าเป้าหมายเชิงตัวเลขของปีถัดไป และทบทวนความเหมาะสมของค่าเป้าหมายตามกลไกการทบทวนแผนที่กำหนดไว้

(4) ตัวชี้วัด S2 วัดจากภารกิจตามกฎบัตรคณะกรรมการด้านนวัตกรรมที่ต้องดำเนินการในรอบปี ประกอบด้วย การประชุมตามรอบไตรมาส การจัดท้าวาระและเอกสารประกอบ การจัดทำรายงานการประชุม การจัดเก็บและแจ้งเวียนรายงานที่ผ่านการรับรอง และการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้อำนวยการองค์การตลาดรายไตรมาส ทั้งนี้ ปีงบประมาณ 2569 ยังไม่นับรวมการทบทวนกฎบัตรประจำปี เนื่องจากกฎบัตรจัดทำขึ้นเป็นครั้งแรกในปีดังกล่าว

(5) ค่าฐานที่ระบุไว้ว่า "ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูล" หมายถึงตัวชี้วัดที่ยังไม่เคยมีระบบหรือเครื่องมือจัดเก็บข้อมูลในปีงบประมาณ 2568 ส่วนค่าฐานที่ระบุเป็นตัวเลข หมายถึงตัวชี้วัดที่ตรวจสอบย้อนหลังได้ว่าไม่มีผลการดำเนินงานเกิดขึ้นในปีดังกล่าว

ตารางที่ 4-14 ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ค่าฐาน และค่าเป้าหมายรายปี ปี 2569 – 2573

นอกจากตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ข้างต้น องค์การตลาดยังกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนแม่บทเพิ่มเติมจำนวน 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ M2 ร้อยละการรับรู้และความเข้าใจนโยบายและแผนด้านการจัดการนวัตกรรมของบุคลากร ซึ่งยังไม่เคยมีการจัดเก็บข้อมูลมาก่อน จึงกำหนดให้จัดเก็บค่าฐาน (Baseline) เป็นครั้งแรกในปีงบประมาณ 2569 โดยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลควบคู่กับการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กรประจำปี และกำหนดค่าเป้าหมายในปี 2570 ให้สูงกว่าค่าฐานไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 จากนั้นเพิ่มขึ้นปีละไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 จนถึงสิ้นสุดระยะเวลาของแผนแม่บทในปี 2573 สำหรับตัวชี้วัด M1 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมประจำปี กำหนดให้ใช้ตัวชี้วัดเดียวกับ I1 ตามบทที่ 6 หัวข้อ 6.5 ซึ่งคำนวณจากผลรวมของน้ำหนักกิจกรรมคูณด้วยสัดส่วนของผลผลิตที่ส่งมอบครบต่อผลผลิตที่กำหนดไว้ของกิจกรรมนั้น ตามกิจกรรมภายใต้แผนงานหลักในตารางที่ 6-3 โดยน้ำหนักและจำนวนผลผลิตของแต่ละกิจกรรมกำหนดไว้ในเอกสารประกอบแผนปฏิบัติการ เพื่อมิให้เกิดการวัดผลซ้ำซ้อนในสองระดับ

ทั้งนี้ รายละเอียดของตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมตามแนวทาง Balanced Scorecard ครอบคลุม 4 มิติ จำนวน 6 ตัวชี้วัด ($F1 \cdot C1 \cdot I1 \cdot I2 \cdot LG1$ และ $LG2$) ปรากฏในบทที่ 6 หัวข้อ 6.5 ตารางที่ 6-4

4.9 การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการนวัตกรรม

4.9.1 ความเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

องค์การตลาดได้ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO-ERM) พบว่าได้กำหนดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ “ไม่สามารถบริหารจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม” ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ตามหัวข้อ 4.1 เมื่อพิจารณาปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยงดังกล่าว พบว่ามีความเชื่อมโยงกับจุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่ W1 W2 W3 และ W7 ขณะที่ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลให้ความเสี่ยงดังกล่าวทวีความรุนแรงขึ้น มีความเชื่อมโยงกับภัยคุกคาม (Threats) ได้แก่ T1 T3 และ T4 ดังนั้น กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ที่กำหนดไว้ตามตารางที่ 4-7 จึงได้รับการออกแบบให้เป็นแนวทางสำคัญในการลดโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงดังกล่าว ควบคู่กับการเสริมสร้างขีดความสามารถด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในระยะยาว

นอกจากนี้ ภัยคุกคาม T5 ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และภัยคุกคาม T6 ด้านภัยธรรมชาติและความไม่แน่นอนของสิทธิการใช้พื้นที่ตลาดสาขา เป็นความเสี่ยงที่มีขอบเขตกว้างกว่าการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม จึงกำหนดให้บริหารจัดการภายใต้แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นหลัก โดยแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมฉบับนี้กำหนดมาตรการรองรับเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรม ทั้งนี้ มาตรการรองรับภัยคุกคาม T5 ปรากฏตามตารางที่ 4-15 ส่วนภัยคุกคาม T6 ให้ดำเนินการตามมาตรการที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

4.9.2 ความเสี่ยงของการนำแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติ

นอกเหนือจากความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าว องค์การตลาดได้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การนำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ โดยอ้างอิงผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses : W) และภัยคุกคาม (Threats : T) ที่มีระดับความสำคัญสูงมากตามหัวข้อ 4.1 พร้อมกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบ และแนวทางติดตามผลไว้อย่างชัดเจน เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานตามแผนแม่บทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4-15

4.9.3 การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมิน (Intelligent Risk)

องค์การตลาดกำหนดหลักการให้การพัฒนานวัตกรรมสามารถ ยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินอย่างรอบด้าน (Intelligent Risk) ได้ ภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทดลอง และกล้าพัฒนาแนวคิดใหม่ โดยไม่ให้ความกังวลต่อความล้มเหลวเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต้องอยู่ภายใต้การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ผลกระทบ และมาตรการควบคุมที่เหมาะสม รวมทั้งได้รับความเห็นชอบตามระดับอำนาจที่กำหนด

สำหรับโครงการนวัตกรรมที่มีความไม่แน่นอนหรือมีระดับความเสี่ยงสูง องค์การตลาดกำหนดให้ดำเนินการในลักษณะการพิสูจน์แนวคิด (Proof of Concept : PoC) หรือโครงการนำร่อง (Pilot Project) ในวงจำกัดก่อน โดยกำหนดขอบเขต งบประมาณ และระยะเวลาดำเนินการที่ยอมรับได้ พร้อมกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ (Decision Criteria) ณ จุดตัดสินใจ (Stage Gate) ในแต่ละช่วงของการดำเนินงานอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ไม่ว่าโครงการจะประสบความสำเร็จหรือไม่ องค์การตลาดกำหนดให้มีการถอดบทเรียน (Lesson Learned) และจัดเก็บองค์ความรู้เข้าสู่ระบบการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในโครงการต่อไป



ภาพที่ 4-7 การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการนวัตกรรม

ความเสี่ยงของการนำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติและมาตรการรองรับ

ความเสี่ยง	ปัจจัย ที่มา	ผลกระทบ	มาตรการรองรับ	กลยุทธ์ รองรับ	ผู้รับผิดชอบ
(1) ยังไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาดและคณะกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้การให้ความเห็นชอบในระดับนโยบายอาจล่าช้า	W9 T3	แผนงานและชุดโครงการนวัตกรรมบางรายการอาจไม่สามารถจัดเตรียมหลักฐานการอนุมัติได้ครบถ้วนตามกรอบเวลาที่กำหนด	ขับเคลื่อนการดำเนินงานผ่านกลไกที่มีอยู่ ได้แก่ ผู้อำนวยการองค์การตลาด คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด และผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม ตามมาตรการรองรับในช่วงเปลี่ยนผ่านที่กำหนดไว้ในบทที่ 2 หัวข้อ 2.4.1 พร้อมจัดเตรียมวาระและเอกสารให้สามารถเสนอพิจารณาได้ทันที เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะกรรมการ	กลยุทธ์ที่ 4	ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการ นวัตกรรม
(2) การพึ่งพาบุคลากรเฉพาะรายในการขับเคลื่อนงานด้านการจัดการนวัตกรรม (Key Person Risk)	W3	การดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมอาจหยุดชะงักหรือขาดความต่อเนื่องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน แบบฟอร์ม มาตรฐานการดำเนินงาน และเอกสารหลักฐานให้ครบถ้วน จัดเก็บในระบบดิจิทัลที่สามารถสืบค้นได้ พร้อมถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านกิจกรรมการจัดการความรู้ และกำหนดผู้ปฏิบัติงานทดแทน	กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ที่ 4	ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการ นวัตกรรม / ฝ่ายบริหารบุคคล
(3) ข้อจำกัดด้านฐานะทางการเงินและการไม่มีงบประมาณเฉพาะด้านการจัดการนวัตกรรม	W7 W8 T4	แผนงานและโครงการนวัตกรรมบางรายการอาจไม่ได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ	จัดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการตามหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการนวัตกรรม มุ่งเน้นการพัฒนาวัตกรรมการภายในองค์กรที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า พร้อมแสวงหาแหล่งสนับสนุนจากภายนอกตามแนวทางนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)	กลยุทธ์ที่ 5	ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการ นวัตกรรม / ฝ่ายวางแผนและ งบประมาณ
(4) ผู้ใช้งานไม่ยอมรับหรือไม่นำผลงานนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์	W6 T8	การลงทุนด้านนวัตกรรมไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย และไม่สามารถขยายผลในระดับองค์กรได้	กำหนดให้ทุกโครงการนวัตกรรมดิจิทัลจัดทำแผนส่งเสริมการยอมรับและการใช้งาน ครอบคลุมการสื่อสาร การอบรม การจัดทำคู่มือ และการสร้างแรงจูงใจ พร้อมกำหนดอัตราการใช้งานจริงเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการ	กลยุทธ์ที่ 9	ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการ นวัตกรรม / สำนักงานตลาด สาขา
(5) หลักเกณฑ์การประเมินผลมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมีความเข้มข้นมากขึ้น	W1 W2 T1	ผลการประเมินอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย แม้ว่าการดำเนินงานในระดับปฏิบัติจะเป็นไปตามแผน	ติดตามการเปลี่ยนแปลงของหลักเกณฑ์การประเมินและข้อเสนอแนะของผู้ประเมินเป็นประจำทุกปี จัดทำการวิเคราะห์ช่องว่างและแผนปิดช่องว่าง พร้อมทบทวนและปรับปรุงทะเบียนเอกสารหลักฐานเป็นรายไตรมาส	กลยุทธ์ที่ 7	ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการ นวัตกรรม / ฝ่ายติดตามและ ประเมินผล
(6) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว อาจทำให้นวัตกรรมล้าสมัย หรือก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	T5	การลงทุนด้านนวัตกรรมอาจไม่เกิดความคุ้มค่า และส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trends) อย่างต่อเนื่อง นำกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) มาใช้ทบทวนความเหมาะสมของโครงการเป็นระยะ พร้อมกำหนดมาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศสำหรับทุกโครงการที่มีการประมวลผลข้อมูล	กลยุทธ์ที่ 6	ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการ นวัตกรรม / ฝ่ายสารสนเทศ

ตารางที่ 4-15 ความเสี่ยงของการนำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติและมาตรการรองรับ

4.10 การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ พบว่าองค์การตลาดยังไม่ได้มีการจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการจัดการนวัตกรรม (W7) ประกอบกับมีข้อจำกัดด้านฐานะทางการเงินขององค์กร (W8) ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์การตลาดจึงกำหนดกระบวนการและหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการนวัตกรรม ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับลำดับความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้ การดำเนินงานในส่วนนี้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ 5 ของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

องค์การตลาดกำหนดหลักการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการนวัตกรรมไว้ 5 ประการ ได้แก่

(1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Fit) (2) ความคุ้มค่าและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (Value & Impact) (3) ความสมดุลของชุดโครงการนวัตกรรม (Portfolio Balance) (4) ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ (Transparency) และ (5) ความยืดหยุ่นและการปรับตัวตามบริบท (Adaptive) เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทั้งนี้ ทรัพยากรที่อยู่ในขอบเขตของการจัดสรรแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) และ ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Resources) โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4-16

ประเภท	รายการทรัพยากร	แนวทางการจัดสรรและสถานะ
ทรัพยากรทางการเงิน	งบประมาณประจำปีด้านนวัตกรรม	จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการด้านการจัดการนวัตกรรม ครอบคลุมการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) การพัฒนาต้นแบบ (Prototype) และการขยายผลนวัตกรรม โดยดำเนินการภายใต้งบประมาณประจำปีขององค์การตลาด
	ทุนสนับสนุนระดับหน่วยงานและบุคคล	จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการเสนอและพัฒนาแนวคิดนวัตกรรมของบุคลากรหรือทีมงานภายในองค์กร
	งบเพื่อทดลอง (Innovation Sandbox Fund)	จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการทดลองแนวคิดหรือโครงการที่มีศักยภาพแต่ยังมีความไม่แน่นอน โดยเป็นกลไกสนับสนุนการยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมิน (Intelligent Risk) ตามหัวข้อ 4.9.3
	งบอบรมและพัฒนาทักษะนวัตกรรม	สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) การพัฒนาและทดสอบนวัตกรรม (Innovation Development and Validation) และการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัล โดยดำเนินการภายใต้งบประมาณด้านการพัฒนาทุนมนุษย์
	ความร่วมมือและการร่วมลงทุน	สนับสนุนการร่วมลงทุนหรือร่วมดำเนินโครงการกับหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน หรือผู้ประกอบการรายใหม่ เพื่อขยายโอกาสการพัฒนาวัตกรรมตามแนวทางนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)

