



แผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566-2570

คำนำ

แผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปีงบประมาณ 2561-2580 ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม นโยบาย Thailand 4.0 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม ยุทธศาสตร์พัฒนารัฐวิสาหกิจรายสาขา อุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ข้อเสนอแนะของหน่วยงานที่กำกับด้านนโยบายกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570 โดยการจัดทำแผนวิสาหกิจครั้งนี้ได้มีการปรับบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การสุรา เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน การบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์การสุรา การพัฒนากระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีเป้าหมายในการนำรายได้ส่งให้ภาครัฐ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ส่งเสริมสังคมและสาธารณสุขภายใต้วิสัยทัศน์ “ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางระบบ การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) โดยสาระสำคัญของแผนวิสาหกิจองค์การสุรา ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะที่ชัดเจน จึงกำหนดเป้าหมายเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ มิติที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน มิติที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล มิติที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ และมิติที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคม และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังมีจุดมุ่งหมายเน้นการพัฒนาหน่วยงานภายในองค์กร โดยมุ่งหวังให้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการบริการและการจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด และก้าวไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำในระดับสากลอย่างยั่งยืน

แผนวิสาหกิจองค์การสุรา ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับนี้มุ่งเน้นการดำเนินงานร่วมกับสังคมและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมในเชิงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ตลอดจนตอบสนองต่อนโยบายความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อเป็นแนวทางในการกำกับดูแลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้ใช้ประโยชน์ในแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนถูกต้อง และมีความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาองค์กร สามารถบริหารจัดการองค์การสุรา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กองนโยบายและแผน
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

สารบัญ

คำนำ.....	2
บทที่ 1	6
บทสรุปผู้บริหาร.....	6
1.1 วิสัยทัศน์.....	8
1.2 พันธกิจ.....	9
1.3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร.....	10
1.4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต.....	10
บทที่ 2	14
ข้อมูลทั่วไป.....	14
2.1 ความเป็นมา.....	14
2.2 วัตถุประสงค์การจัดตั้ง.....	14
2.3 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง.....	16
2.4 ทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์การสุราฯ ประจำปี 2566-2570.....	18
บทที่ 3	19
การจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต.....	19
3.1 วัตถุประสงค์การจัดทำแผนวิสาหกิจ.....	19
3.2 ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	19
3.3 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนดำเนินงานประจำปี.....	20
3.4 การรวบรวมข้อมูลสำคัญประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	22
บทที่ 4	29
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	29
4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis).....	29
4.1.1 ปัจจัยด้านนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศ (Political Factor).....	29
4.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor).....	53
4.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (Social Factor).....	59
4.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor).....	62
4.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment).....	64

4.1.6	ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบ (Legal).....	66
4.1.7	การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis.....	70
4.1.8	Mega Trends.....	73
4.1.9	การวิเคราะห์ Five Forces Model.....	79
4.2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)	81
4.2.1	Functional Analysis	81
4.2.2	การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)	127
4.2.3	การวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการ โดยใช้ McKinsey 7s Framework (McKinsey 7s).....	128
4.2.4	การวิเคราะห์สอดคล้องระหว่างความยั่งยืนขององค์กรสุรา กรมสรรพสามิต และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)...	133
4.3	การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT ขององค์การสุราฯ	134
4.3.1	ข้อมูลคู่เทียบประกอบการพิจารณาปัจจัยบวก ปัจจัยลบ	136
4.3.2	การจัดลำดับความสำคัญของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Prioritization).....	137
4.4	การวิเคราะห์ความได้เปรียบ/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ (SA, SC, CC).....	152
4.4.1	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage).....	157
4.4.2	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge).....	159
4.4.3	การวิเคราะห์ Triple Bottom Line	161
4.4.4	ความสามารถพิเศษ (Core Competency).....	163
4.4.5	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective).....	168
บทที่ 5	170
	การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม	170
5.1	วิสัยทัศน์.....	170
5.2	พันธกิจ.....	171
5.3	ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	172
5.4	การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	173
5.5	การบูรณาการตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรและเป้าหมายในแต่ละระยะ กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ขององค์กร	175
5.6	การวิเคราะห์ Gap Analysis.....	183
5.7	การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันและการกำหนด Intelligent Risk.....	183

5.8 การวิเคราะห์ Scenario Planning	184
5.9 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective).....	186
5.10 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับ Strategic Positioning ขององค์กร	188
5.11 การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategic Formulation).....	190
5.12 ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์.....	192
5.13 การออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	196
5.14 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผน/ โครงการดำเนินงานขององค์กร	205
5.15 การบูรณาการวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร.....	219
5.16 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategic Map).....	220
บทที่ 6	222
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....	222
6.1 การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร.....	222
6.2 การกำหนด Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT).....	223
6.3 ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2564.....	225
6.4 การระบุ Key Strategic Opportunities และการกำหนด Intelligent Risk.....	226
บทที่ 7	231
การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)	231
7.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ.....	231
7.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ.....	232
7.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร	235
7.4 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์นำไปปฏิบัติ	236
7.5 กระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (Alignment Strategy)	237
7.6 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน.....	238
7.7 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	238
7.8 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่าง ๆ	256

บทที่ 1

บทสรุปผู้บริหาร

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้จัดทำแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2566-2570 ตามหลักเกณฑ์และเครื่องมือตามแนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ประกอบด้วย 1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 6) การบริหารทุนมนุษย์ 7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม 8) การตรวจสอบภายใน เพื่อให้องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานสร้างคุณค่า และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรเป็นกรอบในการพัฒนาไปสู่รัฐวิสาหกิจที่มีมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศด้วยกลไกทั้ง 8 ด้าน และเป็นที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินธุรกิจขององค์การสุราฯ ตามภารกิจในการผลิตและจำหน่ายเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งตอบสนองโอกาสทางธุรกิจและความท้าทายในการแข่งขัน เพื่อมุ่งนำเสนอรายได้เข้ารัฐอย่างต่อเนื่องขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

นอกจากนี้ในส่วนของการบริหารแผนวิสาหกิจ ได้กำหนดไว้ในทุก ๆ ปี ให้มีการนำผลการดำเนินงานขององค์กร ปัญหาและอุปสรรค ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การสุราฯ มาวิเคราะห์และทำการทบทวนแผนวิสาหกิจเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร โดยการดำเนินการทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์ขององค์การสุราฯ ควรมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในประเทศและต่างประเทศ และควรเป็นไปตามข้อสันนิษฐานทางธุรกิจและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์และข้อสันนิษฐานเปลี่ยนแปลงไป การประเมินอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์ในด้านต่าง ๆ จึงมีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์ และการดำเนินการขององค์การสุราฯ โดยวางวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อให้เกิดความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงการส่งเสริม 1) ด้านวิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ 2) พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์ 4) พัฒนาระบบการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์เป็นโมดูลที่สามารถใช้ได้ ในอุตสาหกรรมที่หลากหลายประเภท

การทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามกระบวนการทบทวน/ปรับปรุงแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ คณะผู้บริหารองค์การสุราฯ ได้จัดทำและบริหารแผนดำเนินงานองค์กร โดยมีข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณา ได้แก่

1) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และหน่วยงานกำกับดูแล โดยประมวลจาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โมเดลประเทศไทย 4.0 และแผนการ ปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ระยะ 5 ปี

2) ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านตลาดและการแข่งขัน

3) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (value Driver)

4) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

5) ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

6) ผลการวิเคราะห์ความสามารถ ในการดำเนินการตามแผน และยุทธศาสตร์ให้สำเร็จ

7) ผลการวิเคราะห์การประกอบการอย่างมีธรรมาภิบาลและความยั่งยืน

8) ข้อเสนอแนะจากการตรวจประเมินในรอบปี 2564 โดยได้รวบรวมและประมวลข้อมูล ประกอบการทบทวนปรับปรุงแผนวิสาหกิจในครั้งนี้

9) ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT) และนำมากำหนดวิสัยทัศน์ ที่กระชับและ ชัดเจน คือ **“ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”** โดยพิจารณาจากจุดแข็งและโอกาส โดยเฉพาะโอกาสที่ เกิดขึ้นเนื่องจากการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้มีความต้องการใช้แอลกอฮอล์สูงขึ้น ซึ่ง ขณะเดียวกันก็มีความเสี่ยงจากกรณีที่มีความต้องการมาก จนองค์การสุรฯ ไม่สามารถผลิต และจัดหา ผลิตภัณฑ์ได้ทันกับความต้องการของตลาดทำให้เกิดการเปิดให้มีการแข่งขันในการนำแอลกอฮอล์เชื้อเพลิงมา ผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับผู้บริโภค

องค์การสุรฯ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์

ยุทธศาสตร์ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

โดยมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์การสุรฯ ประกอบด้วย แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) การดำเนินงานตาม Balanced Scorecard (BSC) และแผนปฏิบัติการประจำปี

1.1 วิสัยทัศน์

“ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”

โดยวิสัยทัศน์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต วางภาพอนาคตในการมีบทบาทหลักตามพันธกิจขององค์การสุราฯ ที่วางแนวทางที่จะทำการวิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ พัฒนาระบบบริการ และเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคง มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ของระบบนิเวศทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์ โดยมีการพัฒนากระบวนการดำเนินงานเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดังนี้

วิสัยทัศน์	ความหมาย	โครงการ/แผนงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
ผู้นำ	ผู้นำของการใช้โอกาสทางธุรกิจและคุณภาพในด้านอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และการให้บริการของอุตสาหกรรมต้นน้ำ ไปสู่กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมุ่งเน้นไปสู่การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมต้นน้ำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการสร้างห้อง Clean room 2. โครงการปรับปรุงห้องปฏิบัติการ 3. โครงการปรับปรุงห้องบรรจุขวด 4. โครงการปรับโครงสร้างองค์กร 5. โครงการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับฯ 6. โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาและออกแบบเครื่องกลั่นแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ 99.99 ดีกรี 7. โครงการจัดทำระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ตามมาตรา 7 สำหรับการจัดซื้อจัดจ้าง วัตถุประสงค์และแอลกอฮอล์ 8. โครงการปรับซื้อองค์กรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจ 9. โครงการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทานอล 10. โครงการศึกษาความเป็นไปในการเข้ากฎกระทรวงพัสดุส่งเสริม
เอทิลแอลกอฮอล์	เอทิลแอลกอฮอล์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ สำหรับกระบวนการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด การทำละลาย	<ol style="list-style-type: none"> 11. โครงการรับรองมาตรฐาน PIC/s GMP 12. โครงการจ้างดำเนินการ Rebrand ภาพลักษณ์และผลิตภัณฑ์ 13. โครงการประชาสัมพันธ์และจำหน่ายผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ในอุตสาหกรรมยา และเวชภัณฑ์
ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	ผลิตภัณฑ์ที่สามารถต่อยอดในด้านกระบวนการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด การทำละลาย ของอุตสาหกรรมกลางน้ำ และปลายน้ำ	

วิสัยทัศน์	ความหมาย	โครงการ/แผนงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
สร้างคุณค่าให้กับสังคม	องค์การสุราฯ จะเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ เพื่อการส่งเสริมการเจริญเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม	14. โครงการตลาดเชิงรุก 15. โครงการ one stop service โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเข้ามาใช้ 16. โครงการสร้างการรับรู้ค่านิยมขององค์กร 17. โครงการข้อมูลอัจฉริยะ (Smart Data : Open Data และ Big Data) 18. โครงการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานรัฐบาล
ความยั่งยืน	การสร้างความยั่งยืนให้อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการลดต้นทุน และมีความมั่นคงทางอุปทานเอทิลแอลกอฮอล์	19. โครงการลดกระบวนการที่ไม่สร้างมูลค่า (Non Value) ในการผลิตและส่งสินค้า (Lean Manufacturing)
เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	การลดขยะให้เหลือศูนย์ (Zero Waste) จากกระบวนการผลิต	20. โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) โครงการจัดซื้อและติดตั้งเครื่องกลั่นแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ 99.99 ดีกรี

1.2 พันธกิจ

MISSION



1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ



2) พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน



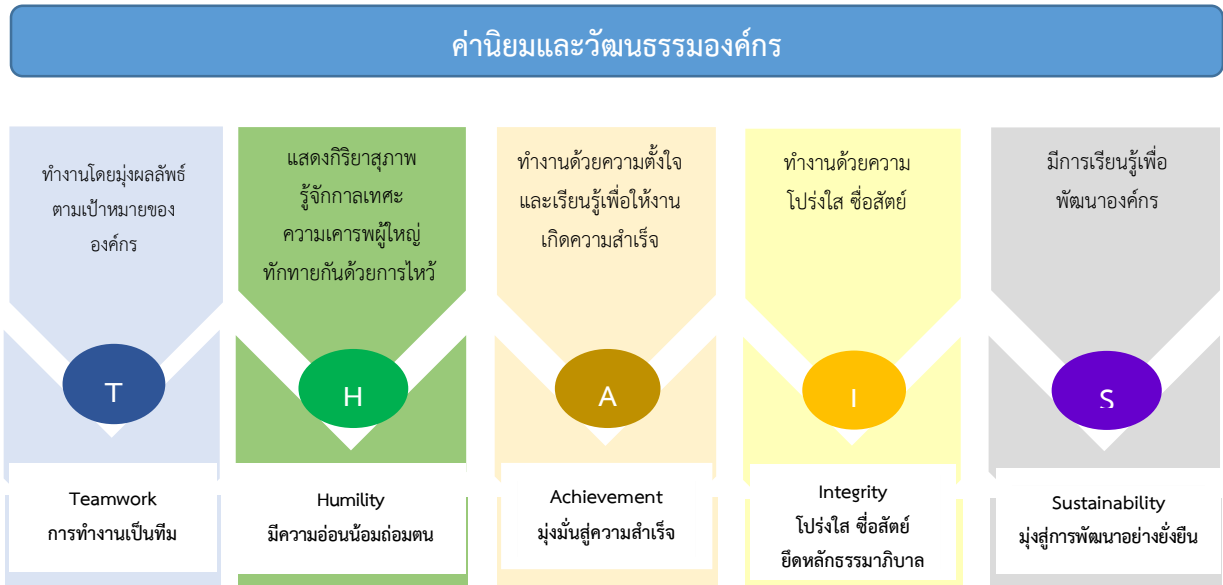
3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์



4) พัฒนาระบบการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

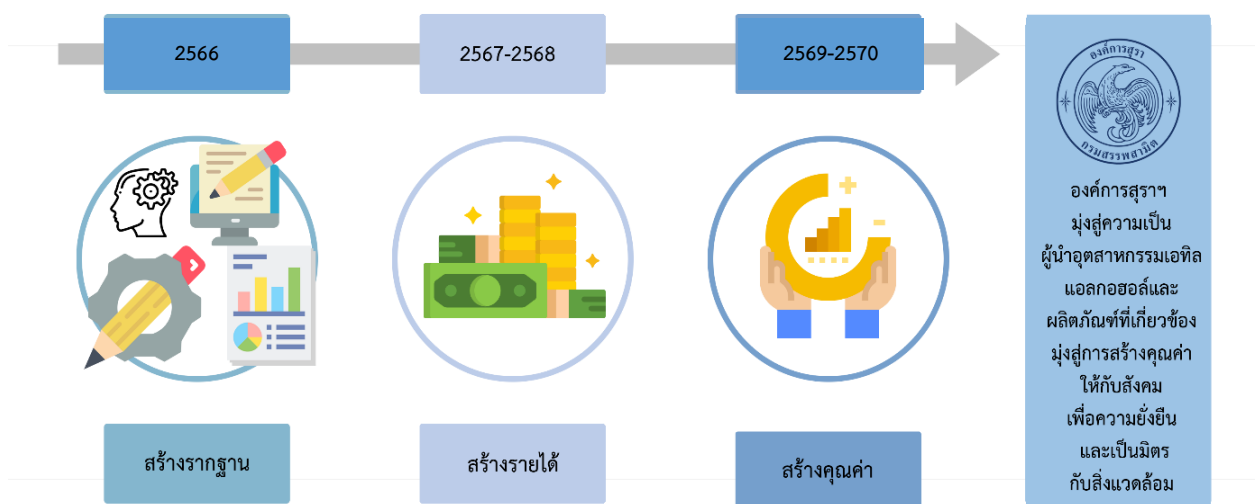
1.3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร คือ THAIS ดังนี้



1.4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายใน ระยะยาวขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ จะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายที่องค์การสุรา ต้องการไปให้ถึง ผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดจากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 การเพิ่มรายได้ มิติที่ 2 การลดรายจ่าย มิติที่ 3 การบริหารจัดการองค์กร มิติที่ 4 กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง มิติที่ 5 สังคมและสิ่งแวดล้อม



Short Term ปี 2566

สร้างรากฐานองค์กรให้แข็งแกร่งเพื่อรองรับการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต

Medium Term ปี 2567-2568


ต่อยอดการดำเนินงานโดยใช้โอกาสที่มีอยู่ เพิ่มขีดความสามารถ และพัฒนาในการดำเนินธุรกิจ

Long Term ปี 2569-2570

มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง โดยดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสิ่งแวดล้อม