ประเภท	รายการทรัพยากร	แนวทางการจัดสรรและสถานะ
ทรัพยากร ที่มีใช้การเงิน	บุคลากรและเวลาปฏิบัติงาน	กำหนดเวลาสำหรับการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Time) และ แต่งตั้งคณะทำงานหรือทีมงานข้ามสายงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนิน โครงการนวัตกรรม
	พื้นที่นวัตกรรม	จัดพื้นที่สำหรับการทดลอง การพัฒนาต้นแบบ และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ โดยใช้สำนักงานตลาดสาขาเป็นพื้นที่ต้นแบบ (Living Lab)
	เครื่องมือและเทคโนโลยี สนับสนุน	สนับสนุนการเข้าถึงระบบและเครื่องมือดิจิทัลสำหรับการรวบรวมและ กลั่นกรองแนวคิด การพัฒนาต้นแบบ และการติดตามผลการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรม
	ระบบการให้คำปรึกษาและ พี่เลี้ยง (Mentoring)	จัดให้มีระบบพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของทีมงานและโครงการนวัตกรรม
	องค์ความรู้และเครือข่าย ความร่วมมือ	สนับสนุนการเข้าถึงองค์ความรู้และเครือข่ายพันธมิตรตามแนวทาง นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)
	แรงจูงใจที่มีใช้ตัวเงิน (Non-monetary Incentives)	ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจผ่านการยกย่องเชิดชู การประกาศเกียรติคุณ การมอบโล่รางวัล และประกาศนียบัตรแก่ผู้มีผลงานด้านนวัตกรรม

ตารางที่ 4-16 ประเภทของทรัพยากรด้านนวัตกรรมและแนวทางการจัดสรร

การจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและโครงการที่เสนอขอรับการจัดสรรทรัพยากร ใช้หลักเกณฑ์การประเมิน 5 ด้าน รวม 100 คะแนน ประกอบด้วย ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 25 คะแนน ผลกระทบและการสร้างคุณค่า 25 คะแนน ความเป็นไปได้และความพร้อม 20 คะแนน ความคุ้มค่าทางการเงิน 15 คะแนน และการบริหารความเสี่ยง 15 คะแนน จากนั้นนำผลคะแนนมาแปลผลเป็นระดับความสำคัญ 4 ระดับ ตั้งแต่ระดับสูงมาก ซึ่งได้รับการจัดสรรทรัพยากรเป็นลำดับแรก จนถึงระดับ ต่ำ ซึ่งให้บทวน ชะลอ หรือยังไม่จัดสรรทรัพยากรในรอบการพิจารณานั้น ทั้งนี้ ได้กำหนดเกณฑ์ด้านความคุ้มค่าทางการเงินและการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อรองรับการยกระดับหลักเกณฑ์การประเมินผลในปีงบประมาณถัดไป และสนับสนุนการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรบนพื้นฐานของความคุ้มค่าและความเสี่ยงที่เหมาะสม และนอกจากการจัดลำดับความสำคัญตามคะแนนแล้ว องค์การตลาดยังกำหนดแนวทางการจัดสรรทรัพยากรแบบแบ่งระดับ (Tiered Allocation) ตามประเภทของนวัตกรรม เพื่อรักษาความสมดุลของชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) โดยกำหนดให้นวัตกรรมหลัก (Core Innovation) ใช้ทรัพยากรจากงบประมาณประจำและหน่วยงานปฏิบัติการเดิม นวัตกรรมต่อยอด (Adjacent Innovation) ใช้ทรัพยากรจากงบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมและทีมงานข้ามสายงาน และนวัตกรรมพลิกโฉม (Transformational Innovation) ซึ่งมีระดับความเสี่ยงสูง ใช้งบประมาณสำหรับการทดลองนวัตกรรม (Innovation Sandbox Fund) เป็นแหล่งทรัพยากรสนับสนุนหลัก

กระบวนการจัดสรรทรัพยากรกำหนดไว้ 6 ขั้นตอน และเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) ได้แก่ (1) การเสนอโครงการ (2) การกลั่นกรองและประเมินคะแนน (3) การจัดลำดับความสำคัญ (4) การจัดสรรทรัพยากร (5) การดำเนินงานและติดตามผล

และ (6) การประเมินผลและปรับปรุง ทั้งนี้ องค์การตลาดกำหนดให้เปิดรับข้อเสนอโครงการปีละ 2 รอบ ได้แก่ เดือนตุลาคมและเดือนมีนาคม โดยครอบคลุมทั้งโครงการที่เสนอใหม่และแผนงานด้านการจัดการนวัตกรรมการกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร การประสานงานและติดตามการดำเนินงานตลอดกระบวนการเป็นหน้าที่ของ ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมการ ซึ่งทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ผล และเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดพิจารณาให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้ ในระหว่างที่ยังไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาดและคณะกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้ดำเนินการตามมาตรการรองรับในช่วงเปลี่ยนผ่านที่กำหนดไว้ในบทที่ 2 หัวข้อ 2.4.1 โดยเสนอผู้อำนวยการองค์การตลาดพิจารณาให้ความเห็นชอบเป็นการชั่วคราว

เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง องค์การตลาดกำหนดให้มีการทบทวนความเพียงพอของงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรสนับสนุนอื่นของแต่ละโครงการ เป็นรายไตรมาส โดยเปรียบเทียบกับความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ผลการใช้ทรัพยากร และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง พร้อมนำผลการประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมการและผลการทบทวนแผนแม่บทมาประกอบการพิจารณาปรับเปลี่ยน ลด หรือโยกย้ายทรัพยากรระหว่างโครงการ รวมทั้งสรุปบทเรียนจากการบริหารจัดการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปปรับปรุงหลักเกณฑ์และกระบวนการจัดสรรในงบประมาณถัดไป ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับการบริหารทรัพยากรให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมิน SE-AM ในระดับที่สูงขึ้น

4.11 ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2569

การขับเคลื่อนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมการฉบับนี้มีส่วนสนับสนุนการบรรลุตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2569 โดยมีความเชื่อมโยงกับโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ O2 และ O7 และถ่ายทอดสู่กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการที่กำหนดไว้ในแผนแม่บท เพื่อสนับสนุนการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรและการบรรลุเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 4-17

ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	การจัดการนวัตกรรม ที่สนับสนุน	กลยุทธ์ที่ รองรับ
1.1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	ระดับ	3	การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการสำหรับการจัดเก็บ วิเคราะห์ และรายงานข้อมูลประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	กลยุทธ์ที่ 6 กลยุทธ์ที่ 9
1.4 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบ และมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด	ระดับ	5	การพัฒนานวัตกรรมด้านบริการและการจัดการขยะอินทรีย์เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการตลาดสาขา	กลยุทธ์ที่ 9
1.5 การดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาและทบทวนบทบาทขององค์การตลาด	ระดับ	5	การประยุกต์ใช้ข้อมูลลูกค้าและกระบวนการจัดการนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ปัญหาและการออกแบบรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่	กลยุทธ์ที่ 8 กลยุทธ์ที่ 10

ตัวชี้วัด	หน่วย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	การจัดการนวัตกรรม ที่สนับสนุน	กลยุทธ์ที่ รองรับ
2.3 อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy Rate)	ร้อยละ	9	การพัฒนาช่องทางดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารผู้เช่าและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการ	กลยุทธ์ที่ 8 กลยุทธ์ที่ 9
2.4 การเตรียมความพร้อมตลาดสาขาเพื่อให้เอกชนมาบริหารจัดการตลาดสาขาบางคล้า	ระดับ	5	การออกแบบกลไกความร่วมมือและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน	กลยุทธ์ที่ 5 กลยุทธ์ที่ 10
3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Core Business Enablers)	ระดับ	6	การขับเคลื่อนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมให้ครอบคลุมทั้ง 7 หัวข้อหลัก และ 12 หัวข้อย่อย ตามหลักเกณฑ์การประเมิน	กลยุทธ์ที่ 1 – 10
รวมน้ำหนักตัวชี้วัดที่มาจากการจัดการนวัตกรรมมีส่วนสนับสนุน		33		
หมายเหตุ : (1) น้ำหนักของตัวชี้วัดเป็นไปตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2569 (2) ตัวชี้วัด 3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Core Business Enablers) เป็นตัวชี้วัดร่วมระหว่างการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) จึงมิได้นับน้ำหนักทั้งหมดเป็นของการจัดการนวัตกรรมเพียงด้านเดียว (3) การจัดการนวัตกรรมเป็นกลไกสนับสนุนการบรรลุตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานข้างต้น โดยผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นตามภารกิจและความรับผิดชอบของส่วนงานที่เกี่ยวข้องด้วย				

ตารางที่ 4-17 ความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2569

4.12 ปัจจัยแห่งความสำเร็จและเงื่อนไขการนำแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ องค์การตลาดได้กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) สำหรับการนำแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 7 ประการ ดังนี้

(1) ความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารทุกระดับทำหน้าที่เป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

(2) ความชัดเจนของโครงสร้างการกำกับดูแล ผู้รับผิดชอบ และกฎบัตรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ขัดแย้งกับตัวบุคคล และสามารถขับเคลื่อนงานได้แม้ในช่วงเปลี่ยนผ่านก่อนการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาด

(3) การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ เหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้ ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร เวลาปฏิบัติงาน พื้นที่สำหรับการทดลองนวัตกรรม และทรัพยากรสนับสนุนอื่นที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน

(4) การจัดเก็บข้อมูลและผลลัพธ์ด้านการจัดการนวัตกรรมในรูปแบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับการติดตามผล การประเมินผล การเทียบเคียงผลการดำเนินงาน และการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(5) การยอมรับและการนำผลงานนวัตกรรมไปใช้จริงของผู้ใช้งาน ทั้งบุคลากรภายใน ผู้ค้า ผู้เช่า และผู้ใช้บริการ โดยดำเนินการควบคู่กับการสื่อสาร การพัฒนาศักยภาพ และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการทำงานอย่างต่อเนื่อง

(6) การบูรณาการการดำเนินงานร่วมกับแผนวิสาหกิจ แผนแม่บท และแผนยุทธศาสตร์ด้านอื่น ขององค์การตลาด เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดความซ้ำซ้อน และเสริมสร้างการดำเนินงาน ระหว่างแผนต่าง ๆ ให้สนับสนุนซึ่งกันและกัน

(7) ความพร้อมของคณะทำงานด้านนวัตกรรมและระบบสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ โดย องค์การตลาดได้กำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการคัดเลือกคณะทำงานด้านนวัตกรรมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เปิดโอกาสให้ส่วนงานเสนอชื่อหรือบุคลากรสามารถเสนอตนเองได้ พร้อมกำหนดองค์ประกอบของ คณะทำงานให้ครอบคลุมทั้งส่วนงานหลักและส่วนงานสนับสนุน เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบการดำเนินงานครบทุกภารกิจ และลดการพึ่งพาศูนย์กลางเฉพาะราย ทั้งนี้ ภายหลังจากแต่งตั้ง องค์การตลาดกำหนดให้มีการพัฒนาศักยภาพของ คณะทำงานตามผลการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ ควบคู่กับมาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วม การยกย่องเชิดชู และการสร้างแรงจูงใจ เพื่อรักษาความต่อเนื่องของการขับเคลื่อนแผนแม่บทตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในบทนี้ จะถูกนำไปถ่ายทอดสู่ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) แผนที่นำทาง (Roadmap) และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ตลอดจนกำกับ ติดตาม และประเมินผลผ่านระบบการติดตามและประเมินผลที่กำหนดไว้ในบทถัดไป การดำเนินงานตามปัจจัยแห่งความสำเร็จและเงื่อนไขดังกล่าว จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และสนับสนุนการยกระดับระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



ภาพที่ 4-8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จและเงื่อนไขการนำแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติ

บทที่

5

ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร และชุดโครงการนวัตกรรม



5. ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรและชุดโครงการนวัตกรรม

บทนี้นำเสนอระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) ขององค์การตลาด ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานตามบทที่ 4 ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมนิยามและกรอบแนวคิดของระบบ องค์ประกอบของระบบและหน่วยงานที่รับผิดชอบ ชุดโครงการนวัตกรรม กระบวนการพัฒนานวัตกรรม ตั้งแต่การสร้างและกลั่นกรองแนวคิดจนถึงการนำไปใช้ประโยชน์จริง การบริหารจัดการทรัพยากรที่สัมพันธ์กับปัญหาที่เกิดจากนวัตกรรม ตลอดจนโครงการนวัตกรรมสำคัญที่องค์การตลาดกำหนดให้ดำเนินการในช่วงระยะเวลาของแผนแม่บทฉบับนี้

5.1 นิยามและกรอบแนวคิดของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร

ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) หมายถึง ระบบที่ประกอบด้วยโครงสร้าง กระบวนการ ทรัพยากร และกลไกการกำกับดูแลที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนให้การสร้างสรรค์ การพัฒนา และการนำผลงานนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และสามารถติดตามตรวจสอบได้ มิใช่เป็นการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวหรือขึ้นอยู่กับความริเริ่มของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

องค์การตลาดกำหนดกรอบแนวคิดของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรโดยอ้างอิง มาตรฐานการจัดการนวัตกรรมชุด ISO 56000 Series ประกอบกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านการจัดการนวัตกรรม ซึ่งกำหนดให้องค์กรต้องออกแบบระบบการจัดการนวัตกรรมให้ครอบคลุมองค์ประกอบที่จำเป็นอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงการนำองค์ประกอบของระบบไปใช้ในการดำเนินงานจริง มิใช่มีเพียงการจัดทำเอกสารหรือกำหนดแนวทางไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น การออกแบบระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรขององค์การตลาดมีที่มาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ตามบทที่ 3 และบทที่ 4 ซึ่งพบว่าองค์การตลาดยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการนวัตกรรมโดยตรงตามโครงสร้างองค์กร (จุดอ่อน W3) และยังไม่มีการจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการจัดการนวัตกรรมในโครงสร้างงบประมาณประจำปี (จุดอ่อน W7) ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมมีความเสี่ยงต่อการพึ่งพาบุคลากรเฉพาะราย และอาจขาดความต่อเนื่องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ

ด้วยเหตุนี้ องค์การตลาดจึงกำหนดระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรขึ้น เพื่อให้การขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมเป็นไปภายใต้กลไกที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ กระบวนการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อันเป็นการลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาตัวบุคคล และสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมตลอดระยะเวลาของแผน ทั้งนี้ กรอบแนวคิดของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรขององค์การตลาดมีรายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 5-1



ภาพที่ 5-1 กรอบแนวคิดระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรขององค์การตลาด

5.2 องค์ประกอบของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร

องค์การตลาดกำหนดระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรให้ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (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) การบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Digital Technology Management) และ (7) กลไกการกำหนดเป้าหมาย การกำกับ และการติดตามผล (Metric Mechanism) ซึ่งเชื่อมโยงกันเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดอย่างเป็นระบบ โดยความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบทั้ง 7 ประการกับหน่วยงานและคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารงานขององค์การตลาด ได้แสดงไว้แล้วในบทที่ 2 หัวข้อ 2.4.3 ตารางที่ 2-1 ดังนั้น บทนี้จึงมุ่งนำเสนอรายละเอียดของกลไก เครื่องมือ และเอกสารหลักฐานที่รองรับการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร ดังปรากฏในตารางที่ 5-1

องค์ประกอบ	กลไกและเครื่องมือที่จัดให้มี	เอกสารและหลักฐานประกอบ
(1) บทบาทของผู้บริหาร	กำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ของผู้บริหารตามค่านิยมด้านนวัตกรรม พร้อมกลไกการสื่อสารทิศทางองค์กร และการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานและโครงการนวัตกรรม	(1) ประกาศนโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม (2) กฎบัตรคณะกรรมการด้านนวัตกรรม
(2) การกำหนดยุทธศาสตร์	จัดทำและทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม แผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์และค่าเป้าหมายรายปี	(1) แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (2) แผนปฏิบัติการประจำปี

องค์ประกอบ	กลไกและเครื่องมือที่จัดให้มี	เอกสารและหลักฐานประกอบ
(3) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	กำหนดค่านิยมด้านนวัตกรรม (IMMO) พฤติกรรมพึงประสงค์ของบุคลากร และระบบประเมินการปฏิบัติตามค่านิยมเป็นประจำทุกปี	(1) คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (2) แบบประเมินพฤติกรรมตามค่านิยม
(4) องค์กรและบุคลากร	กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแล 6 ระดับ แต่งตั้งคณะกรรมการด้านนวัตกรรมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามผลการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ	(1) หลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการคัดเลือกคณะกรรมการด้านนวัตกรรม (2) ทะเบียนช่องว่างสมรรถนะ
(5) กระบวนการนวัตกรรม	กำหนดกระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม 4 ขั้นตอน และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) พร้อมแบบฟอร์มสนับสนุนทุกขั้นตอน	(1) คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (2) ทะเบียนแนวคิดนวัตกรรม
(6) การบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล	เชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม จัดเก็บองค์ความรู้ในระบบดิจิทัล และถอดบทเรียนจากโครงการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	(1) แผนแม่บทการจัดการความรู้ (2) เอกสารถอดบทเรียนรายโครงการ
(7) กลไกกำหนดเป้าหมาย กำกับและติดตาม	กำหนดระบบรายงานผลต่อคณะกรรมการด้านนวัตกรรมอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง พร้อมจัดเก็บและติดตามผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้ง 4 มิติในฐานข้อมูลดิจิทัล	(1) รายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส (2) ฐานข้อมูลตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม
หมายเหตุ : การกำกับดูแลระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรในช่วงก่อนการแต่งตั้งคณะกรรมการรองการตลาดและคณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้ดำเนินการตามมาตรการรองรับในช่วงเปลี่ยนผ่านที่กำหนดไว้		

ตารางที่ 5-1 องค์ประกอบของระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรกับกลไกและเอกสารรองรับ

5.3 ชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio)

องค์กรตลาดบริหารจัดการนวัตกรรมในลักษณะ ชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) แทนการพิจารณาโครงการเป็นรายโครงการโดยแยกจากกัน เพื่อให้สามารถบริหารภาพรวมของการลงทุนด้านนวัตกรรมในระดับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของโครงการภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร และรักษาความสมดุลระหว่างโครงการที่มุ่งสร้างผลลัพธ์ในระยะสั้นกับโครงการที่มีความไม่แน่นอนสูงแต่มีศักยภาพในการสร้างคุณค่าในระยะยาว โดยมีการจำแนกชุดโครงการนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมหลัก (Core Innovation) ซึ่งมุ่งปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการดำเนินงานเดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยใช้ทรัพยากรจากงบประมาณประจำและหน่วยงานผู้รับผิดชอบเดิม นวัตกรรมต่อยอด (Adjacent Innovation) ซึ่งมุ่งขยายผลิตภัณฑ์ บริการ หรือรูปแบบการดำเนินงานไปสู่กลุ่มลูกค้า พื้นที่ หรือโอกาสทางธุรกิจใหม่ โดยอาศัยความสามารถและทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่เดิม และดำเนินการผ่านทีมงานข้ามสายงาน และนวัตกรรมพลิกโฉม (Transformational Innovation) ซึ่งมุ่งพัฒนารูปแบบธุรกิจ บริการ หรือแนวทางการ

ดำเนินงานใหม่ที่แตกต่างจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญ มีระดับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงสูง จึงกำหนดให้งบประมาณสำหรับการทดลองนวัตกรรม (Innovation Sandbox Fund) เป็นแหล่งทรัพยากรสนับสนุนหลัก

ทั้งนี้ แนวทางการจัดสรรทรัพยากรของชุดโครงการนวัตกรรมแต่ละประเภทเป็นไปตามหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการนวัตกรรมที่กำหนดไว้ใน บทที่ 4 หัวข้อ 4.10 เพื่อให้การลงทุนด้านนวัตกรรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระดับความเสี่ยง และศักยภาพในการสร้างผลลัพธ์ของแต่ละโครงการ โดยชุดโครงการนวัตกรรมขององค์การตลาด ณ ปีงบประมาณ 2569 มีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 5-2

ระบบหรือผลงานนวัตกรรม	ประเภทชุดโครงการ	ประเภทนวัตกรรม	สถานะตามจุดตัดสินใจ
(1) ระบบบริหารจัดการขยะอัจฉริยะ (Smart Waste Snap : SWS)	นวัตกรรมหลัก (Core Innovation)	นวัตกรรมบริการและนวัตกรรมกระบวนการ	นำไปใช้งานจริง โดยผ่านกระบวนการพัฒนาแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจครบทั้ง 5 ขั้นตอน
(2) ระบบบันทึกข้อมูลประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจผ่านแอปพลิเคชันไลน์	นวัตกรรมหลัก (Core Innovation)	นวัตกรรมกระบวนการ	อยู่ระหว่างการทดสอบและนำร่อง โดยผ่านกระบวนการพัฒนาแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจถึงขั้นที่ 4
(3) ระบบบริหารพัสดุดิจิทัล (Smart Procurement System)	นวัตกรรมหลัก (Core Innovation)	นวัตกรรมกระบวนการ	นำไปใช้งานจริง โดยผ่านกระบวนการพัฒนาแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจครบทั้ง 5 ขั้นตอน
(4) ระบบคลังความรู้ (PRIMA Brain)	นวัตกรรมหลัก (Core Innovation)	นวัตกรรมกระบวนการ	นำไปใช้งานจริง โดยผ่านกระบวนการพัฒนาแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจครบทั้ง 5 ขั้นตอน
(5) ระบบติดตามคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)	นวัตกรรมหลัก (Core Innovation)	นวัตกรรมกระบวนการ	นำไปใช้งานจริง โดยผ่านกระบวนการพัฒนาแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจครบทั้ง 5 ขั้นตอน
(6) ระบบบริหารการประชุม	นวัตกรรมหลัก (Core Innovation)	นวัตกรรมกระบวนการ	นำไปใช้งานจริง โดยผ่านกระบวนการพัฒนาแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจครบทั้ง 5 ขั้นตอน
(7) ระบบบริหารกลาง (PRIMA)	นวัตกรรมหลัก (Core Innovation)	นวัตกรรมกระบวนการ	แพลตฟอร์มกลางซึ่งเป็นฐานรองรับระบบตามข้อ (3) (4) และ (5) และเป็นระบบที่พัฒนาขึ้นในปีงบประมาณ 2569

ตารางที่ 5-2 ชุดโครงการนวัตกรรมขององค์การตลาด ปีงบประมาณ 2569

จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่าชุดโครงการนวัตกรรมขององค์การตลาดในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นนวัตกรรมหลัก (Core Innovation) ซึ่งสะท้อนว่าองค์กรยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม และมุ่งยกระดับประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในเป็นลำดับแรก ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสมกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรและฐานะทางการเงินขององค์กร อย่างไรก็ตาม การมีชุดโครงการนวัตกรรมที่กระจุกตัวอยู่ในนวัตกรรมประเภทเดียว อาจทำให้องค์กรยังไม่สามารถสร้างแหล่งรายได้หรือโอกาสทางธุรกิจใหม่ในระยะยาวได้อย่างเพียงพอ

ด้วยเหตุนี้ แผนแม่บทฉบับนี้จึงกำหนด กลยุทธ์ที่ 10 เพื่อส่งเสริมการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจ บริการ และกลไกความร่วมมือรูปแบบใหม่ ควบคู่กับการกำหนด งบประมาณสำหรับการทดลองนวัตกรรม (Innovation Sandbox Fund) ไว้ในหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการเพิ่มสัดส่วนของ นวัตกรรมต่อยอด (Adjacent Innovation) และ นวัตกรรมพลิกโฉม (Transformational Innovation) ในชุดโครงการนวัตกรรมขององค์การตลาดตลอดช่วงระยะเวลาของแผนแม่บท นอกจากนี้ องค์การตลาดกำหนดให้มีการทบทวนและประเมินความเหมาะสมของโครงการนวัตกรรม ณ จุดตัดสินใจในแต่ละช่วงของกระบวนการพัฒนา โดยโครงการที่ประเมินแล้วว่าไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หรือมีแนวทางดำเนินการอื่นที่เหมาะสมกว่า อาจยุติการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ การยุติโครงการในลักษณะดังกล่าว มิได้ถือเป็นความล้มเหลวของการจัดการนวัตกรรม แต่สะท้อนถึงการบริหารชุดโครงการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมิน (Intelligent Risk) ตามหลักการที่กำหนดไว้

5.4 กระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model)

องค์การตลาดกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมให้ประกอบด้วย 2 ช่วงที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกัน ได้แก่ กระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างบ่มเพาะ กลั่นกรอง และคัดเลือกแนวคิดนวัตกรรมก่อนการตัดสินใจลงทุน และ กระบวนการพัฒนาแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนา ทดสอบ ประเมินผล และนำผลงานนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์หรือขยายผลภายหลังจากที่แนวคิดผ่านการกลั่นกรองและได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินโครงการ การกำหนดกระบวนการทั้งสองช่วงดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ลดความเสี่ยงจากการลงทุนในโครงการที่ยังไม่มีความพร้อม และสนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล หลักฐาน และผลการประเมินในแต่ละช่วงของการพัฒนา

5.4.1 กระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation)

กระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) ขององค์การตลาดประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การสร้างแนวคิด (Idea Generation) ซึ่งเปิดรับแนวคิดจากบุคลากรทุกระดับ ทุกส่วนงาน และสำนักงานตลาดสาขา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกผ่านช่องทางที่องค์การตลาดกำหนด (2) การกลั่นกรองแนวคิด (Idea Screening) ซึ่งพิจารณาความเหมาะสมของแนวคิดในเบื้องต้น โดย

คำนึงถึงปัญหาที่ต้องการแก้ไข ผู้ได้รับประโยชน์ ความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน และความสอดคล้องกับบริบทขององค์การตลาด (3) การประเมินแนวคิด (Idea Evaluation) ซึ่งประเมินความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ความคุ้มค่า ความเป็นไปได้ และระดับความเสี่ยงของแนวคิด และ (4) การจัดทำข้อเสนอโครงการนวัตกรรม (Innovation Concept) ซึ่งพัฒนาแนวคิดที่ผ่านการประเมินให้เป็นข้อเสนอโครงการที่มีรายละเอียดเพียงพอสำหรับการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรและเข้าสู่กระบวนการพัฒนาแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) โดยแนวคิดที่เข้าสู่กระบวนการต้นน้ำทุกรายการจะได้รับการบันทึกไว้ในทะเบียนแนวคิดนวัตกรรมขององค์การตลาด โดยกำหนดให้มีข้อมูลอย่างน้อย ได้แก่ รหัสแนวคิด ผู้เสนอประเภทนวัตกรรม กลุ่มผู้ได้รับประโยชน์ ผลการกลั่นกรอง คะแนนการประเมิน และสถานะปัจจุบัน เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้า ตรวจสอบย้อนกลับ และใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการบริหารชุดโครงการนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้ ทะเบียนแนวคิดนวัตกรรมขององค์การตลาดใช้เป็นแหล่งข้อมูลของตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม LG1 ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตามที่กำหนดไว้ในบทที่ 6 หัวข้อ 6.5

5.4.2 กระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model)