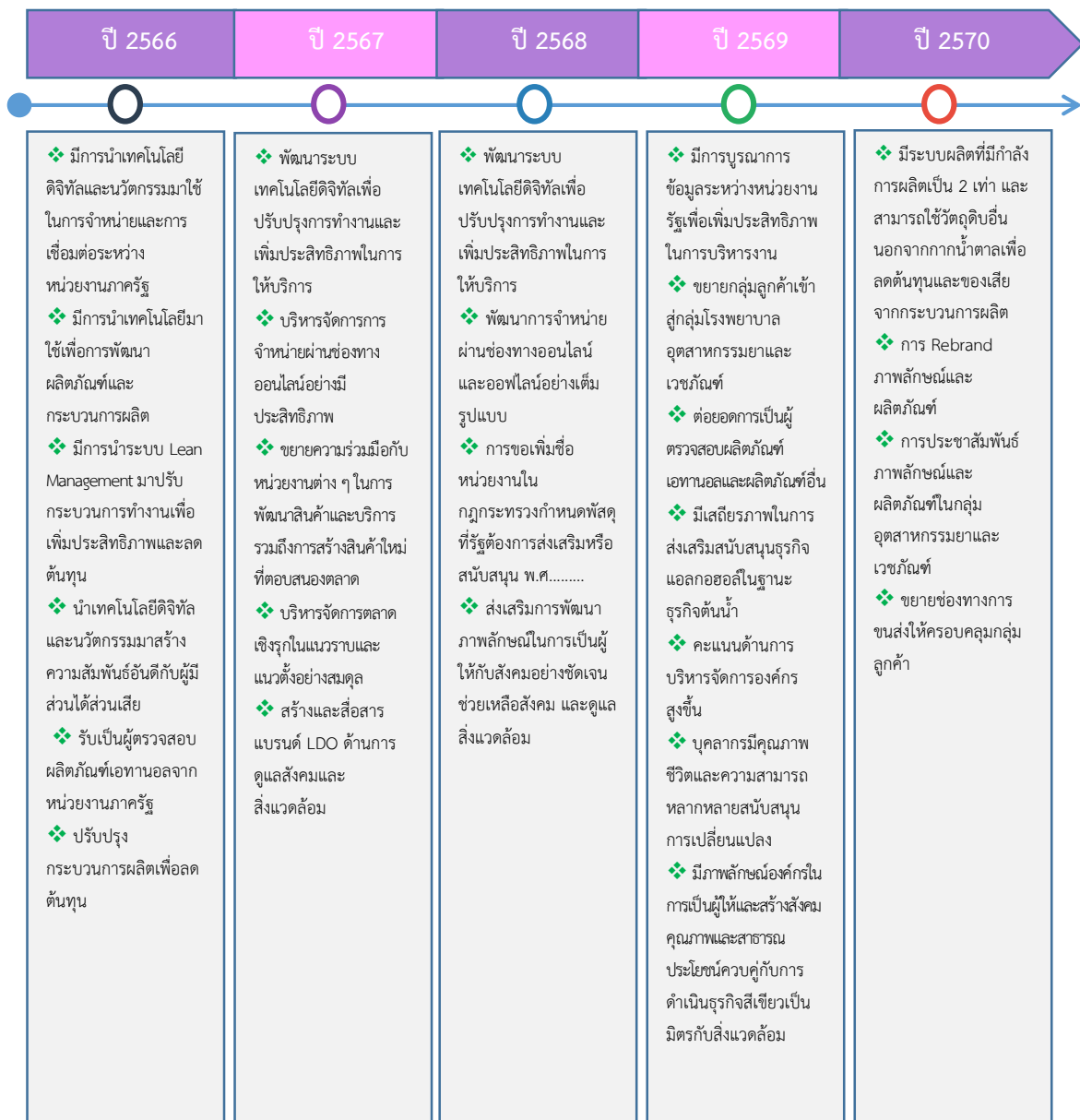
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

	2566 สร้างรากฐาน	2567-2568 สร้างรายได้	2569-2570 สร้างคุณค่า
ผู้นำเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 25% - มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย - มีการปรับปรุงห้อง Clean Room เพื่อดำเนินการขอขึ้นทะเบียน 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 28% - มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย - มีการยื่นขอขึ้นทะเบียนห้อง Clean Room และได้รับอนุมัติ 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 30% - มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์อื่นไม่น้อยกว่า 3 ราย - ได้รับอนุมัติการผลิตผลิตภัณฑ์ยา และการประชาสัมพันธ์
สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจ - คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00 - คะแนนความพึงพอใจและความสะดวกต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90 - คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00 - คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.80 - มีการดำเนินงานร่วมกับกรมสรรพสามิตเพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกับด้วยระบบดิจิทัล - มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม 1 งาน - ได้รับอนุมัติโครงการองค์กรใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ - คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.10 - คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 4.00 - คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 5% - คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.90 - มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นด้วยระบบดิจิทัล - การนำองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงาน 3 งาน 	<ul style="list-style-type: none"> - คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 8 ของรัฐวิสาหกิจ - คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.20 - คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.10 - คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 10% - คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 4.00 - การนำองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงาน 5 งาน
การสร้างความยั่งยืนให้อุตสาหกรรมต้นน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการผลิตน้ำดื่มที่มีคุณภาพและปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนขายสินค้าต่อรายได้ไม่เกิน 85% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 13% - ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุประสงค์ของกิจการสุราฯ - มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับของกิจการสุราฯเป็นไปตามแผน - นำเสนอขอเปลี่ยนแปลงไปยังกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 83% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5% - มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับของกิจการสุราฯเป็นไปตามแผน - ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนแปลงจากกระทรวงการคลัง 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 80% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 11% - มีชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ - ขยายกำลังการผลิต 2 เท่าจากกำลังการผลิตเดิมและสามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิด
สิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> - มีการทำโครงการร่วมกับชมรมกลุ่มชาวสวนเพื่อเพิ่มผลผลิตในการนำน้ำกาฬไปใช้ - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.50 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.50 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 20% - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.60 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.60 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 30% - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency มากกว่า 3.70 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.70



“ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องมุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคมเพื่อความยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”

Milestones ที่สำคัญขององค์การสุราฯ



บทที่ 2

ข้อมูลทั่วไป

2.1 ความเป็นมา

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การควบคุมกำกับของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ในปี พ.ศ. 2485 ได้โอนกิจการประเภทสุราจากกระทรวงการคลังไปขึ้นอยู่กับกระทรวงการอุตสาหกรรม ในปี พ.ศ. 2499 กระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีคำสั่งให้ควบรวมโรงงานสุรากับโรงงานแอลกอฮอล์เข้าด้วยกัน และในปี พ.ศ. 2502 ได้โอนโรงงานสุรายุทธยาให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของกรมสรรพสามิต โดยเมื่อกระทรวงการคลังได้รับโอนโรงงานสุราจำนวน 13 โรงงาน แล้วจึงมอบให้กรมสรรพสามิต ดำเนินการ ตามมติคณะรัฐมนตรี จากนั้นได้มีการปรับปรุงวิธีการขาย และผลิตสุราใหม่ โดยเปลี่ยนให้เอกชนเข้าดำเนินการผลิตและจำหน่ายจำนวน 9 โรงงานดำเนินการเองเพียง 4 โรงงาน และได้รับโอนโรงงานสุราลพบุรีอีก 1 โรงงาน โดยผลการดำเนินการพบว่าต้นทุนการผลิตของโรงงานสุรายุทธยาต่ำกว่าทุกโรงงาน เนื่องจากมีกำลังการผลิตที่สูงกว่ามาก จึงได้งดการผลิตของโรงงานอื่น ๆ แต่ให้รับน้ำสุราโรงงานยุทธยาไปจำหน่าย ในปี พ.ศ. 2506 รัฐบาลจอมพลถนอม กิตติขจร ได้ดำเนินการตามนโยบายพิเศษ ทางด้านพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ จัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต เมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2506 ซึ่งมีทั้งหมด 6 สาขา คือ พระนครศรีอยุธยา ชัยนาท สระบุรี นครราชสีมา ลพบุรี และ สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ. 2539 โรงงานสุรายุทธยาหยุดดำเนินการ เนื่องจากที่ตั้งอยู่ในพื้นที่องค์การศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) และประกาศเป็นมรดกโลก จึงย้ายโรงงานมาที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ปี พ.ศ. 2544 โดยคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ได้มีนโยบายให้ย้ายสำนักงานใหญ่มาอยู่รวมกันที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ตำบลปากน้ำ อำเภอบางคล้า มีเนื้อที่ประมาณ 139 ไร่ ด้วยข้อจำกัดของพื้นที่ต่อระบบบริหารจัดการน้ำจากลำน้ำที่เกิดจากกระบวนการผลิต จึงเช่าที่ดินเพื่อรองรับปัญหาดังกล่าว และถ่ายโอนความเสี่ยงในระบบบริหารจัดการน้ำจากลำน้ำ โดยได้ทำสัญญาอนุญาตให้ บริษัท ศิวาณิช จำกัด ดำเนินการบำบัดน้ำจากลำน้ำ ปัจจุบันบริษัทฯ ได้รับสัมปทานในการบำบัดน้ำเสียเป็นระยะเวลา 30 ปี เพื่อดำเนินการในระบบบำบัดน้ำเสียโดยระบบก๊าซชีวภาพ

2.2 วัตถุประสงค์การจัดตั้ง

1) ตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ได้จากการผลิตสุรา หรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์ในการผลิตสุรา เพื่อหารายได้เข้ารัฐ

2) ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตตามข้อ 1)

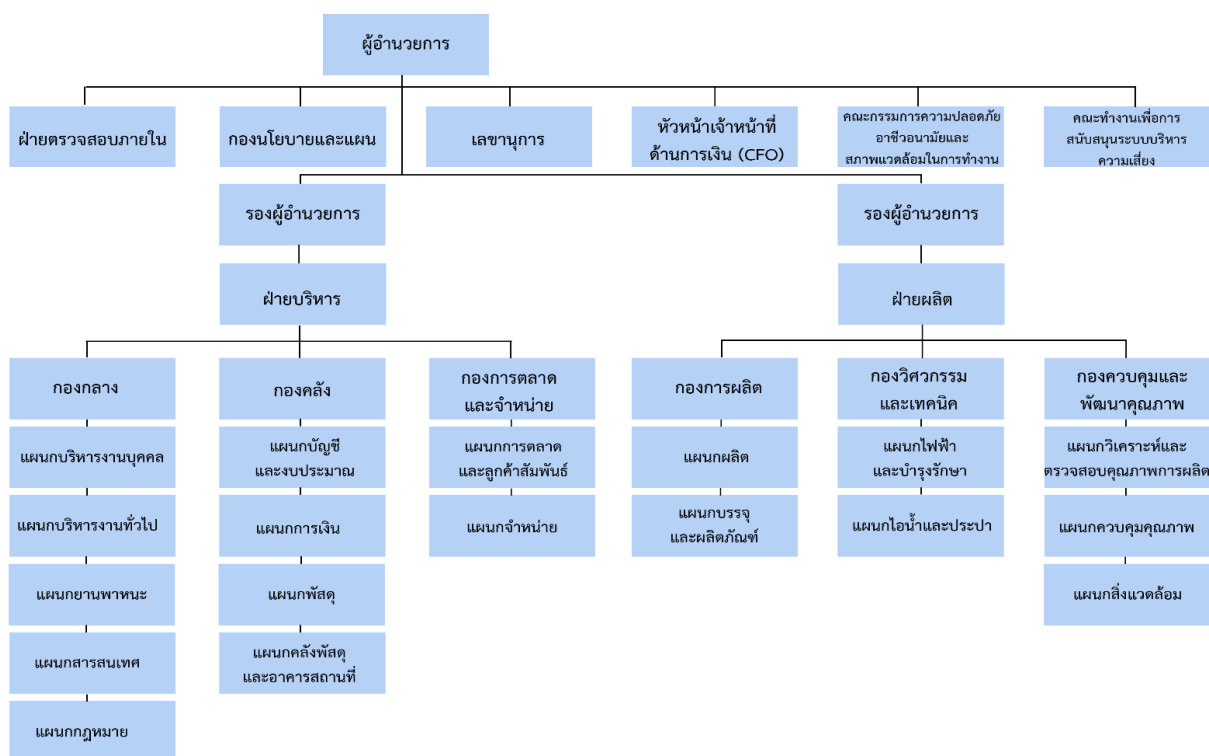
เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้องค์การสุราฯ มีหน้าที่รวมถึงทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทนการค้าต่าง ๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ประกอบกิจการและบริการอื่น ๆ เกี่ยวกับการผลิตสุรา

องค์การสุราฯ ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโดยเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสุราสามทับ (เอทิลแอลกอฮอล์) และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง อันได้แก่ผลิตภัณฑ์ Consumer Product ที่ใช้สำหรับทำความสะอาด และมุ่งเน้นการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน



มาตรฐานรับรองกระบวนการผลิต	
ISO 9001 มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ	มาตรฐานอุตสาหกรรมเอทานอลใช้ทางเภสัชกรรม
GHPs มาตรฐานสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร	มาตรฐานอุตสาหกรรมเอทานอลใช้ทางอุตสาหกรรมทั่วไป
HACCP มาตรฐานระบบการจัดการด้านควบคุมกระบวนการผลิต	มอก. 17025-2561 (ISO/IEC 17025 : 2017) ข้อกำหนดทั่วไปว่าด้วยความสามารถห้องปฏิบัติการในการดำเนินการทดสอบและ/หรือสอบเทียบ
FSSC 22000 มาตรฐานระบบการรับรองความปลอดภัยสำหรับการผลิตอาหาร	KOSHER อาหารที่ได้มาตรฐานตามกฎหมายของฮิว
ISO 22000 มาตรฐานระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร	ห้องปฏิบัติการที่ได้รับการขึ้นทะเบียนโดยกรมโรงงานอุตสาหกรรม ในการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบสารมลพิษของเอกชน ตัวกลางด้านสิ่งแวดล้อม (น้ำเสีย; pH BOD COD SS และ TDS)
ISO 14001 มาตรฐานระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	ห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นหน่วยงานรัฐบาล
ISO 50001 มาตรฐานระบบการจัดการพลังงานตามมาตรฐานสากล	อุตสาหกรรมสีเขียว ระดับ 3
คาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์ "CFP"	หน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องในการดำเนินภารกิจ
มาตรฐานสากลสำหรับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ	
ห้องปฏิบัติการได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบเอทานอลใช้ทางอุตสาหกรรมทั่วไป มอก.640 เล่ม 2-2561	

2.3 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง



องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต มีโครงสร้างการบริหารจัดการทั้งหมด 210 ตำแหน่ง และอยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างใหม่ โดยตามโครงสร้างเดิม มีหน่วยงานขึ้นตรงกับผู้อำนวยการประกอบไปด้วย **หัวหน้าเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน ฝ่ายตรวจสอบภายใน กองนโยบายและแผน เลขานุการ** และแบ่งหน้าที่ออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย

1.1 กองกลาง

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 1) แผนกบริหารงานทั่วไป | 2) แผนกบริหารงานบุคคล |
| 3) แผนกสารสนเทศ | 4) แผนกยานพาหนะ |
| 5) แผนกกฎหมาย | |

1.2 กองคลัง

- | | |
|----------------|---------------------------------|
| 1) แผนกการเงิน | 2) แผนกบัญชีและงบประมาณ |
| 3) แผนกพัสดุ | 4) แผนกคลังพัสดุและอาคารสถานที่ |

1.3 กองตลาดและจำหน่าย

- | | |
|----------------|---------------------------------|
| 1) แผนกจำหน่าย | 2) แผนกการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ |
|----------------|---------------------------------|