ภายหลังจากที่แนวคิดผ่านกระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรมแล้ว องค์การตลาดกำหนดให้การดำเนินโครงการเป็นไปตาม กระบวนการพัฒนาแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) ซึ่งประกอบด้วย 5 จุดตัดสินใจ (Gate) โดยแต่ละจุดกำหนดวัตถุประสงค์ เกณฑ์การพิจารณาหลักฐานประกอบ และผู้มีอำนาจพิจารณาไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจว่าจะดำเนินโครงการต่อ ปรับปรุงก่อนดำเนินการต่อ หรือยุติโครงการ โดยโครงการที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาในแต่ละจุดตัดสินใจ อาจได้รับการพิจารณาให้ปรับปรุงและเสนอใหม่ หรือยุติการดำเนินงานตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ไม่ว่าผลการพิจารณาจะเป็นประการใด องค์การตลาดกำหนดให้จัดทำ เอกสารถอดบทเรียน (Lessons Learned) เพื่อรวบรวมองค์ความรู้และนำไปใช้ในการพัฒนาโครงการนวัตกรรมในอนาคต รายละเอียดของแต่ละช่วงการพัฒนา เกณฑ์การพิจารณา และจุดตัดสินใจ ปรากฏตามตารางที่ 5-3

จุดตัดสินใจ (Gate)	ขั้นตอนการพัฒนา	เกณฑ์การพิจารณาโดยสังเขป	ผู้พิจารณา
Gate 1	การกลั่นกรองแนวคิด (Idea Screening)	แนวคิดตอบโจทย์ปัญหาที่ชัดเจน ระบุกลุ่มผู้ได้รับประโยชน์ กำหนดขอบเขต การดำเนินงานเบื้องต้น และสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร	ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม ร่วมกับผู้ที่ผู้อำนวยการองค์การตลาดมอบหมาย
Gate 2	การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแนวคิด (Concept Validation)	มีเอกสารข้อเสนอโครงการหรือต้นแบบเบื้องต้น มีข้อมูลความต้องการของผู้ใช้ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแสดงความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการ	ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม ร่วมกับผู้ที่ผู้อำนวยการองค์การตลาดมอบหมาย

จุดตัดสินใจ (Gate)	ขั้นตอนการพัฒนา	เกณฑ์การพิจารณาโดยสังเขป	ผู้พิจารณา
Gate 3	โครงการนำร่อง (Pilot)	ดำเนินการทดสอบในพื้นที่นำร่องแล้ว พร้อมรายงานผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม ร่วมกับคณะกรรมการด้านนวัตกรรม
Gate 4	การขยายผล (Scale)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด มีแผนการขยายผล ทรัพยากร และกรอบงบประมาณรองรับ	ผู้อำนวยการองค์การตลาด ร่วมกับผู้ที่ได้รับมอบหมาย
Gate 5	การทบทวน (Review)	ประเมินผลเทียบกับเป้าหมาย ตัดสินใจ ขยายผล ปรับปรุง หรือยุติโครงการ พร้อมจัดทำเอกสารถอดบทเรียน	คณะกรรมการด้านนวัตกรรม

ตารางที่ 5-3 จุดตัดสินใจในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมขององค์การตลาด

กระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรมและกระบวนการพัฒนาแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการนวัตกรรม 6 ขั้นตอน ตามที่กำหนดไว้ในบทที่ 4 หัวข้อ 4.10 โดยข้อเสนอโครงการที่ผ่านการกลั่นกรองและประเมินในกระบวนการต้นน้ำ จะเข้าสู่การพิจารณาจัดลำดับความสำคัญและจัดสรรทรัพยากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ก่อนเข้าสู่กระบวนการพัฒนาแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) จนสิ้นสุดกระบวนการ ทั้งนี้ ความเชื่อมโยงของกระบวนการทั้งหมดปรากฏตามภาพที่ 5-2



ภาพที่ 5-2 ความเชื่อมโยงของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมกับกระบวนการจัดสรรทรัพยากร

5.5 การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

ผลงานที่เกิดจากกระบวนการพัฒนานวัตกรรมขององค์การตลาด โดยเฉพาะโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่บุคลากรขององค์กรพัฒนาขึ้น ถือเป็นงานอันมีลิขสิทธิ์ซึ่งได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายโดยอัตโนมัตินับแต่วันที่มีการสร้างสรรค์ผลงาน ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 โดยไม่จำเป็นต้องจดทะเบียน ทั้งนี้ การแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์ต่อกรมทรัพย์สินทางปัญญาเป็นเพียงการจัดทำหลักฐานประกอบการพิสูจน์ความเป็นเจ้าของ มิใช่เงื่อนไขของการเกิดสิทธิ ด้วยเหตุนี้ องค์การตลาดจึงกำหนดแนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา โดยให้ความสำคัญกับการจัดทำทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรให้มีความครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถตรวจสอบได้เป็นลำดับแรก ส่วนการยื่นจดทะเบียนต่อกรมทรัพย์สินทางปัญญาจะดำเนินการเฉพาะกรณีที่มีความจำเป็น เช่น การนำผลงานไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ หรือกรณีที่มีความเสี่ยงต่อการถูกละเมิดสิทธิ ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวช่วยให้องค์การตลาดสามารถแสดงหลักฐานความเป็นเจ้าของผลงานนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ก่อให้เกิดภาระด้านเอกสารและค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น

กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดจากนวัตกรรมขององค์การตลาดประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การระบุทรัพย์สินทางปัญญา (Identification) โดยระบุผลงานที่เกิดจากแนวคิดหรือโครงการนวัตกรรมผ่านแบบฟอร์มเปิดเผยทรัพย์สินทางปัญญา และกำหนดรหัสประจำผลงาน (2) การประเมินคุณค่า (Evaluation) โดยประเมินศักยภาพในการนำผลงานไปใช้ประโยชน์และความเหมาะสมของการคุ้มครองสิทธิ (3) การคุ้มครอง (Protection) โดยเลือกประเภทการคุ้มครองที่เหมาะสม บันทึกข้อมูลในทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร และพิจารณายื่นจดทะเบียนเฉพาะกรณีจำเป็น (4) การใช้ประโยชน์ (Utilization) โดยส่งเสริมการนำผลงานไปใช้ประโยชน์ทั้งภายในองค์กรและการเผยแพร่หรือขยายผลภายนอกตามความเหมาะสม และ (5) การทบทวนและติดตามผล (Review) โดยดำเนินการทบทวนสถานะและการใช้ประโยชน์ของทรัพย์สินทางปัญญาเป็นประจำทุกปี องค์การตลาดกำหนดให้ทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญานับที่ข้อมูลอย่างน้อย ได้แก่ ชื่อผลงาน ประเภทสิทธิ วันที่สร้างสรรค์ ผู้สร้างสรรค์ ส่วนงานเจ้าของผลงาน และสถานะการใช้ประโยชน์ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร ทั้งนี้ จำนวนผลงานที่บันทึกในทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา กำหนดเป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมในมิติกระบวนการภายใน รหัส 12

ในการนำผลงานนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ องค์การตลาดกำหนดให้พิจารณาทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินและผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงินประกอบกัน เพื่อให้การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาสอดคล้องกับบทบาทขององค์การตลาดในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจด้านสาธารณประโยชน์ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจ และก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.6 โครงการนวัตกรรมสำคัญ

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม องค์การตลาดได้กำหนดโครงการนวัตกรรมสำคัญที่ต้องดำเนินการตลอดช่วงระยะเวลาของแผนแม่บท โดยจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) โครงการที่ดำเนินการแล้วในปีงบประมาณ 2569 ซึ่งมุ่งเน้นการขยายผล ติดตาม และประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และ (2) โครงการที่กำหนดให้ริเริ่มในระยะถัดไป เพื่อ

สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ตลอดจนเพิ่มความสมดุลของชุดโครงการนวัตกรรมในระยะยาว

โครงการนวัตกรรมสำคัญดังกล่าวได้รับการคัดเลือกโดยพิจารณาจากสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ศักยภาพในการสร้างผลลัพธ์ ความพร้อมในการดำเนินงาน และความเหมาะสมในการจัดสรรทรัพยากร ทั้งนี้ รายละเอียดของแต่ละโครงการปรากฏตามตารางที่ 5-4

ระยะ	โครงการนวัตกรรมสำคัญ	กลยุทธ์รองรับ
ปี 2569	พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) และระบบบริหารจัดการขยะอัจฉริยะ (Smart Waste Snap : SWS) พร้อมทั้งยกระดับระบบบันทึกข้อมูลประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจให้เข้าสู่การใช้งานจริงในระดับองค์กร	กลยุทธ์ที่ 6 กลยุทธ์ที่ 9
ปี 2570	ขยายผลการใช้งานระบบบริหารจัดการขยะอัจฉริยะ (Smart Waste Snap : SWS) จากสำนักงานตลาดสาขาลงถึงสำนักงานตลาดสาขาอื่น และพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าและผู้เช่าจากสำนักงานตลาดสาขาเข้าสู่ฐานข้อมูลกลางขององค์กร เพื่อรองรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและการออกแบบบริการที่ตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย	กลยุทธ์ที่ 6 กลยุทธ์ที่ 8
ปี 2571	พัฒนาบริการและรูปแบบการให้บริการใหม่บนฐานข้อมูลลูกค้าที่เชื่อมโยงแล้ว โดยใช้สำนักงานตลาดสาขาเป็นพื้นที่ทดลองนวัตกรรม (Living Lab)	กลยุทธ์ที่ 9
ปี 2572	พัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจ บริการ หรือกลไกความร่วมมือรูปแบบใหม่ร่วมกับหน่วยงานภายนอก โดยใช้งบประมาณสำหรับการทดลองนวัตกรรม (Innovation Sandbox Fund) เป็นแหล่งทรัพยากรสนับสนุน	กลยุทธ์ที่ 5 กลยุทธ์ที่ 10
ปี 2573	ขยายผลรูปแบบธุรกิจ บริการ หรือกลไกความร่วมมือที่ผ่านการทดลองและประเมินผลแล้วสู่การดำเนินงานปกติ พร้อมประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการจัดการนวัตกรรมในภาพรวมของแผนแม่บท	กลยุทธ์ที่ 7 กลยุทธ์ที่ 10

ตารางที่ 5-4 โครงการนวัตกรรมสำคัญ ปี 2569 – 2573

โครงการนวัตกรรมสำคัญที่กำหนดไว้ข้างต้นเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานในระดับแผนแม่บท เพื่อใช้กำหนดทิศทางการพัฒนานวัตกรรมขององค์การตลาดในแต่ละช่วงปีงบประมาณ สำหรับรายละเอียดของกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินงาน ตัวชี้วัด และกรอบงบประมาณ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่จะจัดทำขึ้นในแต่ละปีงบประมาณ ทั้งนี้ โครงการที่จะได้รับการบรรจุเป็นโครงการนวัตกรรมสำคัญในแต่ละปี ต้องผ่านกระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม การกลั่นกรองและประเมินแนวคิด ตลอดจนการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในบทที่ 4 เพื่อให้การคัดเลือกโครงการเป็นไปตามหลักเกณฑ์เดียวกัน มีความโปร่งใส และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร มิใช่การกำหนดโครงการไว้ล่วงหน้าโดยไม่ผ่านกระบวนการที่กำหนด การติดตามความก้าวหน้าของชุดโครงการนวัตกรรมและโครงการนวัตกรรมสำคัญ ให้เป็นไปตามระบบการติดตาม ประเมินผล และทบทวนการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ใน บทที่ 6 และบทที่ 7



บทที่

6

แผนที่นำทางและแผนปฏิบัติการ ด้านการจัดการนวัตกรรม

6. แผนที่นำทางและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมการ

บทนี้เป็นการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในบทที่ 4 รวมทั้งระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรและชุดโครงการนวัตกรรมตามบทที่ 5 ไปสู่แผนการดำเนินงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ประกอบด้วยแผนที่นำทางการพัฒนานวัตกรรมระยะ 5 ปี หลักการจัดทำแผนปฏิบัติการและการกำหนดตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569 และตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม พร้อมความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดอย่างเป็นระบบ

6.1 แผนที่นำทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2569 – 2573



ภาพที่ 6-1 แผนที่นำทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2569 – 2573

องค์การตลาดกำหนดแผนที่นำทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Roadmap) ระยะ 5 ปี เพื่อกำหนดลำดับการขับเคลื่อนระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ข้อ กลยุทธ์ทั้ง 10 ข้อ และตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ตามที่กำหนดไว้ในบทที่ 4 โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ซึ่งสะท้อนลำดับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด มิใช่เป็นเพียงการแบ่งช่วงเวลาตามปีงบประมาณ กล่าวคือ องค์กรต้องพัฒนาระบบ กลไก และกระบวนการให้สามารถนำไปใช้ได้จริงก่อน จึงขยายผลการดำเนินงานในระดับองค์กร และเมื่อมีผลลัพธ์ที่เพียงพอจึงยกระดับสู่การสร้างที่ยั่งยืนและการเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับองค์กรคู่เทียบ แผนที่นำทางฉบับนี้จัดทำในลักษณะ แผนต่อเนื่องที่ทบทวนเป็นประจำทุกปี (Rolling Plan) เพื่อให้สามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของหลักเกณฑ์การประเมิน ผลการดำเนินงานจริง ความพร้อมด้านทรัพยากร และปัจจัยแวดล้อมที่

อาจส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การตลาด โดยแสดงทั้งเป้าหมายหลักของแต่ละระยะและทิศทางการดำเนินงาน รายปีของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แต่ละด้านไว้ในตารางเดียวกัน ดังปรากฏในตารางที่ 6-1