2. ฝ่ายผลิต ประกอบด้วย

2.1 กองการผลิต

- 1) แผนกการผลิต
- 2) แผนกบรรจุและผลิตภัณฑ์

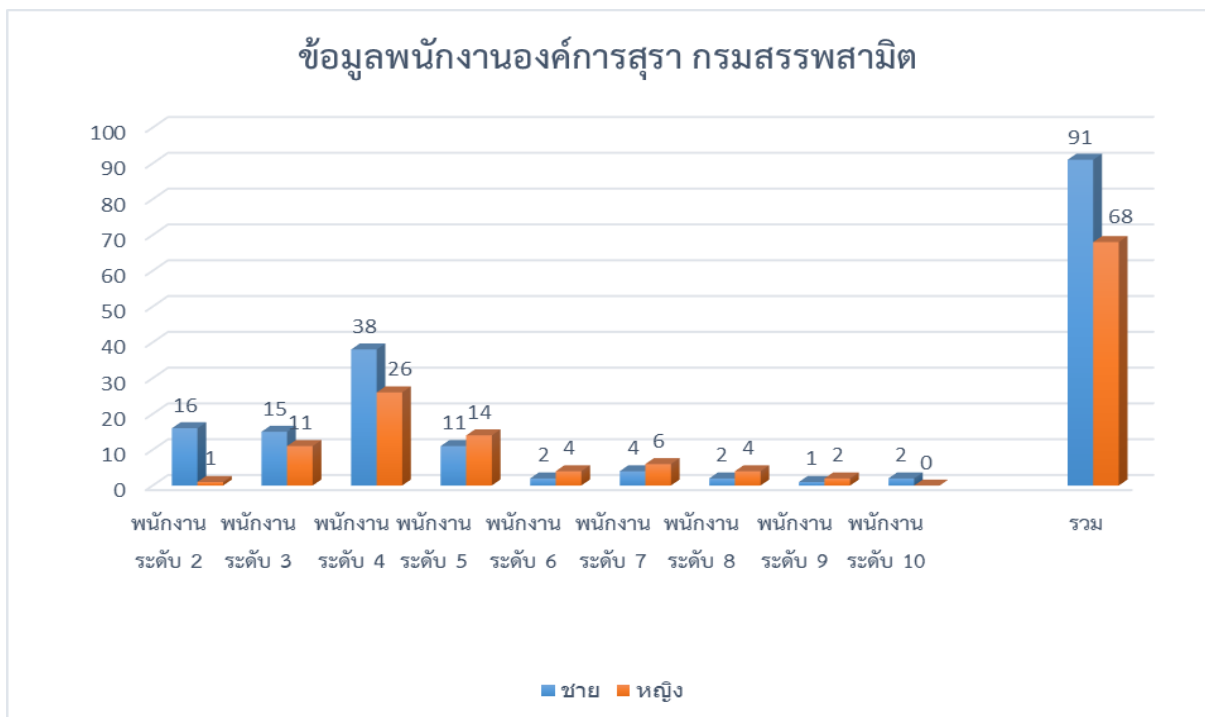
2.2 กองวิศวกรรมและเทคนิค

- 1) แผนกไฟฟ้าและบำรุงรักษา
- 2) แผนกไอน้ำและประปา

2.3 กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ

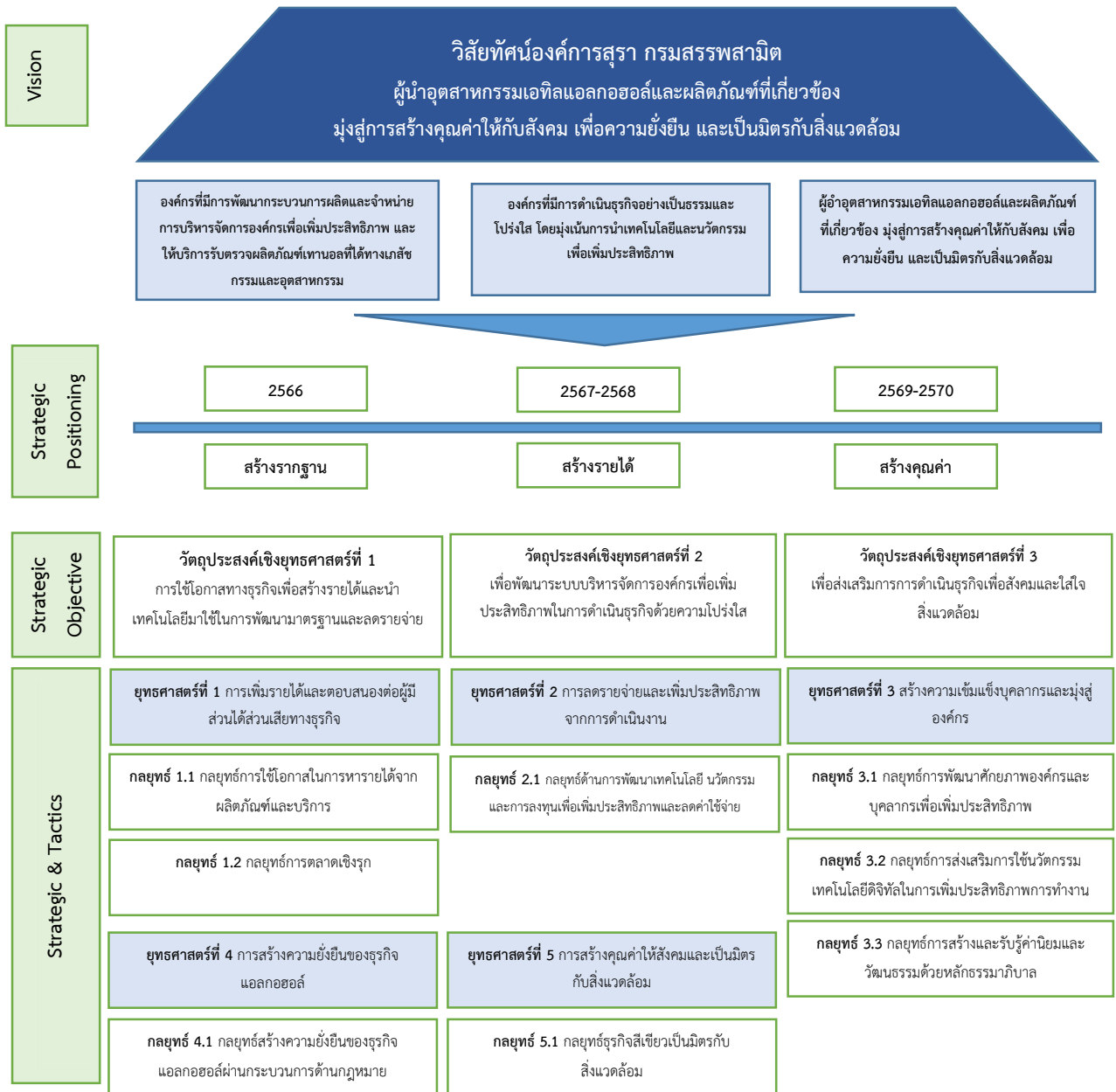
- 1) แผนกวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพการผลิต
- 2) แผนกสิ่งแวดลอม
- 3) แผนกควบคุมคุณภาพ

ปัจจุบันองค์การสุราฯ มีพนักงานพนักงาน รวม 159 คน เป็นพนักงานชาย 91 คน(57.3%) และพนักงานหญิง 68 คน (42.7%)



2.4 ทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์การสุราฯ ประจำปี 2566-2570

เพื่อให้องค์การสุราฯ สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสม จึงได้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนด ทำให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย



บทที่ 3

การจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

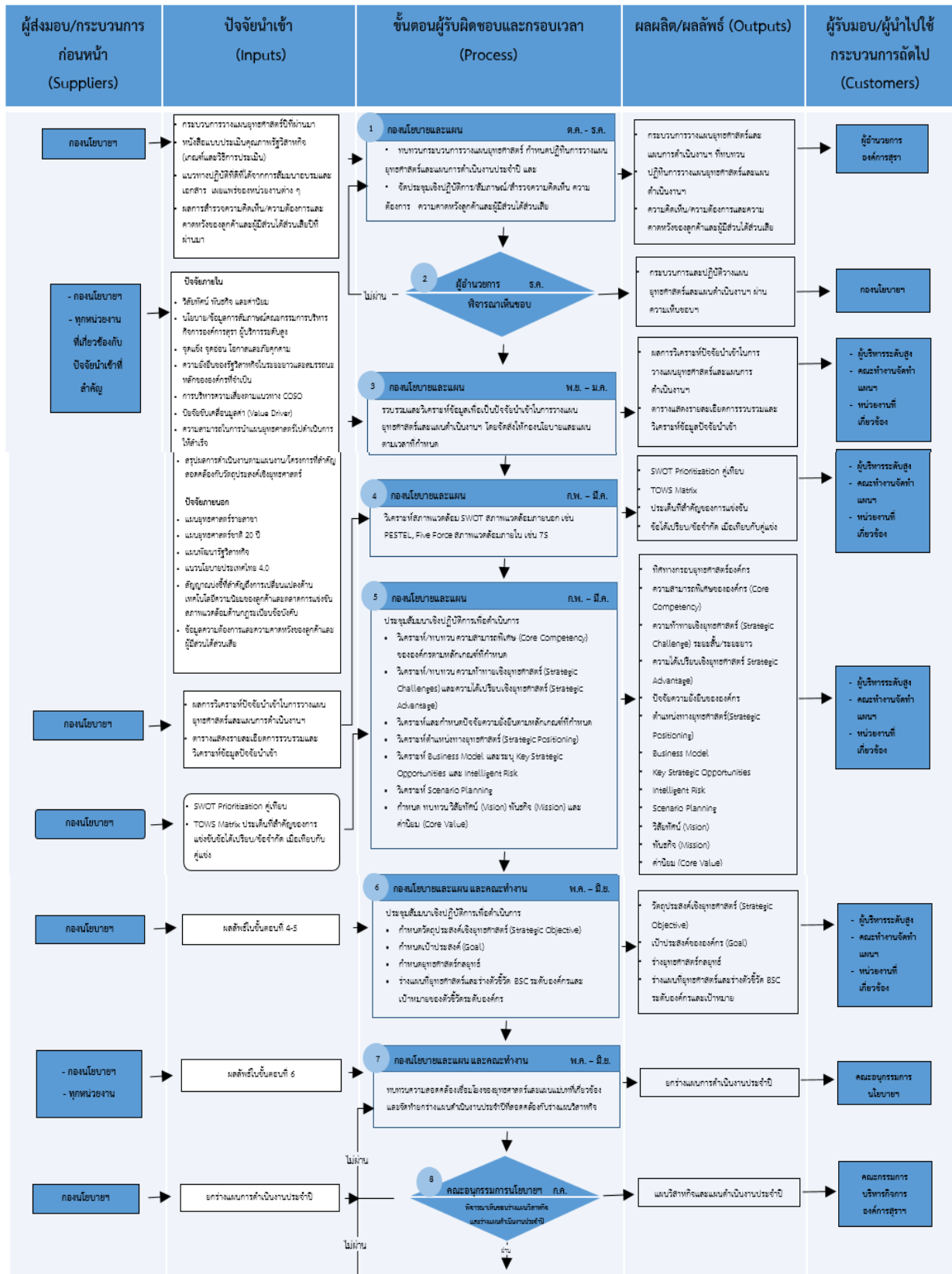
3.1 วัตถุประสงค์การจัดทำแผนวิสาหกิจ

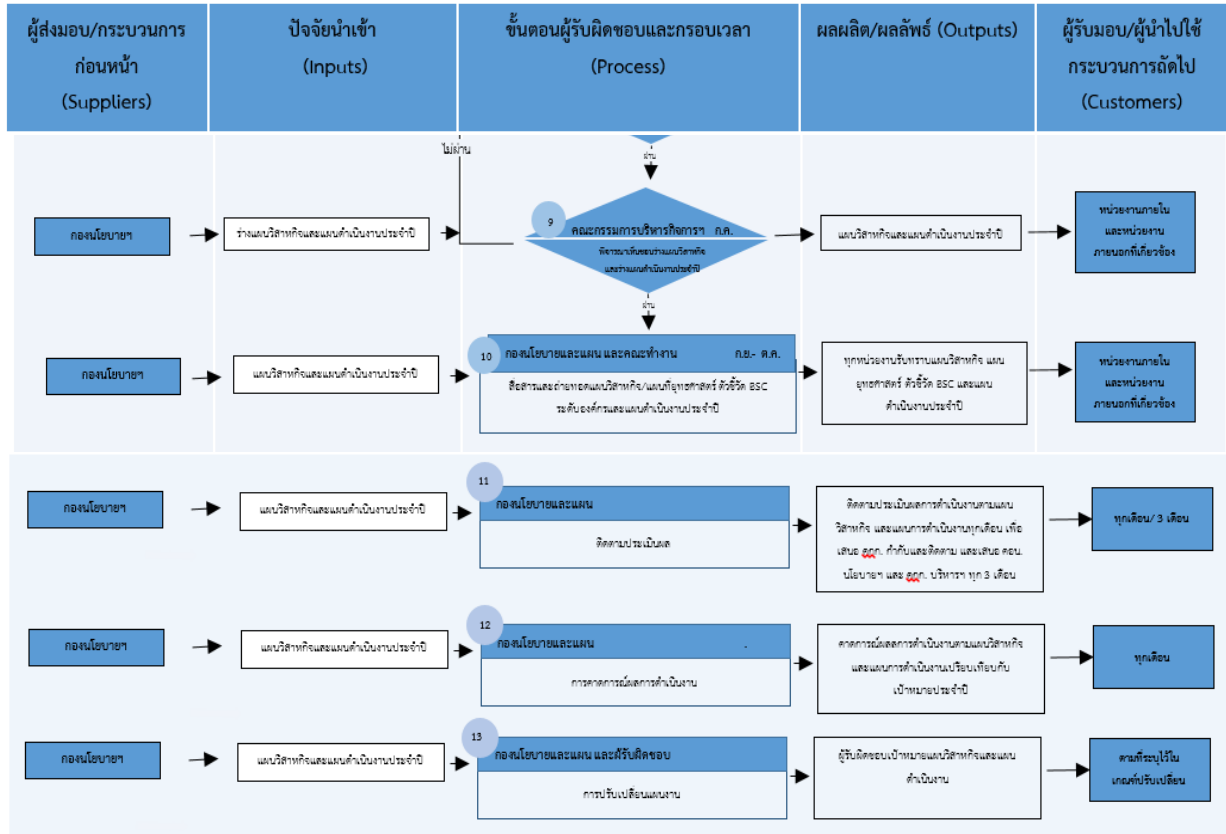
การจัดทำแผนวิสาหกิจมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งผลสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากในปัจจุบันสภาพแวดล้อมของโลกและประเทศมีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและภัยอุปสรรคต่อองค์กร นอกจากนี้องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ผู้บริหารจะต้องกำหนดทิศทาง ตำแหน่งทางธุรกิจ โอกาส และความท้าทาย ความได้เปรียบ วัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน ดังนั้น การวางแผนวิสาหกิจจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม องค์กรสุราฯ จึงกำหนดให้มีการจัดทำ/ทบทวนแผนวิสาหกิจขึ้นทุกปี เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามกลไกของภาครัฐในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมของประเทศ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินนโยบายการบริหารและพัฒนาวิสาหกิจให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีส่งให้ สคร. ทุกปี

3.2 ขั้นตอนการดำเนินงาน

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนวิสาหกิจขององค์กรสุราฯ ปี 2566-2570 เริ่มตั้งแต่กระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสุราฯ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก โดยเฉพาะการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่เทียบ (Benchmarking) ประกอบการประเมินสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาวและปัจจุบัน การทบทวนทิศทางองค์กร (Vision, Mission, Core Value) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกตามกรอบทิศทางที่องค์กรมุ่งหมาย เพื่อกำหนด/ทบทวนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรสุราฯ ไปสู่เป้าหมายทิศทางกำหนด โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารฯ ผู้บริหาร และพนักงานผู้รับผิดชอบ เพื่อให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนสามารถนำไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดผลในทางปฏิบัติและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีกระบวนการดังนี้

3.3 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนดำเนินงานประจำปี





3.4 การรวบรวมข้อมูลสำคัญประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การจัดทำแผนวิสาหกิจปีงบประมาณ 2566-2570 ขององค์การสุราฯ ได้มีการรวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูล และสารสนเทศที่สำคัญ ซึ่งได้มาจากการศึกษาและรวบรวม ดังนี้

ตารางที่ 1 การรวบรวมข้อมูลสำคัญประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ที่มา	ผู้รวบรวมข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	ระยะเวลา
1. ผู้อำนวยการ มอบนโยบาย และแนวทางการดำเนินงาน	องค์การสุราฯ	องค์การสุราฯ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน	พ.ย. - ธ.ค.64
รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากองมอบนโยบายฯ	องค์การสุราฯ	องค์การสุราฯ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน	พ.ย. - ธ.ค.64
หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง วิเคราะห์ SWOT ของหน่วยงาน	องค์การสุราฯ	องค์การสุราฯ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์นโยบายและแนวทางการดำเนินงาน	พ.ย. - ธ.ค.64
2. นโยบาย/ยุทธศาสตร์ระดับชาติ	หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	มูลนิธิชัยพัฒนา	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ทิศทางและการดำเนินงานขององค์การสุราฯ เพื่อระบุช่องว่าง (Gap Analysis)	ม.ค. - ก.พ.65
	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	องค์การสหประชาชาติ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างความยั่งยืนขององค์กรและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	ม.ค. - ก.พ.65
	กรอบยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี	สถานิติบัญญัติแห่งชาติ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ของ องค์การสุราฯ	ม.ค. - ก.พ.65
	แผนการปฏิรูปประเทศ	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ	ม.ค. - ก.พ.65
	(ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ	ม.ค. - ก.พ.65
	ห่วงโซ่คุณค่าประเทศไทย (ฉบับแก้ไขปี 2566)	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ของ องค์การสุราฯ	ม.ค. - ก.พ.65

ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ที่มา	ผู้รวบรวมข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	ระยะเวลา
	แผนปฏิรูปประเทศ	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ของ องค์การสุราฯ	ม.ค. - ก.พ.65
	นโยบายรัฐบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา)	รัฐบาลไทย	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ของ องค์การสุราฯ	ม.ค. - ก.พ.65
	(ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ของ องค์การสุราฯ	พ.ค.65
	แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ของ องค์การสุราฯ	ม.ค. - ก.พ.65
	แนวคิดไทยแลนด์ 4.0	สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ของ องค์การสุราฯ	ม.ค. - ก.พ.65
	การขับเคลื่อนเศรษฐกิจตามนโยบาย BCG Economy Model	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ	ม.ค. - ก.พ.65
	ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ	กระทรวงการคลัง	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ของ องค์การสุราฯ	ม.ค. - ก.พ.65
	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมและยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ	ม.ค. - ก.พ.65
	แผนยุทธศาสตร์รายสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ	ม.ค. - ก.พ.65
3. สัญญาณบ่งชี้ที่สำคัญ					
- ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ	การประเมินแนวโน้มเศรษฐกิจ	Website ธนาคารแห่งประเทศไทย	กองนโยบายและแผน	- รายงานนโยบายทางการเงินเดือนธันวาคม 2564 โดยวิเคราะห์เศรษฐกิจโลกและประเทศไทย	ม.ค. - ก.พ.65
	ปัจจัยทางด้านสังคม - สังคมผู้สูงอายุ - อัตราการว่างงาน - อัตราความต้องการแรงงาน	Website	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์การว่างงานและความต้องการแรงงาน	ม.ค. - ก.พ.65
	- สัญญาณบ่งชี้ด้านเทคโนโลยี	Website	กองนโยบายและแผน	วิเคราะห์แนวโน้มระดับโลก	ก.พ.- เม.ย.65
	ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม	Website	กองนโยบายและแผน	วิเคราะห์ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	ก.พ.- เม.ย.65

ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ที่มา	ผู้รวบรวมข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	ระยะเวลา
	<ul style="list-style-type: none"> - ภัยแล้ง - การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา - Carbon-Neutrality - เศรษฐกิจสีเขียว 				
	ปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ	website	กองนโยบายและแผน	<ul style="list-style-type: none"> - พรฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 - พรบ.ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 - พรบ.การพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 - พรบ.ภาษีสรรพสามิต พ.ศ.2560 กฎกระทรวงและประกาศที่เกี่ยวข้อง - กฎหมายดิจิทัล - พรบ.ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 - พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 - ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่องวิธีการบริหารงานสุรากลั่นชนิดสุราสามทับ (เอทานอล) เพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง พ.ศ.2550 - ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง การให้ตั้งโรงงานผลิตและบรรจุสุราในท้องถิ่นทั่วราชอาณาจักร พ.ศ.2560 - มอก.640 เล่ม 1-2553,2-2553 และ 3-2553 - พรบ.ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ.2560 รวมถึงระเบียบและกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง 	ก.พ.- เม.ย.65
	- การแข่งขัน	Website	กองนโยบายและแผน	<ul style="list-style-type: none"> - PESTEL - TOWs Matrix - Five Forces Model 	ก.พ.- เม.ย.65

ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ที่มา	ผู้รวบรวมข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	ระยะเวลา
	- คู่เทียบ	Website ของ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	กองนโยบายและแผน	- Competitive Profile Matrix (CPM)	ก.พ.- เม.ย.65
- ปัจจัยภายในที่สำคัญ	- รายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน - ด้านการเงิน - ด้านการตลาด - ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ด้านเทคโนโลยี - ด้านการบริหารจัดการองค์กร - ITA - ด้านทรัพยากรบุคคล	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	กองคลัง กองการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ กองการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ แผนกสารสนเทศ ผู้รับผิดชอบแต่ละด้าน 8 Enablers คณะทำงานปพช. แผนกบริหารงานบุคคล	วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ก.พ.- พ.ค.65
	- รายงานประจำปี 2564 ขององค์การสุราฯ	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	- กองนโยบายและแผน	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์กร	ก.พ.- เม.ย.65
	- แผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ.-2569	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	- กองนโยบายและแผน	- 7s - Benchmarking - Value Chain	ก.พ.- เม.ย.65
	- แผนปฏิบัติการประจำปี 2565	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	- กองนโยบายและแผน	- Functional Analysis	ก.พ.- เม.ย.65
	- แผนแม่บทด้านดิจิทัล	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	คณะกรรมการด้านดิจิทัล	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	ก.พ.- เม.ย.65
	- แผนแม่บทด้าน HR	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	คณะกรรมการด้าน HR	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	ก.พ.- เม.ย.65
	- แผนแม่บทด้าน CG	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	คณะกรรมการด้าน CG	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	ก.พ.- เม.ย.65
	แผนแม่บทด้านการเรียนรู้	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	คณะกรรมการด้าน KM	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	ก.พ.- เม.ย.65
	แผนแม่บทด้านนวัตกรรม	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	คณะกรรมการด้าน IM	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	ก.พ.- เม.ย.65
	แผนสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	คณะกรรมการด้าน CG	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	ก.พ.- เม.ย.65
	แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าสัมพันธ์	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	คณะกรรมการด้าน SP	วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	ก.พ.- เม.ย.65

ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ที่มา	ผู้รวบรวมข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	ระยะเวลา
4. ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	รายงานสรุปความพึงพอใจของลูกค้า	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	กองการตลาดและจำหน่าย	- วิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การสุราฯ เพื่อระบุช่องว่าง (Gap Analysis) - วิเคราะห์ Key Requirement ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ก.พ.- เม.ย.65
5. ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายงานสรุปความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การ	- วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ก.พ.- เม.ย.65
6. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)	ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่สำคัญ (อ้างอิงจากสัญญาณบ่งชี้ที่สำคัญ)	คณะทำงานเพื่อจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ และหัวหน้าแผนกขึ้นไป	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม เพื่อประกอบการจัดทำ SWOT Analysis และ TOWs Matrix - วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	มี.ค.- เม.ย.65
7. ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาวและสมรรถหลักที่จำเป็นขององค์กร	จากการวิเคราะห์ TOWs Matrix - ข้อมูลความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	คณะทำงานเพื่อจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความยั่งยืนขององค์กรและเป้าหมายองค์กร และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยเครื่องมือ Bottom Line	มี.ค.- เม.ย.65
8. สมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร	- ข้อมูลการวิเคราะห์ TOWs Matrix - ข้อมูลความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	คณะทำงานเพื่อจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตด้วยเครื่องมือ VRIO Framework	มี.ค.- เม.ย.65
9. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามแนวทาง COSO	- แนวทาง COSO - แผนบริหารความเสี่ยงปี 2565 - ปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานในอนาคต	คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร - วิเคราะห์แนวทางการบริหารความเสี่ยง	มี.ค.- พ.ค.65
10. ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	- งบการเงินปี 2564	กองคลัง	กองคลัง	วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินและปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน	มี.ค.- พ.ค.65
11. ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไป	- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์การสุราฯ	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	กองนโยบายและแผน	วิเคราะห์กระบวนการภายในองค์กร ทรัพยากร	เม.ย. - พ.ค.65

ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ที่มา	ผู้รวบรวมข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	ระยะเวลา
ดำเนินการให้เป็นไปตามแผน	- ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงและข้อสังเกตของ สคร. ประจำปี 2564	- ที่ปรึกษาระบบประเมินผลฯ (ทริสฯ)		ทางการเงิน บุคลากร และการเรียนรู้ - วิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การสุราฯ เพื่อระบุช่องว่าง (Gap Analysis)	
12. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ผลจากการประชุมสัมมนาผู้บริหารองค์การสุราฯ	- คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา - คณะอนุกรรมการนโยบายฯ - ผู้บริหารระดับสูง	กองนโยบายและแผน	กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) - การวิเคราะห์ Business Model - การกำหนด Intelligent Risk - การวิเคราะห์เป้าหมายองค์กรในแต่ละระยะ	เม.ย. - พ.ค.65
13. การวิเคราะห์ Business Model	- แนวทาง business Model Canvas - ข้อมูลความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) - ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) และสมรรถนะหลักขององค์กร (CC) - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) - ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนแม่บทบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี - แผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี 2565	- คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา - คณะอนุกรรมการนโยบายฯ - ผู้บริหารระดับสูง	กองนโยบายและแผน	วิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่ม - กำหนด Key Strategic Opportunities และ Intelligent Risk	พ.ค.- มิ.ย.65
14. โอกาสที่ได้มีการประเมินความเสี่ยง (Intelligent Risk)	- ข้อมูลบริบทสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่สำคัญภายนอกองค์กร (อ้างอิงจากสัญญาณบ่งชี้ที่สำคัญ) - SWOT	- องค์กรวิจัยภายนอก - เว็บไซต์คู่แข่ง - คณะทำงานเพื่อจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์ความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	พ.ค.- มิ.ย.65
15. การวิเคราะห์ Scenario Planning	ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่สำคัญ (อ้างอิงจากข้อมูลสัญญาณบ่งชี้ที่สำคัญ)	- องค์กรวิจัยภายนอก - เว็บไซต์คู่แข่ง - คณะทำงานเพื่อจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	กองนโยบายและแผน	- วิเคราะห์เป้าหมายองค์กรในแต่ละระยะ - วิเคราะห์ความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยง	พ.ค.- มิ.ย.65

ปัจจัยนำเข้า	แหล่งข้อมูล	ที่มา	ผู้รวบรวมข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	ระยะเวลา
16. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	<ul style="list-style-type: none"> - ผลจากการประชุมหารือร่วมกับผู้บริหารและหน่วยงานภายใน - แผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ ประจำปี 2565-2569 - แผนบริหารความเสี่ยงปี 2565 - ข้อมูลคู่แข่ง - Competitive Profile Matrix (CPM) 	<ul style="list-style-type: none"> - เว็บไซต์คู่แข่ง - คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา - คณะอนุกรรมการนโยบายฯ - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานจัดทำแผนฯ 	กองนโยบายและแผน	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร - กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับ - วิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ 	พ.ค.- มิ.ย.65
16. การบูรณาการระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) กับองค์ประกอบที่สำคัญอื่น ๆ	<ul style="list-style-type: none"> - Balanced Scorecard(BSC) - วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดพันธกิจ และค่านิยมองค์การสุราฯ - ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) และปัจจัยเคลื่อนมูลค่า (VD) - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) - ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนแม่บทบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2564-2570 - แผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี 2565 - โอกาสเชิงนวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา - คณะอนุกรรมการนโยบายฯ - ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานจัดทำแผนฯ 	กองนโยบายและแผน	<ul style="list-style-type: none"> - การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (Strategy Map) 	พ.ค.- มิ.ย.65

หมายเหตุ ปัจจัยนำเข้าในกระบวนการวิเคราะห์โครงการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ

บทที่ 4

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวางแผนวิสาหกิจ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้บนพื้นฐานข้อมูลรอบด้านอย่างเป็นระบบ องค์กรสุรฯ จึงต้องประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรสุรฯ กรมสรรพสามิต ทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่องและรอบคอบ พร้อมทั้งประเมินศักยภาพขององค์กรสุรฯ เพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยมีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามกรอบ PESTEL, 5 Forces พร้อมทั้งแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและสภาพแวดล้อมภายในตามกรอบ McKinsey 7s รวมถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จากการวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในพบปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง (Weaknesses) กับปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors) โดยใช้หลักการ PESTEL Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ภายนอก 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบาย (Politics) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economics) ปัจจัยด้านสังคม (Socials) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technologies) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และปัจจัยด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal) สรุปได้ดังนี้

4.1.1 ปัจจัยด้านนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศ (Political Factor)

องค์กรสุรฯ ได้นำนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของภาครัฐที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร มาเป็นกรอบในการจัดทำองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนวิสาหกิจ โดยนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญนำมาพิจารณาประกอบด้วย

รูปภาพรอบยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	(ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง	ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม	ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	(ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจ พ.ศ.2566-2570	แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (DE)	Thailand 4.0	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG)	ยุทธศาสตร์องค์การฯ กรมสรรพสามิต
ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 บทบาท/เป้าหมาย การดำเนินงาน ทบทวนบทบาท หน้าที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์	หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	เสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีดิจิทัลและจากการสร้างความเข้มแข็งจากภายในเพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดัก 3 ประการ คือ กับดักรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุล	8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Decent Work and Economic Growth) มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่มั่นคง ซึ่งเป็นผลจากการผลิตที่ดีขึ้นด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี การสนับสนุนนโยบายที่ส่งเสริมการประกอบธุรกิจและการจ้างงาน 9 อุตสาหกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน (Industry Innovation and Infrastructure) มุ่งเน้นไปที่การประยุกต์ต่อยอดเพื่อเพิ่มความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา และหากเกิดผลกระทบจะสามารถฟื้นฟูหรือแก้ไขด้วยตนเองจากการวางระบบหรือการมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ แอลกอฮอล์
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถด้านการแข่งขัน		ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลงทุนจัดลำดับความสำคัญ และความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และทิศทางตามยุทธศาสตร์		ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ			ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ฐานะการเงินที่มั่นคงรัฐวิสาหกิจขาดทุนต่อเนื่องให้จัดทำแผนฟื้นฟูขององค์กรเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้เพียงพอที่จะดำเนินงานตามภารกิจและการลงทุนสร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์หรือธุรกิจต่อยอด	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมสู่ยุคเศรษฐกิจและดิจิทัล		ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน
	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม		ยุทธศาสตร์ที่ 4 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)	ยุทธศาสตร์ที่ 4 เทคโนโลยีและนวัตกรรมกระตือรือร้นในการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล		ยุทธศาสตร์ที่ 5 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน		
ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การคลังการเงินเพื่อสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความคุ้มค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม		
ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ	หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาลและเป็นมืออาชีพ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี การบริหารจัดการที่ดี การดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งองค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล		

➢ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



ปรัชญาชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตน ในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤตเพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา โดยการพัฒนาตามหลักแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้

ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการวางแผน การตัดสินใจ และการกระทำ ซึ่งผลจากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้ และเทคโนโลยี โดยท้องถื่นการสุราฯ สามารถนำเอากรอบแนวคิดการปรับเปลี่ยน การใช้ความรู้ความรอบคอบมาใช้ประกอบการวางแผนและการตัดสินใจ เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรมาใช้ในการดำเนินงานได้

➢ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

รูปภาพเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)



เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals - MDGs) จะสิ้นสุดในปี พ.ศ.2558 UN จึงได้ริเริ่มกระบวนการหารือเพื่อกำหนดวาระการพัฒนาภายหลังปี พ.ศ.2558 (Post-2015 Development Agenda) ตามกระบวนทัศน์ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยประเด็นสำคัญของวาระการพัฒนาภายหลังปี พ.ศ.2558 คือ การจัดทำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 17 เป้าหมาย ดังนี้

1. ขจัดความยากจน
2. ขจัดความหิวโหย
3. การมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี
4. การศึกษาที่เท่าเทียม
5. ความเท่าเทียมทางเพศ
6. การจัดการน้ำและสุขาภิบาล
7. พลังงานสะอาดที่ทุกคนเข้าถึงได้
8. การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ
9. อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน
10. ลดความเหลื่อมล้ำ
11. เมืองและถิ่นฐานมนุษย์อย่างยั่งยืน
12. แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน
13. การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
14. อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน
15. ส่งเสริมการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน
16. ส่งเสริมสันติภาพและการเข้าถึงระบบยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกัน
17. สร้างความร่วมมือระหว่างภาคีการพัฒนาที่ยั่งยืน

เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 14. การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทะเล 15. การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก 16. สังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก 17. ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ดังนี้

1. สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Decent Work and Economic Growth) มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่มั่นคง ซึ่งเป็นผลจากการผลิตที่ดีขึ้นด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยีการสนับสนุนนโยบายที่ส่งเสริมการประกอบการทางธุรกิจและการสร้างงาน

2. สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 9 อุตสาหกรรม นวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน (Industry Innovation and Infrastructure) มุ่งเน้นไปที่การประยุกต์ต่อยอด เพื่อให้มีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา และหากเกิดผลกระทบจะสามารถฟื้นฟูหรือแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองจากการวางระบบหรือการมีโครงสร้างพื้นฐานที่ดี

➢ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

มั่นคง

- มีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ และมีความมั่นคงในภูมิทัศน์ที่มีเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมือง
- ประเทศไทยมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย
- สังคมมีความปรองดองและความสามัคคี ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคง มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน
- มีความมั่นคงของอาหาร พลังงาน และน้ำ

มั่งคั่ง

- ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องยกระดับเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน
- เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สร้างเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาคทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน
- มีความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง อาทิ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทางการเงินและทุนอื่นๆ

ยั่งยืน

- การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญด้านรายได้ และคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเกินพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม
- มีการผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลก
- คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน ทุกภาคส่วนในสังคมมีจิตสำนึกและปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ภาพแสดงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า **“มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”** ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์ 4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและ

ความเสมอภาคทางสังคม 5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยมุ่งส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเพื่อสามารถแข่งขันได้
2. ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร
3. ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดความสมดุล

➤ ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อจัดทำกรอบแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 พร้อมทั้งจัดกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและประเด็นการพัฒนาที่ประเทศไทยควรพิจารณาให้ความสำคัญ ตลอดจนความเสี่ยงและโอกาสที่ประเทศจะต้องเผชิญในอนาคต เพื่อนำมาประมวลผลร่วมกับการศึกษาข้อเท็จจริงจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และนำไปสู่การวางกรอบทิศทางหลักในการสังเคราะห์ประเด็นการพัฒนาที่ประเทศไทยควรให้ความสำคัญ การวางกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีจุดประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยหรือเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ภายใต้แนวคิด “Resilience” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการลดความเปราะบาง สร้างความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวให้อยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ โดยสร้างภูมิคุ้มกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้ประเทศสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ และสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาประเทศทั้งหมดตามที่กล่าวข้างต้น การพลิกโฉมประเทศไทย (Thailand’s Transformation) ในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีเป้าหมายหลักเพื่อพลิกโฉมประเทศสู่ “เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน” หรือ “Hi-Value and Sustainable Thailand” โดยใช้องค์ความรู้ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนและยกระดับศักยภาพและพัฒนาประเทศในทุกมิติ เพื่อสนับสนุนเสริมสร้างการสร้างความมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อส่งเสริมโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมอย่างทั่วถึง ตลอดจนเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตและการบริโภคให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปในทิศทางที่ประเทศสามารถปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทัน

ร่างแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีวางกรอบทิศทางพัฒนาประเทศไทย มีจุดประสงค์ที่จะพัฒนาประเทศให้เท่าทันและสอดคล้องกับพลวัตและบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายเพื่อนำไทยไปสู่ประเทศที่มีเศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบที่ต้องดำเนินการใน 4 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (High Value=added Economy) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากการพัฒนา ต่อยอด และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยการปรับทิศทางของภาคการผลิตเดิมที่มีความสำคัญและส่งเสริมภาคการผลิตที่ไทยมีศักยภาพ สอดรับกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโลก

ด้านที่ 2 สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค (High Opportunity Society) เพื่อให้ทุกกลุ่มในประเทศมีโอกาสเลื่อนสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเต็มศักยภาพและประเทศมีความเหลื่อมล้ำลดลงในทุกมิติ

ด้านที่ 3 วิถีชีวิตที่ยั่งยืน (Eco-friendly Living) เพื่อส่งเสริมรูปแบบการดำเนินชีวิตและกิจกรรมทางเศรษฐกิจเอื้อให้เกิดความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ ระบบนิเวศ และสภาพภูมิอากาศ รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อมุ่งจัดการกับปัญหาที่เป็นภัยคุกคามสำคัญทั้งในไทยและในระดับโลก เช่น มลพิษทางอากาศ และก๊าซเรือนกระจก

ด้านที่ 4 ปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ (Key Enablers for Thailand's Transformation) เพื่อพัฒนาปัจจัยสนับสนุนที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนผ่านประเทศไปสู่การเป็นเศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน

โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ 13 หมุดหมาย



โดยมีหมุดหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้แก่

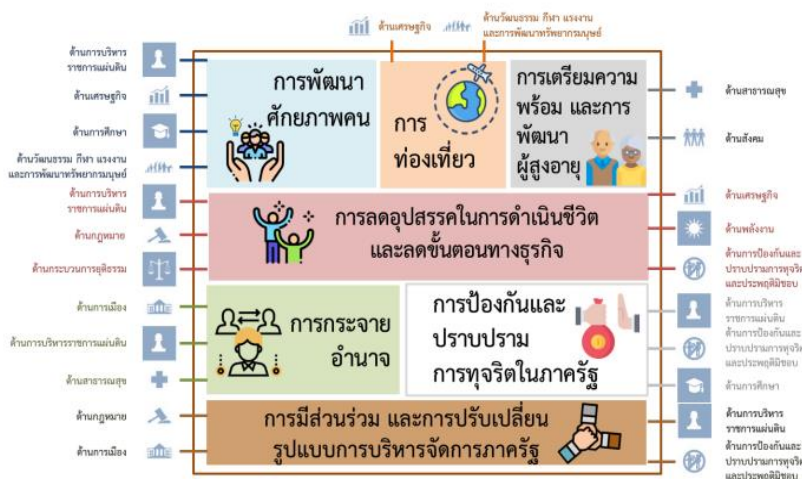
1. หมุดหมายที่ 1 สินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง
2. หมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานตามโครงการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)
3. หมุดหมายที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยง และผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
4. หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต
5. หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน

➤ ห่วงโซ่คุณค่าของประเทศไทย ภายใต้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ฉบับแก้ไขปี 2566)

แนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติประจำปี 2565 ประกอบด้วย 4 แนวทาง ดังนี้ 1) การมองเป้าหมายร่วมกันในการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทฯ 2) การวิเคราะห์ Gap Analysis เพื่อวางมาตรการแก้ไขสถานการณ์และจัดทำข้อเสนอโครงการสำคัญร่วมกัน 3) การจัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอโครงการ 4) การจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำโครงการสำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ หลังจากวิเคราะห์และประมวลผลห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของแผนแม่บทย่อย ทาง สำนักงานสภาเศรษฐกิจแห่งชาติ สศช. ได้เผยแพร่ 140 Final Value Chains เพื่อใช้ประกอบการจัดทำโครงการสำคัญ

➤ แผนการปฏิรูปประเทศ

แผนการปฏิรูปประเทศ จัดทำขึ้นเพื่อวางรากฐานการพัฒนาไปสู่ประเทศที่มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและมีความสมดุล ประชาชนในสังคมโอกาสทัดเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยจะต้องดำเนินการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องในช่วง 5 ปีข้างหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิรูปแต่ละด้านทั้ง 13 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการเมือง (2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (3) ด้านกฎหมาย (4) ด้านกระบวนการยุติธรรม (5) ด้านเศรษฐกิจ (6) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (7) ด้านสาธารณสุข (8) ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ (9) ด้านสังคม (10) ด้านพลังงาน (11) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (12) ด้านการศึกษา (13) ด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์การสุราษฎร์ธานี สนับสนุนการดำเนินงานในแผนการปฏิรูปประเทศในด้านที่ 5 ด้านเศรษฐกิจ



ภาพแผนการปฏิรูปประเทศ
ที่มา : ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี

➤ นโยบายรัฐบาล (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา)

พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายของรัฐบาลต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2562 โดยมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างความเข้มแข็งและแก้ไขปัญหาที่ยังดำรงอยู่ของภาคส่วนต่าง ๆ ภายในประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยมีภูมิคุ้มกันและมีความแข็งแกร่งเพียงพอที่จะเผชิญกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนจากปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง และมีความเข้มแข็งในระยะยาว นอกจากนี้ จะส่งเสริมให้ประเทศไทยมีบทบาทมากขึ้นในประชาคมโลกและมีบทบาทนำในการขับเคลื่อนความยั่งยืนในประชาคมโลกผ่านการพัฒนาบนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน อันจะทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “มุ่งมั่นให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในศตวรรษที่ 21” และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติโดยได้กำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน ดังนี้

นโยบายหลัก 12 ด้าน (1) การปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์ (2) การสร้างความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศ และความสงบสุขของประเทศ (3) การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม (4) การสร้างบทบาทของไทยในเวทีโลก (5) การพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของไทย (6) การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค (7) การพัฒนาสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก (8) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย (9) การพัฒนาระบบสาธารณสุขและหลักประกันทางสังคม (10) การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน (11) การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ และ (12) การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และกระบวนการยุติธรรม

นโยบายเร่งด่วน 12 เรื่อง (1) แก้ไขปัญหาการดำรงชีวิตประชาชน (2) ปรับปรุงระบบสวัสดิการ (3) มาตรการเศรษฐกิจ (4) ช่วยเหลือเกษตรกร (5) ยกระดับศักยภาพแรงงาน (6) วางรากฐานเศรษฐกิจ (7) เตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 (8) แก้ไขปัญหาการทุจริต (9) แก้ไขปัญหาอาชญากรรมและสร้างความสงบสุขชายแดนใต้ (10) พัฒนาระบบการให้บริการประชาชน (11) มาตรการรองรับภัยแล้งอุทกภัย สนับสนุนการศึกษา (12) รับฟังความคิดเห็น เพื่อแก้ไขรัฐธรรมนูญ

➤ แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561-2580) (Digital Economy : DE)

จัดทำโดยกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2559 เพื่อใช้เป็นกรอบการผลักดันให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT การค้าขายผ่านระบบดิจิทัลและสนับสนุนให้ประชาชนเข้าถึง ICT การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT และการจัดการและเปิดเผยข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม 6 ยุทธศาสตร์

โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้แก่ **ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล** เน้นการสร้างคน สร้างงาน สร้างความเข้มแข็งจากภายใน และ **ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มุ่งเน้นมาตรฐาน** กฎหมาย กฎระเบียบ และกติกา ที่สร้างความมั่นคงปลอดภัย และการสร้างความเชื่อมั่น เพื่อลด อุปสรรค อำนาจความสะดวก เพิ่มประสิทธิภาพ และรองรับการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต

► **แนวคิดไทยแลนด์ 4.0**

แนวคิดการเสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีดิจิทัลให้เข้มแข็งจากภายในและปรับเปลี่ยนวิธีการจากแนวคิดทำมากได้น้อย เป็นแนวคิด ทำน้อยได้มาก เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดัก 3 ประการคือ 1. กับดักรายได้ปานกลาง 2. กับดักความเหลื่อมล้ำ และ 3. กับดักความไม่สมดุล ผ่านกลไกทั้ง 3 ด้านประกอบด้วย

- กลไกที่ 1 มุ่งเน้นองค์ความรู้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และปัญญาอย่างแท้จริง ตลอดจนแนวทางให้ไทยเติบโตอย่างกระจาย ไม่กระจุก เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการสร้างและยกระดับผลิตภาพ
- กลไกที่ 2 ขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ด้วยการจัดสรรทรัพยากรรูปแบบใหม่
- กลไกที่ 3 ขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยการเน้นความตระหนักและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

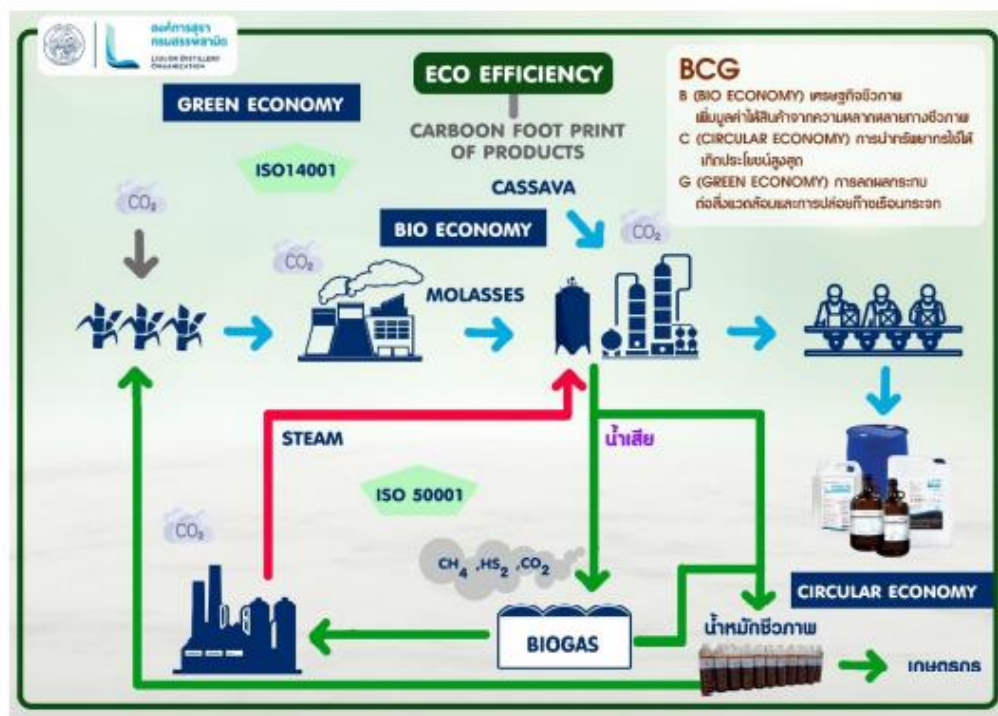
โดยประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุราฯ เน้นในเรื่องของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะสามารถสะท้อนให้เห็นจากการดำเนินการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

► **การขับเคลื่อนเศรษฐกิจตามนโยบาย BCG Economy Model**

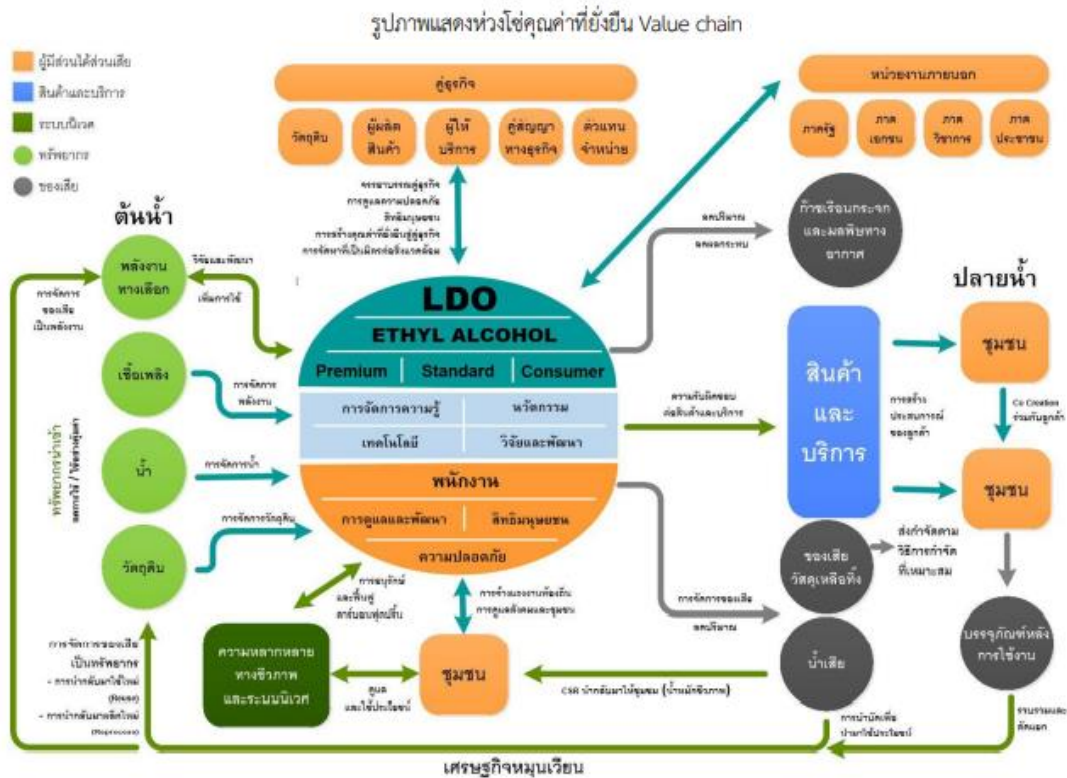
ในปี 2564 รัฐบาลได้ประกาศให้ BCG Economy Model เป็นวาระแห่งชาติในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ BCG Economy Model คือ โมเดลเศรษฐกิจที่สามารถเติบโตไปควบคู่กับสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน โดยนำองค์ความรู้ การบริหารจัดการ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มาต่อยอดความเข้มแข็ง จากการนำคุณค่าจากความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรมมาแปลงเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ เพื่อรักษาความสมดุลและตอบโจทย์ การพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ BCG Economy Model ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

BCG Economy Model	หลักการและแนวทางการดำเนินงาน
B : Bio Economy ระบบเศรษฐกิจชีวภาพ	ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการนำทรัพยากรชีวภาพมา “ผลิตให้คุ้มค่าที่สุด” โดยนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากร ทั้งการผลิตสินค้า บริการ และการใช้ประโยชน์ตามหลักการทางชีวภาพ
C : Circular Economy ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน	ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการนำทรัพยากรกลับมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุด เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนและสร้างมูลค่าเพิ่มจากการนำทรัพยากรกลับมาใช้ประโยชน์ ตลอดจนกระบวนการที่ทำให้เกิดการลดขยะหรือมีของเสียเหลือศูนย์ (Zero Waste)
G : Green Economy ระบบเศรษฐกิจสีเขียว	ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า กระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึง และลดก๊าซเรือนกระจก ยกกระดับคุณภาพความเป็นอยู่ และลดความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม

โดยกระบวนการผลิตขององค์การสุราฯ



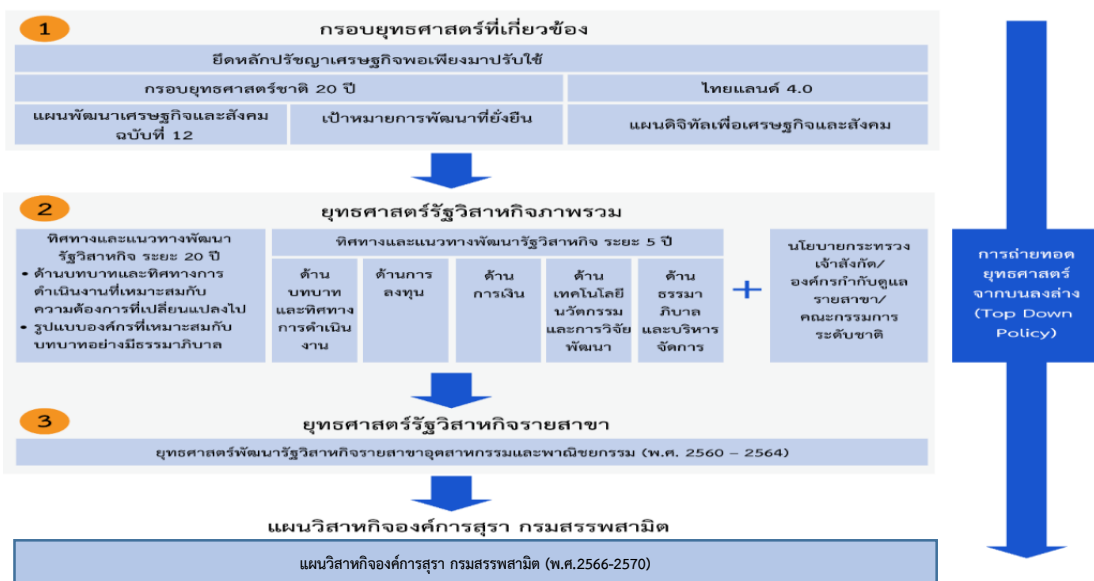
ความเชื่อมโยงของประเด็นต่อความยั่งยืนกับการดำเนินงานขององค์กร