ในแต่ละระยะ องค์การตลาดกำหนดผลผลิตและกิจกรรมสำคัญให้สอดคล้องกับลำดับการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดย**ระยะที่ 1** มุ่งพัฒนาระบบ กลไก และเครื่องมือพื้นฐาน ได้แก่ การทบทวนนโยบาย แผนแม่บท และคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม การจัดทำและประกาศใช้กฎบัตรคณะกรรมการด้านนวัตกรรม หลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการคัดเลือกคณะทำงานด้านนวัตกรรม ตลอดจนหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากร และการจัดเก็บค่าฐานของตัวชี้วัดที่ยังไม่เคยมีการจัดเก็บข้อมูล **ระยะที่ 2** มุ่งขยายผลการดำเนินงาน และการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม โดยขยายผลระบบบริหารจัดการขยะอัจฉริยะไปยังสำนักงานตลาดสาขา เพิ่มเติม เชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าเข้าสู่ฐานข้อมูลกลางขององค์กร และพัฒนาบริการรูปแบบใหม่บนพื้นฐานของข้อมูลลูกค้า ส่วน **ระยะที่ 3** มุ่งยกระดับผลลัพธ์และสร้างความยั่งยืนของระบบการจัดการนวัตกรรม โดยพัฒนารูปแบบ การดำเนินธุรกิจและกลไกความร่วมมือรูปแบบใหม่ จัดเก็บผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมครบทั้ง 6 ตัวชี้วัด พร้อม ดำเนินการเทียบเคียงกับองค์กรคู่เทียบ และประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนด้านการจัดการนวัตกรรมใน ภาพรวมของแผนแม่บท

แผนที่นำทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรรม ปี 2569 – 2573

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ระยะที่ 1 การวางรากฐาน	ระยะที่ 2 การขยายผล		ระยะที่ 3 การสร้างความยั่งยืน	
	2569	2570	2571	2572	2573
เป้าหมายหลักของระยะ	พัฒนาระบบ กระบวนการ และกลไกการกำกับดูแลด้านการจัดการนวัตกรรรมให้มีความครบถ้วน สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง และรองรับการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ พร้อมจัดเก็บค่าฐานของตัวชี้วัดที่ยังไม่เคยมีการจัดเก็บข้อมูล	ขยายผลนวัตกรรรมที่ผ่านการทดลองและประเมินผลแล้วไปสู่สำนักงานตลาดสาขาเพิ่มเติม ควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้ค้า ผู้เช่า และผู้ใช้บริการอย่างเป็นรูปธรรม		ยกระดับองค์การตลาดสู่องค์กรที่มีระบบการจัดการนวัตกรรรมอย่างยั่งยืน สามารถแสดงผลลัพธ์ได้อย่างต่อเนื่อง ประเมินความคุ้มค่าของการลงทุน และเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับองค์กรคู่เทียบหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศได้	
บุคลากรและวัฒนธรรมนวัตกรรรม (SO1)	ปลูกฝังค่านิยม IMMOCC และจัดเก็บค่าฐานผลลัพธ์	พัฒนาสมรรถนะตามช่องว่างที่กำหนด	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและเพิ่มจำนวนผู้เสนอแนวคิด	สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรรมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร	รักษาและพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรรมอย่างต่อเนื่อง
การกำกับดูแลและการจัดสรรทรัพยากร (SO2)	จัดทำและประกาศใช้กฎบัตรและหลักเกณฑ์	นำหลักเกณฑ์ไปใช้ในการดำเนินงาน	ทบทวนและปรับปรุงกลไกการกำกับดูแล	ขยายและพัฒนาแหล่งทรัพยากรด้านนวัตกรรรม	ยกระดับสู่การบริหารจัดการอย่างยั่งยืน
ระบบและกระบวนการนวัตกรรรม (SO3)	พัฒนาระบบและเริ่มใช้งานจริง	ปรับปรุงกระบวนการจากผลการดำเนินงาน	ขยายผลการใช้ระบบในระดับองค์กร	ทบทวนและพัฒนาระบบทั้งภาพรวม	ยกระดับสู่การเทียบเคียงกับองค์กรคู่เทียบ
คุณค่าแก่ลูกค้าและตลาด (SO4)	วิเคราะห์ความต้องการและประสบการณ์ของผู้ใช้	เชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าเข้าสู่ฐานข้อมูลกลาง	พัฒนาบริการและนวัตกรรรมที่ตอบโจทย์ลูกค้า	ขยายผลการให้บริการรูปแบบใหม่	ยกระดับการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างยั่งยืน
ผลลัพธ์และความคุ้มค่า (SO5)	จัดเก็บค่าฐานผลลัพธ์ด้านนวัตกรรรม	วัดผลเทียบกับค่าเป้าหมาย	บรรลุผลลัพธ์สูงกว่าค่าเป้าหมาย	รักษาผลการดำเนินงานที่สูงกว่าค่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	แสดงแนวโน้มผลลัพธ์ต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 3 ปี
หมายเหตุ : รายละเอียดค่าเป้าหมายเชิงตัวเลขรายปีของตัวชี้วัดแต่ละตัว ปรากฏตามบทที่ 4 หัวข้อ 4.8 ตารางที่ 4-14					

ตารางที่ 6-1 แผนที่นำทางการพัฒนานวัตกรรรมขององค์การตลาด ปี 2569 – 2573

6.2 หลักการจัดทำแผนปฏิบัติการและการกำหนดตัวชี้วัด

การจัดทำแผนปฏิบัติการและการกำหนดตัวชี้วัดตามแผนแม่บทฉบับนี้ กำหนดขึ้นโดยอ้างอิงข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากผลการประเมินที่ผ่านมา ประกอบกับผลการวิเคราะห์ช่องว่างเทียบกับหลักเกณฑ์การประเมิน และทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในบทที่ 4 เพื่อให้การแปลงแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน และกิจกรรม ตลอดจนมีระบบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่สามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ องค์การตลาดกำหนดหลักการสำคัญในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการกำหนดตัวชี้วัด จำนวน 7 ประการ โดยมุ่งให้แผนงานมีผู้รับผิดชอบทรัพยากร และกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน สามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ ลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน และสามารถตรวจสอบย้อนกลับถึงที่มาของการกำหนดแผนงานและตัวชี้วัดได้ โดยมีหลักการดังนี้

(1) ทุกกลยุทธ์ต้องมีแผนงานหรือโครงการรองรับอย่างชัดเจน โดยแผนงานหนึ่งอาจสนับสนุนการดำเนินงานได้มากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ หากมีลักษณะการขับเคลื่อนหรือผลลัพธ์ที่มุ่งหมายสอดคล้องกัน ทั้งนี้ ต้องแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานกับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องไว้อย่างครบถ้วน เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับจากการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนแม่บทได้ แผนงานหลักแต่ละแผนงานกำหนดตัวชี้วัดหลัก 1 ตัว โดยใช้ตัวชี้วัดชุดเดียวกับตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ S1-S5 ตามบทที่ 4 หัวข้อ 4.8 เพื่อให้การวัดผลในระดับแผนงานเชื่อมโยงโดยตรงกับการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สำหรับกิจกรรมภายใต้แผนงานไม่กำหนดตัวชี้วัดแยกเป็นรายกิจกรรม แต่กำหนดผลลัพธ์หรือหลักฐานที่ต้องส่งมอบพร้อมน้ำหนักความสำคัญของแต่ละกิจกรรม ซึ่งรวมกันเท่ากับร้อยละ 100 ของแผนงาน เพื่อใช้ติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม

(2) ตัวชี้วัดทุกตัวต้องกำหนดค่าฐาน (Baseline) และค่าเป้าหมายเชิงตัวเลขรายปีอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานได้ตลอดระยะเวลาของแผน ทั้งนี้ กรณีตัวชี้วัดที่ยังไม่มีข้อมูลผลการดำเนินงานในอดีต ให้กำหนดการจัดเก็บค่าฐานเป็นเป้าหมายในปีแรก และนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการกำหนดค่าเป้าหมายเชิงตัวเลขในปีถัดไปอย่างเหมาะสม

(3) การกำหนดตัวชี้วัดให้มุ่งเน้นการวัดผลลัพธ์ (Outcome) ที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงหรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน มากกว่าการวัดผลผลิต (Output) หรือความสำเร็จของกิจกรรมเพียงอย่างเดียว โดยหลีกเลี่ยงการกำหนดตัวชี้วัดที่มุ่งวัดเพียงการจัดทำ การทบทวน หรือการปรับปรุงแผนและเอกสารขององค์กร เพื่อให้ตัวชี้วัดสามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการจัดการนวัตกรรมได้อย่างแท้จริง

(4) การกำหนดค่าเป้าหมายรายปีให้พิจารณาจากค่าฐาน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กร ตลอดจนความพร้อมด้านทรัพยากร โดยกำหนดระดับเป้าหมายให้เพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมตามพัฒนาการของการดำเนินงาน และมีเหตุผลหรือข้อมูลรองรับการกำหนดค่าเป้าหมายในแต่ละปี เพื่อให้ค่าเป้าหมายมีความท้าทายและสามารถบรรลุได้ภายใต้บริบทขององค์กร

(5) ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ต้องมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมตามแนวทาง Balanced Scorecard (BSC) และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้

สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานในระดับแผนงาน การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมในระดับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

(6) แผนปฏิบัติการต้องกำหนดผู้รับผิดชอบ หน่วยงานสนับสนุน แหล่งงบประมาณหรือทรัพยากรที่ใช้ และกรอบระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติ ติดตาม และตรวจสอบความก้าวหน้าได้ ทั้งนี้ แผนงานหรือโครงการที่มีความจำเป็นต้องขอรับการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการนวัตกรรม ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการนวัตกรรมที่กำหนดไว้ในบทที่ 4 หัวข้อ 4.10

(7) การกำหนดและจัดกลุ่มแผนงานให้พิจารณาจากลักษณะการขับเคลื่อนและผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นสำคัญ โดยบูรณาการกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์หรือกลุ่มเป้าหมายใกล้เคียงกันไว้ภายใต้แผนงานเดียวกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานและภาระด้านเอกสาร ขณะเดียวกันต้องครอบคลุมทั้งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถสร้างและพัฒนานวัตกรรม และการพัฒนาระบบ กลไก และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

6.3 แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569 – 2573)

แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี จัดทำขึ้นเพื่อแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามแผนแม่บทไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดแผนงานหลัก จำนวน 5 แผนงาน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ข้อ และครอบคลุมกลยุทธ์ทั้ง 10 กลยุทธ์ พร้อมจัดเรียงแผนงานตามลำดับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1–5 เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างทิศทางเชิงยุทธศาสตร์กับการดำเนินงานอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ตามความเชื่อมโยงที่กำหนดไว้ในตารางที่ 4-13 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แต่ละข้ออาจสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ได้มากกว่าหนึ่งประเด็น และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์บางข้อมีลักษณะเป็นกลไกพื้นฐานที่สนับสนุนการขับเคลื่อนหลายประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนั้น ในแผนปฏิบัติการจึงกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่แต่ละแผนงานสนับสนุนไว้โดยตรง เพื่อให้สามารถตรวจสอบความเชื่อมโยงย้อนกลับได้อย่างครบถ้วน โดยแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี กำหนดสาระสำคัญในระดับแผนงานหลัก ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่รองรับ ตัวชี้วัดระดับแผนงาน หน่วยนับ และค่าเป้าหมายรายปีตลอดระยะเวลาของแผน รวมทั้งแสดงความเชื่อมโยงกับหัวข้อย่อยตามหลักเกณฑ์การประเมิน เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและผลสำเร็จของการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 6-2

สำหรับกิจกรรมภายใต้แผนงานหลัก ให้กำหนดและทบทวนเป็นรายปีตามบริบท ผลการดำเนินงาน และความพร้อมด้านทรัพยากรขององค์กร โดยจัดทำไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีตามหัวข้อ 6.4 ส่วนรายละเอียดในระดับกิจกรรมย่อย ผลผลิต ผลลัพธ์ ความเสี่ยง และผลตอบแทนของแต่ละโครงการ ให้จัดทำตามแบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณขององค์การตลาด เพื่อให้รายละเอียดในแต่ละระดับมีความเหมาะสม ลดความซ้ำซ้อนระหว่างเอกสาร และรักษาความต่อเนื่องของกรอบแผนงานหลักตลอดระยะเวลา 5 ปี ขณะเดียวกันยังสามารถปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความพร้อมขององค์กรในแต่ละปีได้

ในเชิงลักษณะการขับเคลื่อน แผนงานหลักทั้ง 5 แผนงานครอบคลุมทั้ง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถสร้างและพัฒนานวัตกรรม และ การพัฒนาระบบกลไก และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการนวัตกรรมขององค์กร เพื่อให้การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรดำเนินควบคู่กับการพัฒนาปัจจัยสนับสนุนที่จำเป็นต่อการสร้างและนำผลงานนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

แผนงานหลัก	ประเด็นยุทธศาสตร์	มิติตาม BSC	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับแผนงาน	หน่วยนับ	ปีงบประมาณ					ความเชื่อมโยงตามเกณฑ์ Enabler
						2569	2570	2571	2572	2573	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาบุคลากร ค่านิยม และวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร											
แผนงานหลักที่ 1 : การพัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมนวัตกรรม	2	ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	1 2 3	S1 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้	ร้อยละ/ปี	จัดเก็บค่าฐาน	ค่าฐาน + 3	ค่าฐาน + 6	ค่าฐาน + 9	ค่าฐาน + 12	(1.1) (4.1) (5.1) (5.2) (6.2)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างกลไกการกำกับดูแลและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการนวัตกรรม											
แผนงานหลักที่ 2 : การกำกับดูแลและการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม	2	ด้านกระบวนการภายใน	4 5	S2 ร้อยละของภารกิจตามกฎบัตรคณะกรรมการด้านนวัตกรรมที่ดำเนินการครบถ้วนภายในปี	ร้อยละ/ปี	จัดเก็บค่าฐาน	100	100	100	100	(1.1) (1.2) (2.1) (2.2) (6.1)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์											
แผนงานหลักที่ 3 : ระบบและกระบวนการจัดการนวัตกรรม	1	ด้านกระบวนการภายใน	6 7	S3 จำนวนโครงการนวัตกรรมที่พัฒนาถึงขั้นมีต้นแบบใช้งานได้ขึ้นไป	โครงการ/ปี	จัดเก็บค่าฐาน	2	2	3	3	(2.1) (6.1) (6.2) (6.3) (7.1)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนเกิดการใช้งานจริง											
แผนงานหลักที่ 4 : นวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	3	ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	8 9	S4 จำนวนรายการที่เกิดขึ้นจริงจากระบบงานหรือกระบวนการที่พัฒนาจากโครงการนวัตกรรม	รายการ/ปี	จัดเก็บค่าฐาน	≥3,600	≥4,200	≥4,800	≥5,400	(3.1) (6.3)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนารูปแบบธุรกิจและแหล่งรายได้ใหม่ด้วยนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนขององค์กร											
แผนงานหลักที่ 5 : รูปแบบธุรกิจและแหล่งรายได้ใหม่จากนวัตกรรม	4	ด้านการเงิน	10	S5 จำนวนรูปแบบธุรกิจหรือบริการใหม่ที่ได้รับอนุมัติและเริ่มดำเนินการแล้ว	รายการ/ปี	เตรียมการ	เตรียมการ	1	2	2	(6.3) (7.1)

ตารางที่ 6-2 แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569 – 2573)

6.4 แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2569

แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2569 จัดทำขึ้นจากการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด พ.ศ. 2568 – 2572 ให้สอดคล้องกับทิศทางและโครงสร้างเชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทฉบับทบทวน เพื่อให้การดำเนินงานในปีงบประมาณ 2569 เชื่อมโยงกับทิศทางการจัดการนวัตกรรมที่กำหนดขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีใช้โครงสร้างแผนงานหลัก จำนวน 5 แผนงาน เช่นเดียวกับแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปีตามหัวข้อ 6.3 โดยแสดงความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนดกิจกรรม ระยะเวลาดำเนินการ ตัวชี้วัดระดับแผนงานและค่าเป้าหมายประจำปี 2569 ตลอดจนผู้รับผิดชอบ หน่วยงานสนับสนุน และแหล่งงบประมาณ เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างชัดเจน โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 6-3

แผนงานหลัก	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับแผนงาน และเป้าหมายปี 2569	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2569				งบประมาณ (บาท)	หน่วยงานสนับสนุน/ ร่วมดำเนินการ
				ไตรมาสที่ 1 ต.ค. – ธ.ค.	ไตรมาสที่ 2 ม.ค. – มี.ค.	ไตรมาสที่ 3 เม.ย. – มิ.ย.	ไตรมาสที่ 4 ก.ค. – ก.ย.		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาบุคลากร ค่านิยม และวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร									
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การเสริมสร้างกลไกการกำกับดูแล การพัฒนาบุคลากร และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม									
1. การพัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมนวัตกรรม	1	S1 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ ปี 2569 : จัดเก็บค่าฐาน	(1) พัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านการจัดการนวัตกรรมของบุคลากร สำรวจความต้องการพัฒนาของบุคลากรทุกส่วนงานและวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมประจำปี กำหนดหลักสูตรและดำเนินการพัฒนาตามแผนแล้วประเมินความรู้ความเข้าใจหลังการพัฒนาพร้อมสรุปรายงานผลประจำปี					200,000	(1) ฝ่ายบริหารบุคคล (2) ทุกส่วนงานและสำนักงานตลาดสาขา
	2		(2) สร้างและพัฒนานวัตกรรมขององค์การตลาด ออกแบบระบบรับข้อเสนอแนวคิดนวัตกรรมพร้อมเกณฑ์และผู้กลั่นกรอง ประกาศเชิญชวนบุคลากรเสนอแนวคิด บันทึกเข้าทะเบียนและกลั่นกรองตามเกณฑ์ จัดทำทะเบียนรายชื่อนวัตกรรม และส่งต่อแนวคิดที่ผ่านเกณฑ์เข้าสู่ชุดโครงการนวัตกรรม					ไม่ใช้ งบประมาณ	
	3		(3) จัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมและถอดบทเรียน จัดทำแบบบันทึกบทเรียนมาตรฐานและแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ประจำปี คัดเลือกโครงการที่จะถอดบทเรียน จัดประชุมหรือสัมมนาถอดบทเรียน จัดทำเอกสารบทเรียนรายเรื่องและจัดหมวดหมู่เข้าระบบจัดเก็บองค์ความรู้ เผยแพร่ให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และติดตามการนำไปใช้ประโยชน์					ไม่ใช้ งบประมาณ	
			(4) ส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมนวัตกรรม IMMOG ออกแบบแบบสำรวจความรู้ ค่านิยม และการรับรู้นโยบาย เก็บข้อมูลและติดตามอัตราการตอบกลับประมวลผลและวิเคราะห์ช่องว่างด้านค่านิยม เสนอผลต่อคณะกรรมการด้านนวัตกรรม แล้วจัดกิจกรรมสื่อสารและส่งเสริมบทบาทผู้บริหารในการเป็นต้นแบบที่ดี					ไม่ใช้ งบประมาณ	

แผนงานหลัก	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับแผนงาน และเป้าหมายปี 2569	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2569				งบประมาณ (บาท)	หน่วยงานสนับสนุน/ ร่วมดำเนินการ
				ไตรมาสที่ 1 ต.ค. – ธ.ค.	ไตรมาสที่ 2 ม.ค. – มี.ค.	ไตรมาสที่ 3 เม.ย. – มิ.ย.	ไตรมาสที่ 4 ก.ค. – ก.ย.		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างกลไกการกำกับดูแลและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการนวัตกรรม									
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การเสริมสร้างกลไกการกำกับดูแล การพัฒนาบุคลากร และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม									
2. การกำกับดูแลและการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม	4	S2 ร้อยละของภารกิจตามกฎบัตรคณะกรรมการด้านนวัตกรรมที่ดำเนินการครบถ้วนภายในปี 2569 : จัดเก็บค่าฐาน	(1) ยกระดับโครงสร้างการกำกับดูแลด้านการจัดการนวัตกรรม จัดทำกฎบัตรเสนอผู้อำนวยการองค์การทดลองนาม จัดทำตารางติดตามภารกิจตามกฎบัตรและปฏิทินการประชุมประจำปี จัดประชุมคณะกรรมการตามรอบที่กำหนด แจ้งเวียนรายงานที่รับรองแล้วและติดตามข้อสั่งการ รายงานผลต่อผู้อำนวยการองค์การทดลองรายไตรมาส และสรุปผลการปฏิบัติตามกฎบัตรเมื่อสิ้นปีงบประมาณ					ไม่ใช้งบประมาณ	(1) คณะกรรมการด้านนวัตกรรม (2) ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ (3) ฝ่ายกฎหมาย
	5		(2) สร้างเครือข่ายและความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก วิเคราะห์ความต้องการความร่วมมือและทรัพยากรที่ยังขาด จัดทำบัญชีรายชื่อหน่วยงานเป้าหมายเข้าร่วมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน และกิจกรรมด้านนวัตกรรมของหน่วยงานภายนอก พร้อมจัดทำรายงานสรุปการเข้าร่วมและประเด็นที่นำมาต่อยอด แล้วพัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่การจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือเมื่อมีความพร้อม และติดตามผลตามข้อตกลง					ไม่ใช้งบประมาณ	
			(3) จัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมตามหลักเกณฑ์ ทบทวนหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรและบรรจุเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือ จัดทำแบบฟอร์มเสนอขอรับการจัดสรร แจ้งเวียนรวบรวมความต้องการจากทุกส่วนงาน เสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญ เสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเข้าสู่กระบวนการงบประมาณ แล้วติดตามผลการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรรายไตรมาส					ไม่ใช้งบประมาณ	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์									
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์									
3. ระบบและกระบวนการจัดการนวัตกรรม	6	S3 จำนวนโครงการนวัตกรรมที่พัฒนาถึงขั้นมีต้นแบบใช้งานได้ขึ้นไป ปี 2569 : จัดเก็บค่าฐาน	(1) พัฒนาระบบการวัดนวัตกรรมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงการใช้งานจริง จัดทำแบบฟอร์มการพิจารณาผ่านจุดตัดสินใจให้ครบทุกจุด คัดเลือกโครงการเข้าสู่ชุดโครงการนวัตกรรม จัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมพิจารณาผ่านจุดตัดสินใจ บันทึกผลเป็นแฟ้มหลักฐานรายโครงการ และติดตามความก้าวหน้ารายไตรมาส					150,000	(1) หน่วยงานเจ้าของโครงการ (2) ฝ่ายติดตามและประเมินผล (3) ฝ่ายสารสนเทศ
	7		(2) พัฒนาระบบตัวชี้วัดและฐานข้อมูลผลลัพธ์ดิจิทัล กำหนดนิยามตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมให้ครบทุกตัว ออกแบบโครงสร้างฐานข้อมูลผลลัพธ์และมอบหมายผู้จัดเก็บพร้อมรอบการบันทึก บันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานเข้าฐานข้อมูล วิเคราะห์ความคุ้มค่ารายโครงการ เทียบเคียงกับองค์กรคู่เทียบและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ แล้วรายงานผลลัพธ์ต่อคณะกรรมการด้านนวัตกรรมรายไตรมาส					ไม่ใช้งบประมาณ	
			(3) พัฒนานวัตกรรมด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)						

แผนงานหลัก	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับแผนงาน และเป้าหมายปี 2569	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2569				งบประมาณ (บาท)	หน่วยงานสนับสนุน/ ร่วมดำเนินการ
				ไตรมาสที่ 1 ต.ค. – ธ.ค.	ไตรมาสที่ 2 ม.ค. – มี.ค.	ไตรมาสที่ 3 เม.ย. – มิ.ย.	ไตรมาสที่ 4 ก.ค. – ก.ย.		
			กำหนดขอบเขตและตัวแปรที่ต้องวัดตามเกณฑ์ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ทบทวนระบบบันทึกข้อมูลที่มีอยู่แล้วออกแบบหรือปรับปรุงระบบ ติดตั้งและทดสอบระบบ บันทึกข้อมูลอย่างต่อเนื่องรายเดือน คำนวณค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ และเชื่อมโยงข้อมูลเข้าฐานข้อมูลผลลัพธ์					ไม่ใช้ งบประมาณ	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจริง									
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย									
4. นวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า และตลาด	8	S4 จำนวนรายการที่เกิดขึ้นจริงจากระบบงานหรือกระบวนการที่พัฒนาจากโครงการนวัตกรรมปี 2569 : จัดเก็บค่าฐาน	(1) พัฒนาข้อมูลและสารสนเทศลูกค้าให้เชื่อมโยงระดับองค์กร สำรวจสถานะและรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าของแต่ละสำนักงานตลาดสาขา วิเคราะห์ช่องว่างและความพร้อมในการเชื่อมโยง ออกแบบโครงสร้างข้อมูลลูกค้ากลาง จัดทำแนวปฏิบัติการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล นำร่องเชื่อมโยงข้อมูลในสาขาที่เลือก แล้วขยายผลและปรับปรุงตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและเส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า					ไม่ใช้ งบประมาณ	(1) สำนักงานตลาดสาขา (2) ฝ่ายสารสนเทศ
	9		(2) พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการในพื้นที่สำนักงานตลาดสาขา คัดเลือกสำนักงานตลาดสาขาที่เป็นพื้นที่นำร่อง สำรวจความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการและเสนอขออนุมัติดำเนินการ ทดลองใช้งานจริงในพื้นที่ สำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอก แล้วสรุปผลพร้อมข้อเสนอการปรับปรุงและขยายผล					100,000	
			(3) ส่งเสริมการใช้งานระบบงานและกระบวนการที่พัฒนาจากโครงการนวัตกรรม จัดทำบัญชีระบบงานและกระบวนการที่พัฒนาจากโครงการนวัตกรรม พร้อมกำหนดนิยามหน่วยนับว่าสิ่งใดนับเป็นหนึ่งในรายการ จัดทำและดำเนินแผนส่งเสริมการยอมรับและการใช้งานของผู้ใช้ บันทึกจำนวนรายการที่เกิดขึ้นจริงรายเดือน แล้ววิเคราะห์แนวโน้มและรายงานผลรายไตรมาส					50,000	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนารูปแบบธุรกิจและแหล่งรายได้ใหม่ด้วยนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนขององค์กร									
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนารูปแบบธุรกิจและแหล่งรายได้ใหม่เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร									
5. รูปแบบธุรกิจและแหล่ง รายได้ใหม่จากนวัตกรรม	10	S5 จำนวนรูปแบบธุรกิจหรือบริการใหม่ที่ได้รับอนุมัติและเริ่มดำเนินการแล้วปี 2569 : เตรียมการ	(1) พัฒนารูปแบบธุรกิจ บริการ และกลไกความร่วมมือรูปแบบใหม่ ทบทวนบทบาทและฐานลูกค้าปัจจุบันขององค์การตลาด ศึกษาแนวโน้มและโอกาสทางธุรกิจใหม่ จัดทำกรอบแนวคิดรูปแบบธุรกิจหรือบริการใหม่พร้อมเกณฑ์คัดเลือก เสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมพิจารณา ศึกษาความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของรูปแบบที่คัดเลือก เสนอขออนุมัติต่อผู้มีอำนาจ แล้วเริ่มดำเนินการและติดตามผลรอบแรก					ไม่ใช้ งบประมาณ	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
หมายเหตุ : (1) ช่องแรงแสดงไตรมาสที่ดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับรอบการติดตามและรายงานผลตามบทที่ 7 หัวข้อ 7.2 ทั้งนี้ ผลผลิตหลักที่ต้องส่งมอบของแต่ละกิจกรรม จำนวนผลผลิต น้ำหนักของกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงาน และเดือนที่ดำเนินการ ปรากฏตามเอกสารประกอบแผนปฏิบัติการ									