▶ แผนยุทธศาสตร์รายสาขาของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

แผนยุทธศาสตร์รายสาขาของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นหนึ่งปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากบนลงล่าง (Top Down Policy) จากกรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม ตามด้วยยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา

รูปภาพแสดงกรอบในการจัดทำแผนวิสาหกิจ



➤ **ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี**

ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังเป็นเครื่องกำหนดทิศทางเพื่อรับมือกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในระยะ 20 ปีข้างหน้า เพื่อส่งเสริมจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน และรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น โดยรวบรวมเครื่องมือทางการคลังผ่านการจัดหารายได้เพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล การบริหาร การเบิกจ่ายงบประมาณของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพย์สินต่าง ๆ ของรัฐเพื่อหารายได้เพิ่มเติมให้แก่รัฐบาล และการบริหารจัดการหนี้สินของรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการใช้เครื่องมือกึ่งการคลังผ่านสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐเพื่อดำเนินนโยบายต่าง ๆ นอกจากนี้ กระทรวงการคลังจะต้องทำงานในรูปแบบของหน่วยงานกลางที่เป็นผู้เชื่อมโยงให้เกิดการบูรณาการ การทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลและเป็นมืออาชีพ เพื่อให้เศรษฐกิจของประเทศไทยสามารถเติบโตได้อย่าง มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ กระทรวงการคลัง	ยุทธศาสตร์ กรมสรรพสามิต	ยุทธศาสตร์ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง	ยุทธศาสตร์ที่ 1 1. บริหารการจัดเก็บรายได้เพื่อเสริมสร้างเสถียรภาพทางการคลัง	ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ในยุค New Normal	ยุทธศาสตร์ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาองค์กรสู่ระบบราชการ 4.0 โดยยึดหลักธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาลและเป็นมืออาชีพ		
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยนโยบายภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน	
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การคลังการเงินเพื่อสิ่งแวดล้อม		ยุทธศาสตร์ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง ยุทธศาสตร์ที่ 4 การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 5 การคลังการเงินเพื่อสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ที่ 6 การเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาลและเป็นมืออาชีพ

จากแผนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ ในเรื่องของอุตสาหกรรมชีวภาพ ในการสร้างประโยชน์หรือต่อยอดจากภาคการเกษตร มุ่งสู่อุตสาหกรรมบนฐานชีวภาพที่

เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ชีวเคมีภัณฑ์ วัสดุชีวภาพ อาหารเสริม เวชสำอาง การแปลงของเหลือทิ้งจากการเกษตรและอุตสาหกรรมให้เป็นสารเคมีที่มีมูลค่า การวิจัยและพัฒนาที่เน้นการนำผลมาใช้ในการเชิงพาณิชย์มากยิ่งขึ้น องค์การสุราฯ ที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์เพื่อตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วนในอุตสาหกรรมบริการในระดับภูมิภาค และจะขยายตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศตามแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมชีวภาพ ในอีก 20 ปีข้างหน้า กำหนดเป้าหมายทุก ๆ 5 ปี ต้องมีการขยายอุตสาหกรรมชีวภาพ 10% องค์การสุราฯ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมชีวภาพตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอ้อยและน้ำตาล ในการจัดการกากน้ำตาลซึ่งเป็นของเหลือจากกระบวนการผลิตน้ำตาล เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้อุตสาหกรรมน้ำตาล การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมชีวภาพจะเป็นการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นการยกระดับการแข่งขันของประเทศนั้นเอง นอกจากนี้ องค์การสุราฯ ยังเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร ที่มุ่งด้านการบริการการแพทย์ของไทยอันจะเกี่ยวข้องในด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องในการรองรับความต้องการใช้บริการการแพทย์ที่เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากสังคมผู้สูงอายุและความต้องการทางการแพทย์ที่เพิ่มขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ และองค์การสุราฯ ต้องขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยต้องปรับองค์กรให้เหมาะสมกับบทบาทภารกิจและแยกแยะบทบาทหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีขีดสมรรถนะสูงยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม และต้องปรับตัวในการดำเนินธุรกิจปัจจุบันให้พร้อมกับสภาพการณ์กับยุค Digital Transformation และแนวนโยบาย Thailand 4.0 เพื่อให้การดำเนินงานมีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลและระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมถึงการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว และโปร่งใส มีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากล สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น และทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

รูปภาพแสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ



นอกจากนี้ การนำกรอบของแผนการปฏิรูปประเทศที่ต้องดำเนินการตามที่ได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ 12 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเมือง 2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 3) ด้านกฎหมาย 4) ด้านกระบวนการยุติธรรม 5) ด้านเศรษฐกิจ 6) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) ด้านสาธารณสุข 8) ด้านสื่อสารมวลชนเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) ด้านสังคม 10) ด้านพลังงาน 11) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และ 12) ด้านการศึกษา ซึ่งองค์การสุรธา ได้นำแนวทางแผนปฏิรูปมากำหนดกรอบยุทธศาสตร์ ประเด็นที่ 1 ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน การดำเนินงานในโครงสร้างปัจจุบันขององค์การสุรธา ยังไม่สอดคล้องกับการพัฒนาตามแผนรวมถึงการดำเนินธุรกิจให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การนำแนวทางปฏิบัติมาโดยที่ยึดหลักการมีโครงสร้างกะทัดรัดทำงานเพื่อประชาชนยึดการดำเนินงานเชิงพื้นที่เป็นหลัก รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบใหม่ลดความซ้ำซ้อนของงาน ปรับโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย คล่องตัว ยกระดับธรรมาภิบาลของการทำงาน มีระบบการบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนดี คนเก่งในองค์กรให้มีความสามารถและเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละบุคคลมีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวมีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การบริหารองค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประเด็นที่ 2 ด้านเศรษฐกิจ ภายใต้บริบทยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความท้าทายใหม่ ๆ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หลักการปฏิรูปกำหนดเป้าหมาย “การพัฒนาเศรษฐกิจที่แท้จริง” จึงยึดหลักการพัฒนาคือ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในภาคอุตสาหกรรมทั้งการเกษตร ท่องเที่ยวและบริการ (Hospitality) และอุตสาหกรรมอาหาร องค์การสุรธา จึงต้องกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมชีวภาพ อุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพ ให้ผลิตภัณฑ์ได้ตอบสนองกับกลุ่มเป้าหมายและสนับสนุนภาคธุรกิจ SME และ Start Up ในการขยายตลาดให้เติบโตยิ่งขึ้น ประเด็นที่ 3 ด้านพลังงาน ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานและการใช้พลังงานอย่างคุ้มค่าในกลุ่มอุตสาหกรรม ที่ต้องมีการพัฒนาการลงทุนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน และการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานของเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพหม้อน้ำ การปรับปรุงเครื่องจักรและอุปกรณ์ การลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ หรือไม่ให้มีส่วนการปล่อยเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ซึ่งจะเป็นแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

➤ ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมและยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา

รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้

ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม					ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง
ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาท รัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลัง ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารการลงทุนให้ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของ ประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความ แข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อความยั่งยืนในระยะ ยาว	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีให้สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ (Thailand 4.0 และ แผน DE)	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรร มาภิบาลให้มีความ โปร่งใสและมี คุณธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างความมั่นคงทางการ คลัง ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสนับสนุนศักยภาพและ ความสามารถในการแข่งขัน
ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม					ยุทธศาสตร์ที่ 3
ยุทธศาสตร์ที่ 1 บทบาท/เป้าหมาย การดำเนินงาน ทบทวนบทบาทหน้าที่ เหมาะสมกับบริบทใน ปัจจุบันเพื่อสนับสนุน ยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลงทุน จัดลำดับความสำคัญ และความคุ้มค่าของ โครงการให้สอดคล้อง กับบทบาทหน้าที่และ ทิศทางตามยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ฐานการเงินที่มั่นคง รัฐวิสาหกิจขาดทุนต่อเนื่อง ให้จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะ องค์กร เพื่อสร้างควา มแข็งแกร่งทางการเงินให้เพียง พอที่จะดำเนินงานตาม ภารกิจและการลงทุนสร้าง รายได้เพิ่มเติมจากสินทรัพย์หรือ ธุรกิจต่อยอด	ยุทธศาสตร์ที่ 4 เทคโนโลยีและ นวัตกรรม การดำเนินการตาม แนวทางพื้นฐานสำหรับ ทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนด ในยุทธศาสตร์ภาพรวม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ธรรมาภิบาลและการ บริหารจัดการที่ดี การดำเนินการตาม แนวทางพื้นฐานสำหรับ ทุกรัฐวิสาหกิจที่ กำหนดในยุทธศาสตร์ ภาพรวม	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การลดความเหลื่อมล้ำทาง เศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การคลังการเงินเพื่อสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเป็นองค์กรต้นแบบในการ บริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล และเป็นมืออาชีพ

➤ **แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม**

เพื่อมุ่งเน้นเป้าหมายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมให้พิจารณาบทบาทและภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

ยุทธศาสตร์ประเทศ

แผนที่	ธง	ยุทธศาสตร์ที่ 3 <small>การสร้างความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน</small>
12	รอง	<div style="background-color: #92d050; padding: 2px;"> ยุทธศาสตร์ที่ 2 <small>สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ</small> </div> <div style="background-color: #92d050; padding: 2px;"> ยุทธศาสตร์ที่ 6 <small>เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ</small> </div> <div style="background-color: #92d050; padding: 2px;"> ยุทธศาสตร์ที่ 8 <small>วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม</small> </div>

สาขา อุตสาหกรรม พาณิชย์กรรม	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #003366; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">ควบคุม</td> <td style="padding: 2px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">- โรงงานไฟฟ้า <li style="width: 50%;">- องค์กรสุราฯ <li style="width: 50%;">- โรงงานยาสูบฯ <li style="width: 50%;">- สำนักงานสลากฯ </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #003366; color: white; padding: 2px; text-align: center; font-weight: bold;">พาณิชย์</td> <td style="padding: 2px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">- องค์กรตลาด <li style="width: 50%;">- บ. อุรุพงษ์ <li style="width: 50%;">- โรงพิมพ์ตำรวจ <li style="width: 50%;">- บ. สท.โรงแรมฯ </td> </tr> </table>	ควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">- โรงงานไฟฟ้า <li style="width: 50%;">- องค์กรสุราฯ <li style="width: 50%;">- โรงงานยาสูบฯ <li style="width: 50%;">- สำนักงานสลากฯ 	พาณิชย์	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">- องค์กรตลาด <li style="width: 50%;">- บ. อุรุพงษ์ <li style="width: 50%;">- โรงพิมพ์ตำรวจ <li style="width: 50%;">- บ. สท.โรงแรมฯ
ควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">- โรงงานไฟฟ้า <li style="width: 50%;">- องค์กรสุราฯ <li style="width: 50%;">- โรงงานยาสูบฯ <li style="width: 50%;">- สำนักงานสลากฯ 				
พาณิชย์	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">- องค์กรตลาด <li style="width: 50%;">- บ. อุรุพงษ์ <li style="width: 50%;">- โรงพิมพ์ตำรวจ <li style="width: 50%;">- บ. สท.โรงแรมฯ 				

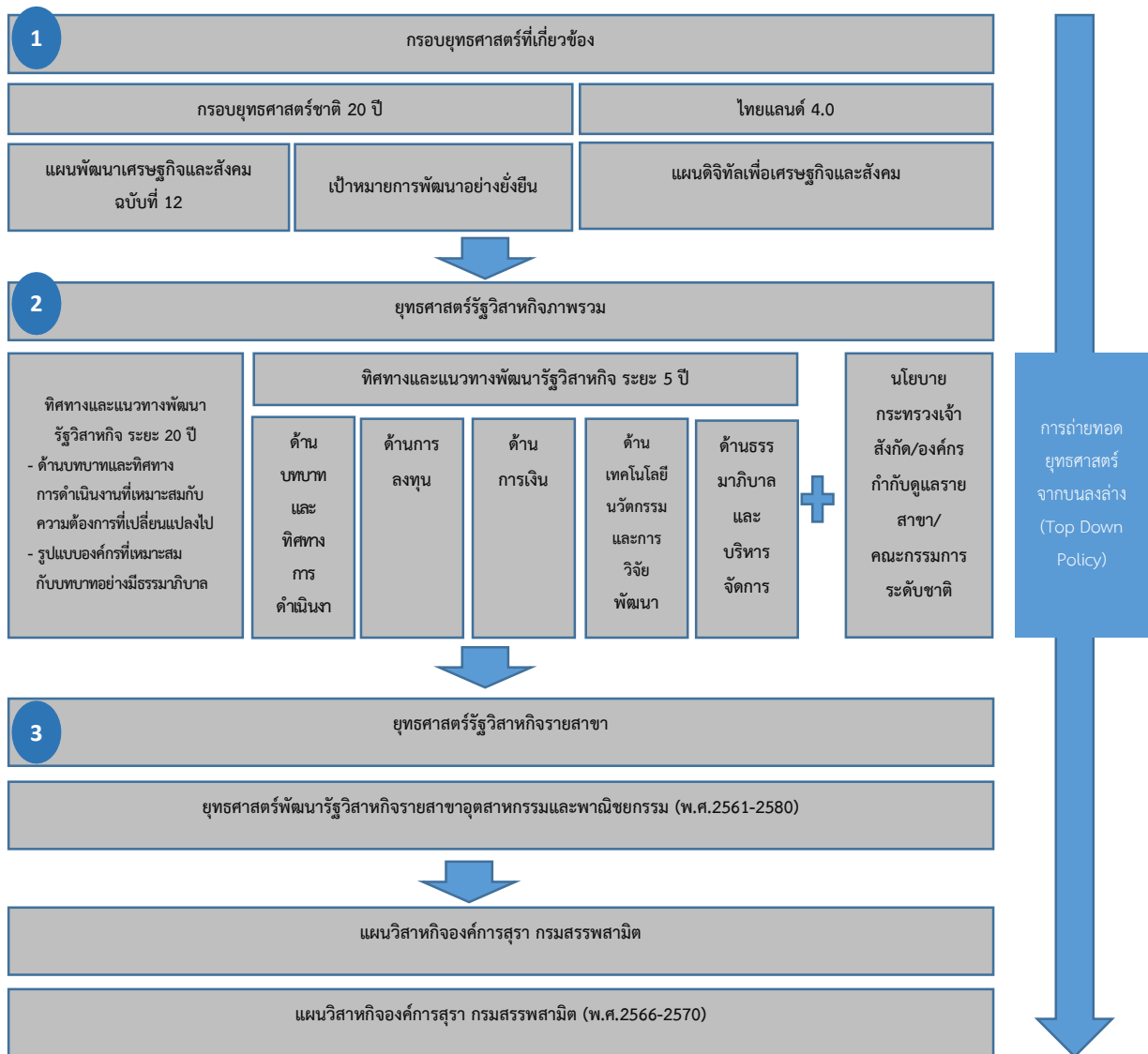
พิจารณาบทบาทและภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ
เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

บทบาท/เป้าหมาย การดำเนินงาน	การลงทุน	ฐานการเงินที่มั่นคง	เทคโนโลยี และนวัตกรรม	ธรรมาภิบาลและ การบริหารจัดการที่ดี
<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ (ยุทธ 3) - แยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการเป็น Regulator และ Operator โดยปรับบทบาทให้รัฐวิสาหกิจเป็น operator อย่างเดียว (ยุทธ 6) 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และทิศทางตามยุทธศาสตร์ (ยุทธ 3) - มีแหล่งเงินที่เหมาะสมในการลงทุน (ยุทธ 3) 	<ul style="list-style-type: none"> - รัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่องให้จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะองค์กรเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้เพียงพอที่จะดำเนินงานตามภารกิจและการลงทุน (ยุทธ 3) - สร้างรายได้เพิ่มเติมจากสินทรัพย์หรือธุรกิจต่อยอด (ยุทธ 3) 	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม 	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม

แผนวิสาหกิจประจำปี 2566-2570

หน้า 43 | 257

➢ แผนยุทธศาสตร์รายสาขาของ สคร.



➢ ร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570 ของ สคร.

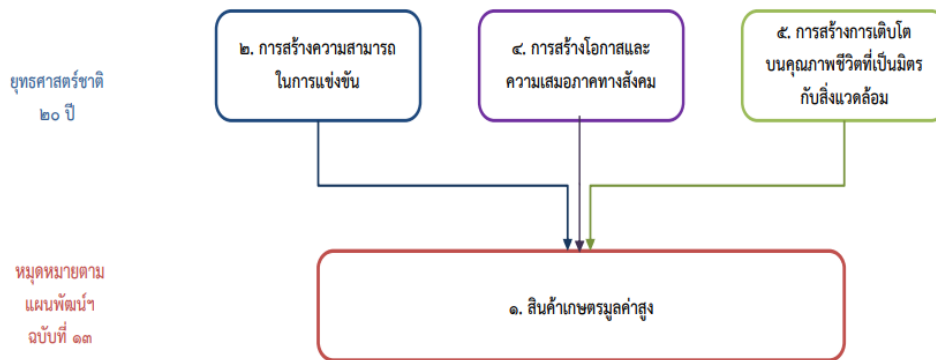
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนดกรอบการจัดทำร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ดังนี้

1. บทบาทของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

บทบาท	สำนักงาน สลาเกา	ยสท.	โรงงาน ไฟฟ้า	องค์กร สุรา	สรท.	บอท.	โรงพิมพ์	อต.
โครงสร้างพื้นฐาน								
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน								
กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการ ได้อย่างเพียงพอ					✓*	✓*	✓*	
กิจการที่รัฐต้องควบคุม	✓	✓	✓	✓				
ภารกิจเชิงส่งเสริม								✓

หมายเหตุ : * เป็นบทบาทตามการจัดตั้ง แต่ปัจจุบันอาจมีการพิจารณาทบทวนบทบาท

2. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



มุ่งหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓

ร.ส.	๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘	๙	๑๐	๑๑	๑๒	๑๓
	สินค้าเกษตรมูลค่าสูง	การท่องเที่ยว	ยานยนต์ไฟฟ้า	การแพทย์/สุขภาพ	การค้า การลงทุน โลจิสติกส์	อิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะ	SME	พื้นที่/เมืองอัจฉริยะ	ความยากจนข้ามรุ่น	เศรษฐกิจหมุนเวียน/Carbon ต่ำ	ภัยธรรมชาติ	กำลังคนสมรรถนะสูง	ภาครัฐทันสมัย
สำนักงานสลาเกา									สนับสนุนผู้ค้ารายได้น้อย				
ยสท.	หลักนโยบายช่วยเหลือเกษตรกร												
โรงงานไฟฟ้า													
องค์การสุรา	หลักธุรกิจเอทานอล									สนับสนุนผลิตเอทานอล			
สรท.													
บอท.													
โรงพิมพ์													
อต.*	หลักการบริหารจัดการสินค้าเกษตร												

หมายเหตุ : * นำไปพิจารณาร่วมกับรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร

มุ่งหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง ซึ่งเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 2,4,5 ดังแผนภาพที่ปรากฏ

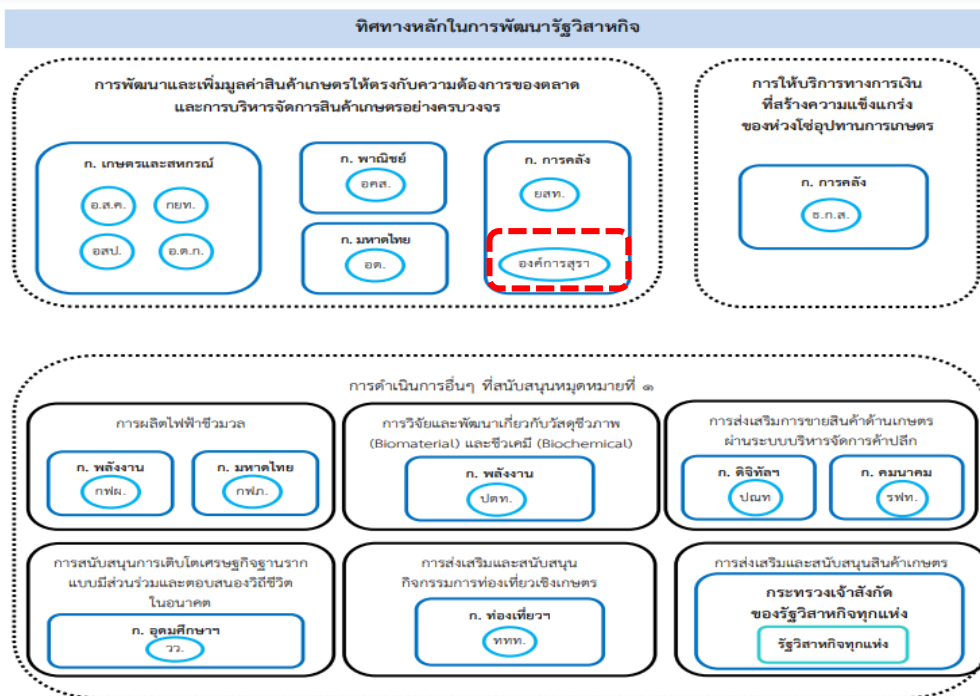
หมวดหมู่ที่ ๑ ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

๑. ความสามารถในการแข่งขัน
 ๒. โอกาสและความเสมอภาค
 ๓. เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓

เป้าหมาย	กลยุทธ์
๑. เพิ่มมูลค่าของสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูป GDP สาขาเกษตรเติบโต ๔.๕% ต่อปี ๒. เพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานของภาคเกษตร ๓. เพิ่มศักยภาพและบทบาทของผู้ประกอบการเกษตร จำนวนวิสาหกิจชุมชนในระดับดี เพิ่มขึ้น ๓๕%	๑. ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบมุ่งเป้า เพื่อยกระดับการผลิตและเพิ่มมูลค่า ๒. ส่งเสริมการขยายตัวของตลาดสินค้าเกษตรมูลค่าสูง ๓. ขยายผลรูปแบบเกษตรยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ๔. พัฒนาระบบบริหารจัดการน้ำ ๕. ส่งเสริมตลาดกลางและตลาดออนไลน์ ๖. สนับสนุนระบบประกันภัยและมาตรฐานสินค้าเกษตร ๗. พัฒนาประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มมูลค่าผลผลิต ๘. ส่งเสริมให้เกษตรกรมีที่ทำกินและรักษาพื้นที่เกษตรกรรมที่เหมาะสม ๙. พัฒนาระบบข้อมูลและการใช้ประโยชน์ข้อมูลการเกษตร ๑๐. พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อความมั่นคงด้านอาหาร ๑๑. ยกระดับขีดความสามารถเกษตรกร ๑๒. พัฒนากลไกเชื่อมโยงภาคีต่างๆ ของภาคเกษตร



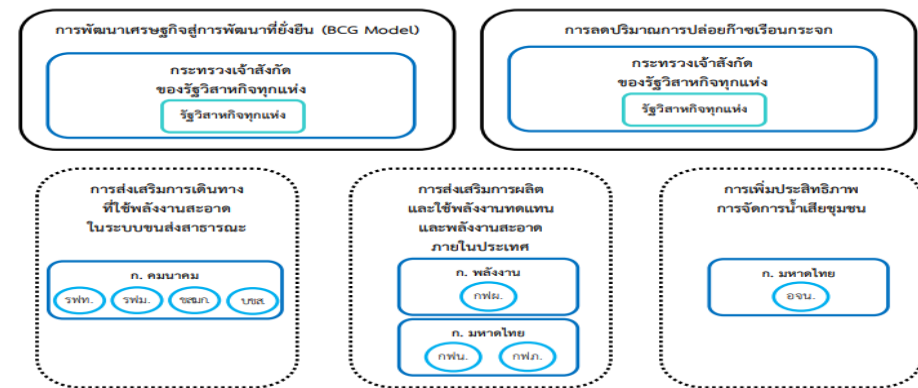
โดยมีการกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดของหมวดหมู่ที่ 1 ได้แก่ รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือที่มีอยู่หรือพัฒนาขึ้นใหม่ และสามารถนำข้อมูลไปใช้ส่งเสริมเกษตรกรในการผลิตสินค้าเกษตรให้ตรงตามความต้องการได้ภายในปี 2568 ในส่วนนี้ องค์การสุราฯ มีโครงการที่ตอบสนองต่อหมวดหมู่ที่ 1 ได้แก่

1. โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อวิจัยตลาดแอลกอฮอล์เพื่อทราบความต้องการของตลาดเพื่อปรับกระบวนการผลิตให้รองรับ
2. โครงการสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ประเทศไทยด้วยระบบการผลิตแอลกอฮอล์คุณภาพสูง 99.99 ดีกรี
3. โครงการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงโดยก่อสร้างห้องสะอาด (Clean Room)

นอกจากนี้ยังมีหมุดหมายที่รัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องดำเนินการ ได้แก่ หมุดหมายที่ 10-13 ตามรายละเอียดดังนี้

หมุดหมายที่ ๑๐ ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)		
๑ ความมั่นคง	๒ ความสามารถในการแข่งขัน	๓ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓		
<p>หมุดหมายที่ ๑๐ ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ</p>	<p>เป้าหมาย</p> <ol style="list-style-type: none"> เพิ่มมูลค่าจากเศรษฐกิจหมุนเวียนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มูลค่า GDP จากเศรษฐกิจหมุนเวียนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๓% อย่างยั่งยืน อนุรักษ์ พินทุ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อมดีขึ้นติดอันดับ ๑ ใน ๓ ของอาเซียน สร้างสังคมคาร์บอนต่ำและยั่งยืน สัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๒๕% ปริมาณขยะต่อหัวลดลง ๓๐% 	<p>กลยุทธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาอุตสาหกรรมและบริการตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ สร้างรายได้ให้ชุมชน ท้องถิ่น และเกษตรกรจากเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาดบนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและกลไกสนับสนุนเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ปรับพฤติกรรมทางเศรษฐกิจและเข้าสู่วิถีชีวิตใหม่อย่างยั่งยืน
ทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจ		



โดยมีทิศทางหลัก ได้แก่

1) การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) โดยพัฒนา 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) โดยมีเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

- ให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งสามารถดำเนินโครงการ/แผนงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ.2564-2570 (สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีโครงการแผนงานภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศฯ)

- รัฐวิสาหกิจสามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความยั่งยืนเป็นไปตามแผน รวมถึงมีการนำวัสดุกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) ในกระบวนการผลิต

2) การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยมีเป้าหมาย


- สามารถลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ร้อยละ 20-25% ภายในปี 2573
- ผลการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของ

รัฐวิสาหกิจเป็นไปตามแผน

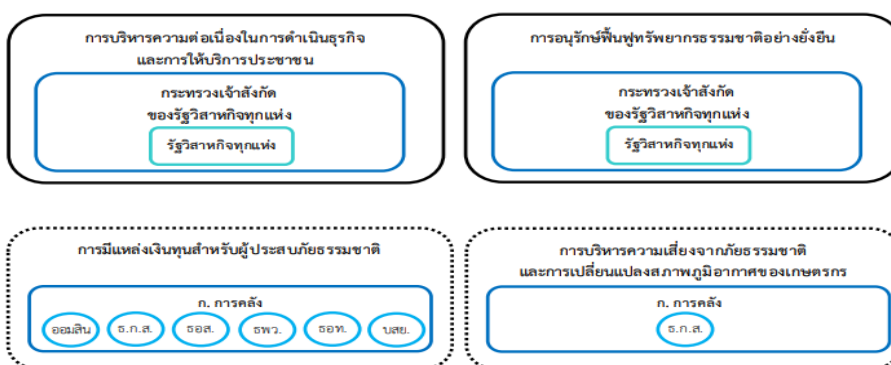
โดยองค์การสุราษฎร์ฯ มีการดำเนินโครงการด้าน Eco-Efficiency เพื่อลดการ

ปล่อยก๊าซเรือนกระจก

หมวดหมู่ที่ ๑๑ ไทยสามารถลดความเสี่ยง และผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)		
๑๑ ความมั่นคง	๑๒ ความสามารถในการแข่งขัน	๑๓ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓		
 <p>ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและภัยภูมิอากาศ</p>	เป้าหมาย	กลยุทธ์
	๑. ความเสียหายและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและภัยภูมิอากาศลดลง ๒. ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและภัยภูมิอากาศลดลง ๓. สังคมไทยมีภูมิคุ้มกันจากภัยธรรมชาติและภัยภูมิอากาศ ประชาชนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากระบบประกันภัยพิบัติทางการเกษตรและภัยธรรมชาติ	๑. ป้องกันและลดผลกระทบจากภัยธรรมชาติและภัยภูมิอากาศ ๒. พัฒนาและเพิ่มศักยภาพประชาชนและชุมชน ในการรับมือกับภัยธรรมชาติและภัยภูมิอากาศ ๓. ใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการบริหารจัดการความเสี่ยง ๔. อนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติระบบนิเวศเพื่อป้องกันและลดผลกระทบ ๕. ส่งเสริมความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อบริหารจัดการและลดความเสี่ยง

ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ



กำหนดให้

1. การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจและการให้บริการประชาชน โดยมีเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ให้รัฐวิสาหกิจมีแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan)
2. การอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติที่รัฐวิสาหกิจกำหนด โดยองค์การสุราฯ มีการจัดทำ แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยมีการทบทวนและมีการ Audit แผนดังกล่าวทุกปี และดำเนินโครงการสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนหน่วยงาน มีการนำน้ำหมักชีวภาพไปแจกให้ชุมชนและเกษตรกร และมีโครงการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในการขุดลอกคูคลองระบายน้ำ

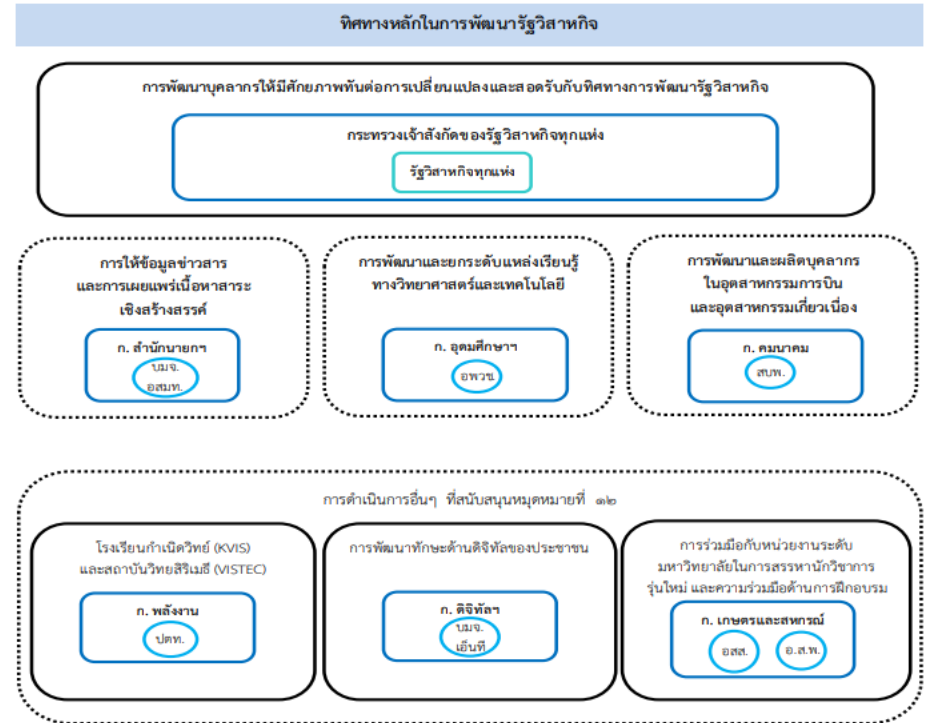
หมวดหมู่ที่ ๑๒ ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

๑๒ ความสามารถในการแข่งขัน ๑๓ ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ๑๔ โอกาสและความเสมอภาค

แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓

เป้าหมาย	กลยุทธ์
<p>๑. คนไทยได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพในทุกช่วงวัย มีสมรรถนะที่จำเป็น มีคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข ดัชนีพัฒนาการเด็กสมวัยเพิ่มขึ้นเป็น ๘๘% ผลิตภัณฑ์มวลรวมไม่ต่ำกว่า ๔% ต่อปี</p> <p>๒. กำลังคนมีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิต เป้าหมายและสามารถสร้างงานอนาคต คะแนนความสามารถในการแข่งขันด้านทักษะของ WEF เพิ่มขึ้น ๒๐%</p> <p>๓. ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต คะแนนประเมินสมรรถนะผู้ใหญ่ในระดับนานาชาติของไทย ไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศที่เข้าร่วมประเมิน</p>	<p>๑. คนไทยทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ</p> <p>๒. พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง</p> <p>๓. ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต</p>