แผนงานหลัก	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับแผนงาน และเป้าหมายปี 2569	กิจกรรมหลัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2569				งบประมาณ (บาท)	หน่วยงานสนับสนุน/ ร่วมดำเนินการ
				ไตรมาสที่ 1 ต.ค. – ธ.ค.	ไตรมาสที่ 2 ม.ค. – มี.ค.	ไตรมาสที่ 3 เม.ย. – มิ.ย.	ไตรมาสที่ 4 ก.ค. – ก.ย.		
(2) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายกำหนดไว้ที่ระดับแผนงานหลัก แผนงานละ 1 ตัวชี้วัด ส่วนกิจกรรมเป็นองค์ประกอบที่ทำให้แผนงานบรรลุผล จึงไม่กำหนดตัวชี้วัดรายกิจกรรม แต่กำหนดผลผลิตที่ต้องส่งมอบไว้เป็นเอกสารหรือหลักฐานที่ตรวจนับได้ ทั้งนี้ ร้อยละความก้าวหน้าของแผนงานคำนวณจากผลรวมของน้ำหนักกิจกรรมคูณด้วยสัดส่วนของผลผลิตที่ส่งมอบครบต่อผลผลิตที่กำหนดไว้ของกิจกรรมนั้น โดยน้ำหนักของกิจกรรมหลักในแต่ละแผนงานรวมกันเท่ากับร้อยละ 100 ทั้งนี้ น้ำหนักและจำนวนผลผลิตของแต่ละกิจกรรม กำหนดไว้ในเอกสารประกอบแผนปฏิบัติการ ตามแบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณขององค์การตลาด (3) รายละเอียดระดับกิจกรรมย่อย ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) การวิเคราะห์ความเสี่ยง และผลตอบแทนของโครงการ ให้จัดทำตามแบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณขององค์การตลาด และเก็บไว้เป็นเอกสารประกอบรายโครงการ (4) กรอบงบประมาณด้านการจัดการนวัตกรรมกำหนดไว้ 500,000 บาทต่อปี สำหรับการฝึกอบรมและโครงการด้านนวัตกรรม โดยไม่รวมงบลงทุน ทั้งนี้ ให้รวบรวมความต้องการจากทุกส่วนงานก่อนเสนอขออนุมัติ ตามกระบวนการงบประมาณปกติ โดยจำแนกเป็น แผนงานหลักที่ 1 จำนวน 200,000 บาท · แผนงานหลักที่ 3 จำนวน 150,000 บาท · และแผนงานหลักที่ 4 จำนวน 150,000 บาท ส่วนแผนงานหลักที่ 2 และแผนงานหลักที่ 5 ไม่ใช้งบประมาณ (5) กิจกรรมที่ระบุว่า "ไม่ใช้งบประมาณ" หมายถึง การดำเนินงานโดยใช้บุคลากรและทรัพยากรภายใน ภายใต้งบดำเนินงานปกติขององค์การตลาด (6) สำหรับปีงบประมาณ 2569 ซึ่งมีได้ตั้งงบประมาณด้านการจัดการนวัตกรรมไว้เป็นการเฉพาะ ให้ดำเนินการผ่านกลไกการทบทวนแผนและงบประมาณ (7) ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมร่วมกับคณะทำงานด้านนวัตกรรม เป็นผู้ประสานงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการนี้ ในระหว่างที่ยังมิได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านนวัตกรรม ให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวไปพลางก่อน									

ตารางที่ 6-3 แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2569

6.5 ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน

นอกจากตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ซึ่งใช้กำกับการดำเนินงานตามแผนแม่บทแล้ว องค์การตลาดยังกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) ครอบคลุม 4 มิติ รวม 6 ตัวชี้วัด เพื่อใช้วัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการนวัตกรรมในภาพรวมขององค์กร ทั้งนี้ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นคุณละชุดกับตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ โดยกำหนดให้จัดเก็บและรายงานผลในฐานข้อมูลผลลัพธ์ในรูปแบบดิจิทัล ภายใต้แผนงานหลักที่ 3 ระบบและกระบวนการจัดการนวัตกรรม ตามตารางที่ 6-2

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ดังกล่าวยังเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตลาดในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์จากการจัดการนวัตกรรมสามารถสนับสนุนผลการดำเนินงานในระดับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 6-4

มิติ	รหัส	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม
ด้านการเงิน (Financial)	F1	มูลค่ารายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการจัดการนวัตกรรมในภาพรวมขององค์การตลาด
ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer & Stakeholder)	C1	ระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกต่อนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)	I1	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมประจำปี
	I2	จำนวนผลงานนวัตกรรมที่ได้รับการบันทึกในทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาขององค์การตลาด
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)	LG1	ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
	LG2	ร้อยละของส่วนงานที่มีการพัฒนาหรือนำนวัตกรรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน
หมายเหตุ : ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้ง 6 ตัวชี้วัด เป็นตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ (Outcome) ที่ใช้ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการจัดการนวัตกรรมในภาพรวมขององค์การตลาด และเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ S1 ถึง S5 ตามตารางที่ 6-5 ทั้งนี้ นิยาม วิธีการคำนวณ ค่าเป้าหมาย และแหล่งข้อมูลของแต่ละตัวชี้วัด ให้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและระบบติดตามผลขององค์การตลาด		

ตารางที่ 6-4 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม 4 มิติ 6 ตัวชี้วัด

ทั้งนี้ ตัวชี้วัด I1 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมประจำปี กำหนดให้คำนวณจากผลผลิตที่ต้องส่งมอบของกิจกรรมภายใต้แผนงานหลักตามตารางที่ 6-3 ซึ่งมีรายละเอียดผลผลิตที่ต้องส่งมอบและน้ำหนักรายกิจกรรมกำหนดไว้ในเอกสารประกอบแผนปฏิบัติการ โดยคำนวณร้อยละความก้าวหน้าของแต่ละแผนงานจากผลรวมของน้ำหนักกิจกรรมคูณด้วยสัดส่วนของผลผลิตที่ส่งมอบครบต่อผลผลิตที่กำหนดไว้ของกิจกรรมนั้น แล้วหาค่าเฉลี่ยของแผนงานหลักทั้ง 5 แผนงาน การวัดผลจึงอ้างอิงจากเอกสารและหลักฐานที่ตรวจนับได้ มิใช่การประเมินความก้าวหน้าด้วยดุลพินิจของผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ ตัวชี้วัด I1

ใช้ร่วมกับตัวชี้วัดระดับแผนแม่บท M1 ตามบทที่ 4 หัวข้อ 4.8 เพื่อมิให้เกิดการวัดผลซ้ำซ้อนในสองระดับ โดยมีความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตลาด ประจำปีบัญชี 2569 ปรากฏตามตารางที่ 6-5

ตัวชี้วัด ระดับกลยุทธ์	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม ที่เชื่อมโยง (BSC)	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการ ประเมินผลการดำเนินงาน ปี 2569
S1	LG1	3.7
S2	I1	1.5 · 3.7
S3	I1 · LG2	3.7
S4	C1 · F1	1.1 · 1.4 · 2.3
S5	F1 · I2	1.5 · 2.4
หมายเหตุ : (1) ตัวชี้วัด 3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นตัวชี้วัดร่วมของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) (2) ความเชื่อมโยงที่แสดงในตารางเป็นความสัมพันธ์ในระดับการสนับสนุน (Contribution) โดยการจัดการนวัตกรรมเป็นกลไกสนับสนุนการบรรลุตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน มิใช่ปัจจัยเพียงประการเดียวที่กำหนดผลการประเมิน ทั้งนี้ นำน้ำหนักของตัวชี้วัดที่การจัดการนวัตกรรมมีส่วนสนับสนุน ปรากฏตามบทที่ 4 หัวข้อ 4.11 ตารางที่ 4-17 (3) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมหนึ่งตัวอาจได้รับอิทธิพลจากตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์มากกว่าหนึ่งตัว และตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์หนึ่งตัวอาจสนับสนุนตัวชี้วัดผลลัพธ์ได้หลายตัว ทั้งนี้ ความเชื่อมโยงในตารางเป็นการแสดงความสัมพันธ์เชิงสนับสนุน มิใช่ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลโดยตรง		

ตารางที่ 6-5 ความเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์กับตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมและตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง

บทที่

7

การกำกับ ติดตาม ประเมินผล และ พัฒนาแผนแม่บทอย่างต่อเนื่อง



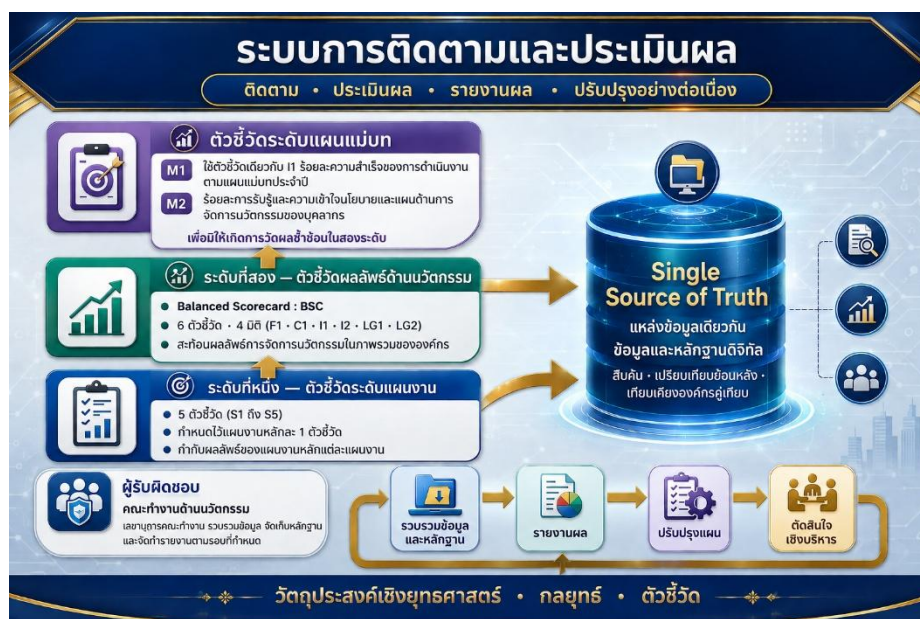
7. การกำกับ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาแผนแม่บทอย่างต่อเนื่อง

บทนี้กำหนดระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และทบทวนการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนเป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ พร้อมรองรับการปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานจริง หลักเกณฑ์การประเมินที่เปลี่ยนแปลง และบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปี โดยเนื้อหาในบทนี้ครอบคลุมระบบการติดตาม และประเมินผล การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส การทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บท การวิเคราะห์และปิดช่องว่าง (Gap Closure) ตลอดจนการสื่อสารและถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ทุกส่วนงานมีความเข้าใจตรงกัน สามารถดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของแผนแม่บท กลไกที่กำหนดไว้ในบทนี้ทำหน้าที่เชื่อมโยงการดำเนินงานตั้งแต่การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ระบบการจัดการนวัตกรรม แผนที่น่าสนใจ แผนปฏิบัติการ และการวัดผล เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้การจัดการนวัตกรรมขององค์กรตลาดดำเนินไปในลักษณะของวงจรการบริหาร (Management Cycle) ที่สามารถตรวจสอบ ติดตาม และพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ

7.1 ระบบการติดตามและประเมินผล

องค์กรตลาดกำหนดระบบการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งใช้เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงแผนและการตัดสินใจเชิงบริหาร โดยกำหนดการติดตามผลไว้ 2 ระดับที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ ระดับที่หนึ่ง ตัวชี้วัดระดับแผนงาน จำนวน 5 ตัวชี้วัด (S1 ถึง S5) โดยกำหนดไว้แผนงานหลักละ 1 ตัวชี้วัด ซึ่งใช้กำกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผนงานหลักแต่ละแผนงาน และ ระดับที่สอง ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) จำนวน 6 ตัวชี้วัด ครอบคลุม 4 มิติ เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมในภาพรวมขององค์กร ทั้งนี้ ตัวชี้วัด I1 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมประจำปี ทำหน้าที่เป็นตัวชี้วัดระดับแผนแม่บท M1 ด้วย เพื่อมิให้เกิดการวัดผลซ้ำซ้อน และกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนแม่บทเพิ่มเติมอีก 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ M2 ร้อยละการรับรู้และความเข้าใจนโยบาย และแผนด้านการจัดการนวัตกรรมของบุคลากร

เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีความสอดคล้องกันทุกระดับ องค์กรตลาดกำหนดให้การวัดและรายงานผลใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเดียวกัน (Single Source of Truth) พร้อมจัดเก็บข้อมูลและหลักฐานประกอบในรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้สามารถสืบค้น เปรียบเทียบผลการดำเนินงานย้อนหลัง และเทียบเคียงกับองค์กรคู่เทียบได้ ทั้งนี้ คณะทำงานด้านนวัตกรรมเป็นผู้รับผิดชอบการติดตามและรายงานผล โดยมีผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมในฐานะเลขานุการคณะทำงาน ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล จัดเก็บเอกสารหลักฐาน และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามรอบที่กำหนด



ภาพที่ 7-1 ระบบการติดตามและประเมินผลขององค์การตลาด

7.2 การติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาสและสายการรายงานผล

องค์การตลาดกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมเป็นรายไตรมาส เพื่อประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานเทียบกับแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดที่กำหนด พร้อมติดตามปัญหาอุปสรรค และความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนได้อย่างทันท่วงทีก่อนสิ้นปีงบประมาณ อันเป็นการบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มิใช่การสรุปผลเพียงครั้งเดียวเมื่อสิ้นปี ทั้งนี้ การติดตามผลดังกล่าวสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ซึ่งกำหนดให้คณะทำงานด้านนวัตกรรมรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง โดยมีรายละเอียดของแต่ละรอบการติดตามปรากฏตามตารางที่ 7-1

รอบการติดตาม	ช่วงเวลา	ประเด็นการติดตาม	ผลผลิตที่ต้องจัดทำ (Deliverables)
ไตรมาสที่ 1	ตุลาคม – ธันวาคม	ทบทวนความพร้อมของระบบ กลไก และกระบวนการ ตรวจสอบความพร้อมของแหล่งข้อมูล และจัดเก็บข้อมูลของตัวชี้วัดที่ยังไม่เคยมีการวัด	รายงานความพร้อมของระบบและแผนการจัดเก็บข้อมูล
ไตรมาสที่ 2	มกราคม – มีนาคม	ติดตามความก้าวหน้าของแผนงานและโครงการเทียบกับแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัด พร้อมรายงานผลการดำเนินงานที่จัดเก็บได้	รายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส ครั้งที่ 1
ไตรมาสที่ 3	เมษายน – มิถุนายน	ทบทวนผลการดำเนินงานรอบครึ่งปี วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และความเสี่ยง พร้อมจัดทำมาตรการเร่งรัดและทบทวนความเพียงพอของทรัพยากร	รายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส ครั้งที่ 2 และแผนเร่งรัด

รอบการติดตาม	ช่วงเวลา	ประเด็นการติดตาม	ผลผลิตที่ต้องจัดทำ (Deliverables)
ไตรมาสที่ 4	กรกฎาคม – กันยายน	สรุปผลการดำเนินงานประจำปี วิเคราะห์ช่องว่างเทียบกับหลักเกณฑ์การประเมิน และจัดทำข้อเสนอเพื่อปรับปรุงแผนในปีถัดไป	รายงานผลการดำเนินงานประจำปี และแผนปิดช่องว่าง (Gap Closure Plan)

ตารางที่ 7-1 รอบการติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาส

หมายเหตุ : ผลการติดตามในแต่ละไตรมาสให้นำเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดเพื่อใช้ประกอบการกำกับติดตาม และพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงาน รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลสำหรับการทบทวนแผนแม่บทตามหัวข้อ 7.3

การรายงานผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามโครงสร้างการกำกับดูแลด้านการจัดการนวัตกรรมที่กำหนดไว้ในบทที่ 2 หัวข้อ 2.4.1 โดยมีการรายงานผลตามลำดับขั้นของการกำกับดูแล ตั้งแต่คณะกรรมการด้านนวัตกรรม คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด ผู้อำนวยการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล จนถึงคณะกรรมการองค์การตลาด เพื่อให้ข้อมูลการดำเนินงานและข้อเสนอเชิงนโยบายได้รับการพิจารณาในระดับที่เหมาะสม พร้อมใช้ประกอบการตัดสินใจและการกำกับติดตามการดำเนินงานขององค์กร โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 7-2

ผู้รายงาน	ผู้รับรายงาน	สาระสำคัญของรายงาน	ความถี่
(1) คณะทำงานด้านนวัตกรรม	คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด	ความก้าวหน้าของแผนงาน ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ปัญหา อุปสรรค ความเสี่ยง และข้อเสนอเพื่อการปรับปรุง	รายไตรมาส
(2) คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด	ผู้อำนวยการองค์การตลาด	ผลการพิจารณา ข้อเสนอแนะ และประเด็นที่ต้องตัดสินใจเชิงบริหาร	รายไตรมาส
(3) ผู้อำนวยการองค์การตลาด	คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ผลการดำเนินงานในภาพรวม ประเด็นเชิงนโยบาย และข้อเสนอเพื่อพิจารณา	อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
(4) คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	คณะกรรมการองค์การตลาด	ผลการดำเนินงานประจำปี ผลการทบทวนแผน และข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับปีถัดไป	อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
หมายเหตุ : (1) ในระหว่างที่ยังไม่ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาดและคณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ให้การรายงานผลตามลำดับที่ (3) และ (4) เสนอต่อผู้อำนวยการองค์การตลาดไปพลางก่อน ตามมาตรการรองรับในช่วงเปลี่ยนผ่านที่กำหนดไว้ในบทที่ 2 หัวข้อ 2.4.1 (2) การรายงานผลในแต่ละระดับต้องครอบคลุมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม ความเสี่ยง ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงาน			

ตารางที่ 7-2 สายการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนแม่บท

7.3 การทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บท

องค์การตลาดกำหนดให้มีการทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ภายหลังจากสรุปผลการดำเนินงานประจำปี เพื่อประเมินความเหมาะสมของทิศทางการดำเนินงานและปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง หลักเกณฑ์การประเมินที่เปลี่ยนแปลง และบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการทบทวนแผนใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นฐานในการพิจารณา (Evidence-based Review) เพื่อให้การปรับปรุงแผนเป็นไปอย่างมีเหตุผล โปร่งใส และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ การทบทวนแผนพิจารณาจากปัจจัยนำเข้าอย่างน้อย 6 ประการ ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานจริงเทียบกับค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดทุกระดับ (2) ผลการประเมินตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจและข้อสังเกตของผู้ประเมิน (3) ผลการสำรวจการรับรู้และความเข้าใจของบุคลากรตามตัวชี้วัด M2 (4) การเปลี่ยนแปลงของหลักเกณฑ์การประเมินในปีถัดไป (5) ความพร้อมด้านทรัพยากรและฐานะทางการเงินขององค์กร และ (6) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนแม่บท

ขอบเขตของการทบทวนครอบคลุมการประเมินความเหมาะสมของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน และตัวชี้วัด ตลอดจนการทบทวนค่าเป้าหมายรายปีให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานจริงและความพร้อมด้านทรัพยากร รวมทั้งพิจารณาความเชื่อมโยงของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมกับแผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทด้านอื่นขององค์การตลาด ทั้งนี้ การทบทวนค่าเป้าหมายเป็นกลไกที่กำหนดไว้ล่วงหน้าตามหมายเหตุท้ายตารางที่ 4-8 เพื่อให้การกำหนดค่าเป้าหมายมีความเหมาะสมกับข้อมูลที่จัดเก็บได้จริง มิใช่การปรับแก้ค่าเป้าหมายย้อนหลังเพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผลการทบทวนแผนแม่บทให้เสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนเสนอรายงานตามลำดับชั้นของโครงสร้างการกำกับดูแลที่กำหนดไว้ในตารางที่ 7-2 พร้อมทั้งจัดทำบันทึกเหตุผลและข้อมูลประกอบการปรับปรุงแผนในทุกกรณี เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ และใช้เป็นองค์ความรู้สำหรับการพัฒนาแผนแม่บทในรอบถัดไป



ภาพที่ 7-2 การทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

7.4 วงรอบการปิดช่องว่าง (Gap Closing Cycle)

องค์การตลาดกำหนดให้มีการวิเคราะห์และปิดช่องว่างด้านการจัดการนวัตกรรมเป็นประจำทุกปี โดยนำผลการประเมิน ข้อเสนอแนะของผู้ประเมินมาเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์การประเมินในแต่ละหัวข้อย่อยและแต่ละระดับ เพื่อระบุประเด็นที่ยังดำเนินการได้ไม่ครบถ้วนและกำหนดแนวทางยกระดับอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การดำเนินงานดังกล่าวมุ่งให้การปิดช่องว่างเป็นไปตามลำดับความสำคัญและเชื่อมโยงกับทิศทางของแผนแม่บท มิใช่การแก้ไขข้อสังเกตเป็นรายประเด็นโดยขาดกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน

วงรอบการปิดช่องว่างประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่ดำเนินการต่อเนื่องกัน ได้แก่ (1) รวบรวมผลการประเมิน ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน (2) วิเคราะห์ช่องว่างเทียบกับหลักเกณฑ์ในแต่ละหัวข้อย่อย พร้อมระบุระดับการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน (3) จัดลำดับความสำคัญของช่องว่าง โดยพิจารณาจากน้ำหนักการประเมิน ระดับความพร้อมขององค์กร และความเป็นไปได้ในการดำเนินการ (4) จัดทำแผนปิดช่องว่าง พร้อมกำหนดกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ กรอบระยะเวลา และทรัพยากรที่จำเป็น และ (5) ติดตามความก้าวหน้าของการปิดช่องว่างตามรอบการติดตามผลรายไตรมาสที่กำหนดไว้ในหัวข้อ 7.2

แผนปิดช่องว่างที่จัดทำขึ้นให้นำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการทบทวนแผนแม่บท และบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของปีถัดไป เพื่อให้แต่ละประเด็นมีแผนงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ และทรัพยากรรองรับอย่างชัดเจน รวมทั้งสามารถติดตามผลและตรวจสอบความก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง มิให้แผนปิดช่องว่างคงอยู่เพียงในรายงานผลการวิเคราะห์เท่านั้น



ภาพที่ 7-3 วงรอบการปิดช่องว่าง (Gap Closing Cycle)

7.5 การสื่อสารและถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ

การสื่อสารและถ่ายทอดแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมการเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการถูกนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์การตลาดมุ่งสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและสอดคล้องกันของผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกส่วนงานสามารถดำเนินงานตามบทบาทและความรับผิดชอบของตนได้อย่างเป็นทิศทางเดียวกัน

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามบทที่ 4 พบว่ายังมีช่องว่างด้านความรู้ ความเข้าใจ และการรับรู้เกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมการในระดับองค์กร องค์การตลาดจึงกำหนดแนวทางการสื่อสารและถ่ายทอดแผนให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม โดยเลือกใช้รูปแบบและช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้รับสาร พร้อมกำหนด ตัวชี้วัด M2 ร้อยละการรับรู้และความเข้าใจนโยบายและแผนด้านการจัดการนวัตกรรมการของบุคลากร เป็นตัวชี้วัดสำหรับประเมินประสิทธิภาพของการสื่อสารและการถ่ายทอดแผน ทั้งนี้ รายละเอียดของกลุ่มเป้าหมาย วิธีการสื่อสาร และความถี่ในการดำเนินงาน ปรากฏตามตารางที่ 7-3

กลุ่มเป้าหมาย	ประเด็นการสื่อสาร	ช่องทางการสื่อสาร	ความถี่
คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง	วิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงาน และประเด็นที่ต้องพิจารณาเชิงนโยบาย	การประชุมคณะกรรมการด้านนวัตกรรม และรายงานผลการดำเนินงาน	รายไตรมาส
หัวหน้าหน่วยงานและผู้จัดการสำนักงานตลาดสาขา	กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดบทบาท และความรับผิดชอบของหน่วยงานในการขับเคลื่อนแผน	หนังสือแจ้งเวียน เอกสารแผนแม่บท และการชี้แจงในการประชุมผู้บริหาร	อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และเมื่อมีการทบทวนแผน
บุคลากรทุกระดับ	นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมการ ค่านิยม IMMOOC ช่องทางการเสนอแนวคิด ผลการดำเนินงาน และตัวอย่างผลงานนวัตกรรมขององค์กร	หนังสือแจ้งเวียน ระบบคลังความรู้ขององค์กร (PRIMA Brain) ช่องทางสื่อสารภายใน และการประชุมประจำเดือน	ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดปี
คณะทำงานด้านนวัตกรรม	ระบบการจัดการนวัตกรรม กระบวนการพัฒนานวัตกรรม จุดตัดสินใจ หลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากร และแนวทางการใช้แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง	การประชุมคณะทำงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการพัฒนาทักษะแบบมุ่งเป้าภายหลังการแต่งตั้ง	อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
ผู้ค้า ผู้เช่า และผู้ใช้บริการ	นวัตกรรมด้านบริการ วิธีการใช้งานระบบใหม่ ประโยชน์ที่ได้รับ และช่องทางการเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ	ช่องทางประชาสัมพันธ์ ของสำนักงานตลาดสาขา เว็บไซต์ และช่องทางดิจิทัลขององค์การตลาด	เมื่อมีการนำนวัตกรรมไปใช้งานจริง และตามรอบการสำรวจความพึงพอใจ
หมายเหตุ : การติดตามผลการสื่อสารและการถ่ายทอดแผนให้ใช้ตัวชี้วัด M2 ร้อยละการรับรู้และความเข้าใจนโยบายและแผนด้านการจัดการนวัตกรรมการของบุคลากร เป็นตัวชี้วัดหลัก โดยนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการทบทวนและปรับปรุงแนวทางการสื่อสารในงบประมาณถัดไป			

ตารางที่ 7-3 แนวทางการสื่อสารและถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ

การดำเนินการตามแนวทางข้างต้นทำให้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมได้รับการถ่ายทอดจากระดับนโยบายสู่ระดับปฏิบัติอย่างเป็นระบบ บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของตนในการขับเคลื่อนแผน รวมทั้งสามารถดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการบรรลุผลตามหลักเกณฑ์การประเมินด้านการจัดการนวัตกรรม

ระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผล ทบทวน และสื่อสารแผนที่กำหนดไว้ในบทนี้ ทำหน้าที่เชื่อมโยงการดำเนินงานของแผนแม่บททุกขั้นตอนเข้าด้วยกัน ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรและชุดโครงการนวัตกรรม ตลอดจนการจัดทำแผนที่นำทางและแผนปฏิบัติการ ก่อหน้าผลการดำเนินงานกลับมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการติดตาม ประเมินผล และทบทวนแผนในรอบปีถัดไป จึงทำให้การจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดดำเนินไปตามวงจรการบริหารที่มีการเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ตลอดกระบวนการ



ภาพที่ 7-4 วงจรการบริหารแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