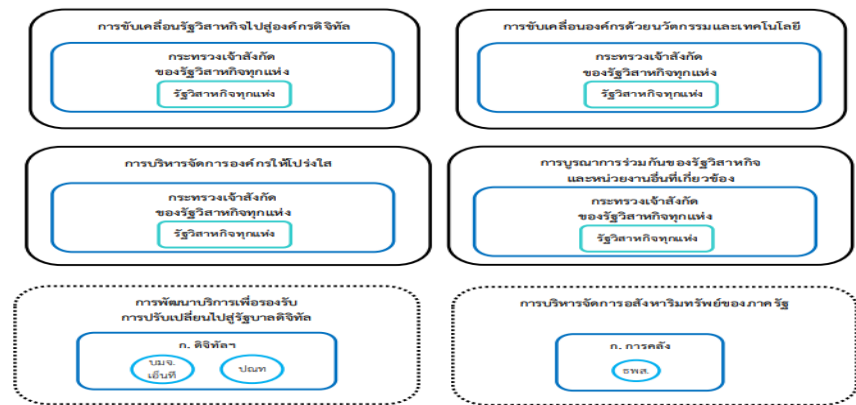
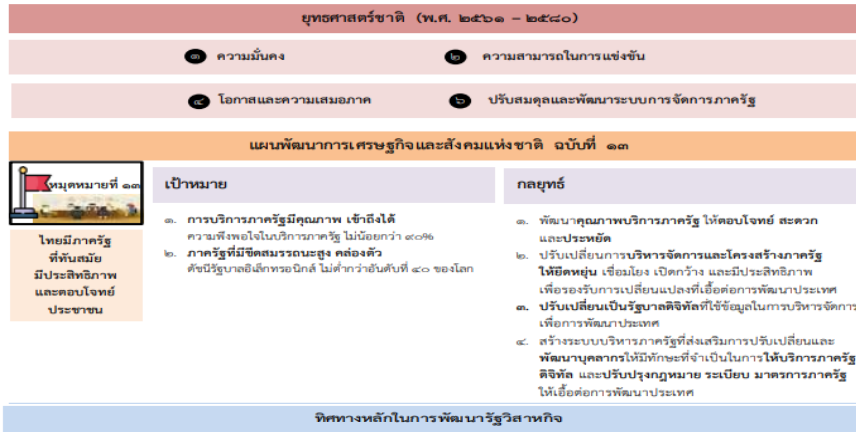


กำหนดให้

การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาวิชาชีพ โดยมีเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ได้แก่ รัฐวิสาหกิจมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่สามารถรองรับกับความต้องการขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีการบูรณาการกับแผนบริหารบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นต้น

โดยองค์การสุราฯ มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และอยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนการปรับโครงสร้างองค์กร

หมุดหมายที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน



กำหนดให้

1. การขับเคลื่อนวิสาหกิจไปสู่องค์กรดิจิทัล โดยมีเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ให้วิสาหกิจจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี และกำหนดร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน

2. การขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยมีเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ให้วิสาหกิจมีการศึกษาและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับวิสาหกิจ

3. การบริหารจัดการองค์กรให้โปร่งใส มีเป้าหมาย/ตัวชี้วัด การมีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ และข้อร้องเรียนลดลง

4. การบูรณาการร่วมกันของวิสาหกิจของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มีเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ได้แก่ วิสาหกิจมีแผน/กิจกรรมการบูรณาการ/ความร่วมมือร่วมกับวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ภายในปี 2567 และมีการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

โดยองค์การสุราฯ มีการจัดทำแผนดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี และมีการกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่ต้องมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน สำหรับการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีการดำเนินโครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งเป็นโครงการที่ให้ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร แนวทางปฏิบัติและมีการเผยแพร่ข่าวสารองค์กรอย่างโปร่งใสเพื่อลดข้อร้องเรียน และมีโครงการบูรณาการข้อมูลร่วมกับกรมสรรพสามิต

โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจนำร่าง แผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570 ไปใช้ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป โดยมีข้อเสนอแนะให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการดังนี้

1. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะโลกร้อน การลดปริมาณ ก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO2) การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) แนวคิดการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า (Reduce Reuse and Recycle : 3Rs) และแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Environmental Social และ Governance : ESG)

2. รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาใช้งบประมาณด้านกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) เพื่อแก้ไขปัญหา ความยากจนใน 5 มิติ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านความเป็นอยู่ ด้านการศึกษา ด้านรายได้ และด้านการเข้าถึงภาครัฐ

3. รัฐวิสาหกิจควรบูรณาการและสร้างพันธมิตรร่วมกันกับภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และชุมชน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินการและงบประมาณ รวมทั้งเป็นการสร้าง มูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

4. รัฐวิสาหกิจควรจัดทำกลยุทธ์ด้านดิจิทัล (Digital Strategy) โดยพิจารณาแนวโน้มของ โลกในอนาคต (Mega Trend) เช่น จักรวาลนฤมิต (Metaverse) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่โดยอัตโนมัติ (Augmented Analytics) และการผสมผสานอุปกรณ์อัจฉริยะกับการใช้ชีวิตประจำวัน (Smart Space) เป็นต้น

โดยในแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ ประจำปี 2566 - 2570 ได้มีโครงการที่รองรับการ ดำเนินงานสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในหมวดหมายที่ 1 และ 10 โดยมี โครงการสร้างห้อง Clean Room และโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาและออกแบบการ จัดซื้อเครื่องกลั่นแอลกอฮอล์ 99.99 ดีกรี รวมถึงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (EIA) นอกจากนี้ยังมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับร่างแผนพัฒนาวิสาหกิจ ในการลดภาวะโลกร้อน การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ การทำ CSR ร่วมกับชุมชนและสังคม รวมทั้งมีโครงการ บูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และมีแผนกลยุทธ์ด้านดิจิทัลในการ ดำเนินการโครงการข้อมูลอัจฉริยะ (Smart Data : Open Data และ Big Data)

➤ การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) แผนยุทธศาสตร์รายสาขาและการดำเนินงาน ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

จากเป้าหมายในอนาคตและการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์การสุราฯ สามารถ วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เพื่อนำไปประกอบปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ปี 2566 - 2570 ดังนี้

รูปภาพแสดงการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

แผนยุทธศาสตร์รายสาขาและการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

วัตถุประสงค์ Objectives	เป้าหมายในอนาคต Desired Future State	การดำเนินงานในปัจจุบัน Current State	การวิเคราะห์ช่องว่าง Identified Gap
กำหนดบทบาท รัฐวิสาหกิจให้ความชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ชาติ	<ul style="list-style-type: none"> - มีบทบาทชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ ควรเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร - ธุรกิจแอลกอฮอล์มีความเข้มแข็งยั่งยืน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการดำเนินการขอยกเว้นการดำเนินการตามระเบียบจัดซื้อจัดจ้างตามมาตรา 7 เพื่อจัดซื้อวัตถุดิบ - มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และขึ้นทะเบียนใหม่ เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า - จัดทำ/ปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับที่ล้าสมัย - พัฒนาช่องทางการให้บริการและการจำหน่าย - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - มีการดำเนินงานห้อง Clean Room - ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับอนุมัติให้ใช้ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างเพื่อจัดซื้อวัตถุดิบจากกรมบัญชีกลาง - ผลิตภัณฑ์ใหม่ได้รับการขึ้นทะเบียนและเป็นที่ต้องการของลูกค้า - มีการจัดทำ/ปรับปรุงระเบียบและประกาศใช้ - มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การดำเนินงานห้อง Clean Room สำเร็จ และทำการขอเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563 หมวด พัสดุส่งเสริมสุขภาพและสาธารณสุขสำเร็จ
บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> - มีแผนการลงทุนที่ชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร - การเบิกจ่ายลงทุนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำแผนการลงทุนระยะ 3 ปี - มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและแผนการเบิกจ่าย 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำแผนการลงทุนระยะ 3 ปีที่มีประสิทธิภาพ - มีการจัดทำแผนการดำเนินงานและแผนการเบิกจ่ายสอดคล้องกับบริบทและสภาพคล่องขององค์กร
เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> - ความมั่นคงด้านการเงินขององค์การสุราฯ - การบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีตัวแทนการจำหน่ายเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจมีความพึงพอใจต่อการบริการ - การควบคุมค่าใช้จ่าย 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบการที่ชัดเจนในการควบคุมต้นทุน
สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0	<ul style="list-style-type: none"> - มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> - การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน โดยมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า - การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศในการดำเนินงาน - ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและนำมาใช้จริง

วัตถุประสงค์ Objectives	เป้าหมายในอนาคต Desired Future State	การดำเนินงานในปัจจุบัน Current State	การวิเคราะห์ช่องว่าง Identified Gap
ส่งเสริมระบบ ธรรมาภิบาลให้มี ความโปร่งใสและมี คุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ องค์กรมุ่งเน้นการนำแผนไปปฏิบัติ และติดตาม ประเมินผล - เป็นองค์กรที่มี มาตรฐานสากล และมีการ ดำเนินงานที่โปร่งใสและ เป็นธรรม โดยเน้นหลัก ธรรมาภิบาล 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรมีสมรรถนะสูง ความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้านระดับสากล - ได้รับระบบมาตรฐานการดำเนินงาน ระดับสากล - องค์กรมีคะแนนทางด้าน ITA = 98.6 คะแนน - มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ภายในองค์กรเพื่อการปรับปรุง กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด - สร้างวัฒนธรรมองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำระบบสำหรับประเมินผลและ แผนงาน/แผนปฏิบัติการ - กำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องระหว่าง บุคคล - มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ด้านเทคโนโลยีและนำมาใช้ได้จริง - มีระบบการประเมินและการให้ รางวัลที่เป็นธรรมเชื่อมโยงการ ดำเนินธุรกิจสู่บุคลากรทุกระดับ

4.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor)

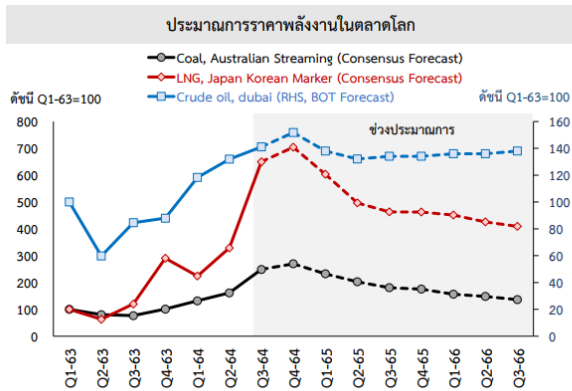
(1) การประเมินแนวโน้มเศรษฐกิจ

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้เปิดเผยรายงานนโยบายทางการเงินเดือนธันวาคม 2564 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารแนวความคิดและเหตุผลของการตัดสินใจดำเนินนโยบายการเงินของ คณะกรรมการนโยบายการเงินต่อสาธารณชน และเสนอประมาณการเศรษฐกิจและแนวโน้มเงินเฟ้อ เพื่อใช้ ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินนโยบายการเงิน ดังนี้

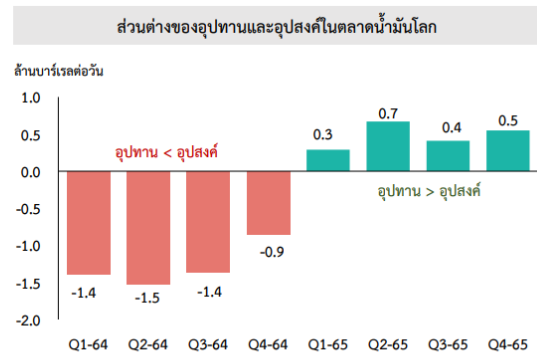
เศรษฐกิจโลก

- เศรษฐกิจคู่ค้าในระยะข้างหน้ามีทิศทางขยายตัวต่อเนื่องแต่ในอัตราที่ชะลอลงตามลำดับ โดยในปี 2564 จะขยายตัวต่ำกว่าที่ประเมินไว้ จากการระบาดของสายพันธุ์ Delta ในไตรมาสที่ 3 และปัญหา Supply disruption ที่ยืดเยื้อ สำหรับปี 2565 มีแนวโน้มขยายตัวชะลอลงตามการระบาดในช่วงต้นปี ซึ่งตรงกับฤดูหนาวในซีกโลกเหนือ รวมถึงการระบาดของสายพันธุ์ Omicron แต่คาดว่าผลกระทบจะจำกัดอยู่ใน ช่วงแรกของปี สำหรับปี 2566 คาดว่าจะขยายตัวตามการคลี่คลายของสถานการณ์การระบาดของปัญหา Supply disruption

- ธนาคารกลางหลายแห่งส่งสัญญาณการดำเนินนโยบายการเงินที่ผ่อนคลายลง ส่วนหนึ่ง เป็นผลจากอัตราเงินเฟ้อที่ขยายตัวต่อเนื่องและอยู่ในระดับสูงกว่ากรอบเป้าหมาย โดยเฉพาะราคาพลังงาน รวมทั้งเศรษฐกิจที่ทยอยฟื้นตัวต่อเนื่อง โดยราคาพลังงานในตลาดโลกอยู่ในระดับสูงในไตรมาสที่ 4 ปี 2564 จากความต้องการใช้ก๊าซธรรมชาติและน้ำมันที่เพิ่มขึ้นในช่วงฤดูหนาวก่อนจะปรับลงในไตรมาสที่ 1 ปี 2565 ตามอุปทานน้ำมันที่ปรับเพิ่มขึ้น



ที่มา: PTT, Investing, World Bank, Energy and Metals Consensus forecast คำนวณโดย ธพท.



ที่มา: กระทรวงพลังงานสหรัฐฯ ประเมิน ณ 7 ธ.ค. 64 คำนวณโดย ธพท.

แนวโน้มเศรษฐกิจไทย





- เศรษฐกิจไทยในปี 2564 จะขยายตัวร้อยละ 0.9 เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากประมาณการเดิม จากข้อมูลจริงช่วงปลายที่ต่ำกว่าคาด สำหรับปี 2565 คาดว่าเศรษฐกิจจะขยายตัวที่ร้อยละ 3.4 โดยการระบาดของสายพันธุ์ Omicron จะส่งผลกระทบต่อโดยเฉพาะในช่วงแรกของปี ทั้งกิจกรรมทางเศรษฐกิจในประเทศ การส่งออกสินค้า และจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในปี 2566 เศรษฐกิจจะขยายตัวเร่งขึ้นที่ร้อยละ 4.7 จากการฟื้นตัวของนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลัก รวมทั้งแรงกระตุ้นจากมาตรการภาครัฐ จะมีส่วนสำคัญในการช่วยพยุงกำลังซื้อของผู้บริโภคในระยะข้างหน้า โดยภาครัฐออกมาตรการเพิ่มเติมเพื่อกระตุ้นการบริโภคและรักษาระดับการจ้างงานในไตรมาสที่ 4 ปี 2564 โดยเป็นการเพิ่มวงเงินในโครงการเดิมที่เคยอนุมัติไว้ ได้แก่ โครงการคนละครึ่ง โครงการเพิ่มกำลังซื้อแก่ผู้มีบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ และผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ และโครงการยิ่งใช้ยิ่งได้ รวมถึงมีมาตรการใหม่เพื่อส่งเสริมและรักษาระดับการจ้างงานของธุรกิจ SMEs

- อัตราเงินเฟ้อจะเคลื่อนไหวอยู่ในกรอบเป้าหมายตลอดช่วงประมาณการ โดยในปี 2564 และ 2565 ปรับเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 1.2 และ 1.7 ตามลำดับ จากอัตราเงินเฟ้อหมวดพลังงานที่มีแนวโน้มสูงขึ้นชั่วคราวตามราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก และในปี 2566 คาดว่าจะอยู่ที่ร้อยละ 1.4

นอกจากนี้ยังได้คาดการณ์แนวโน้มเศรษฐกิจและเงินเฟ้อของไทย ประกอบด้วย ในปี 2565 คาดว่าเศรษฐกิจจะขยายตัวที่ร้อยละ 3.4 และปี 2566 คาดว่าเศรษฐกิจจะขยายตัวที่ร้อยละ 4.7 จากการฟื้นตัวของนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นหลัก ขณะที่มูลค่าการส่งออกในปี 2565 มีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ 3.51 และปี 2566 คาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 2.9

ร้อยละต่อปี	ข้อมูลจริง 2563	2564		2565		2566
		ก.ย. 64	ธ.ค. 64	ก.ย. 64	ธ.ค. 64	ธ.ค. 64
อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ	-6.1	0.7	0.9	3.9	3.4	4.7
อุปสงค์ในประเทศ	-1.6	1.9	1.7	4.7	4.3	3.2
การบริโภคภาคเอกชน	-1.0	0.0	0.4	5.7	5.6	3.8
การลงทุนภาคเอกชน	-8.4	4.2	4.0	6.7	5.4	5.0
การอุปโภคภาครัฐ	0.9	3.3	2.1	-0.5	-0.3	0.3
การลงทุนภาครัฐ	5.7	8.0	5.5	6.4	3.6	1.4
ปริมาณการส่งออกสินค้าและบริการ	-19.4	8.7	9.3	6.1	5.5	9.7
ปริมาณการนำเข้าสินค้าและบริการ	-13.3	15.3	17.4	4.8	4.6	4.6
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลลาร์ สหรัฐ.)	21.2	-15.3	-10.0	1.0	1.5	19.7
มูลค่าการส่งออกสินค้า	-6.5	16.5	18.0	3.7	3.5	2.9
มูลค่าการนำเข้าสินค้า	-13.8	23.8	22.3	4.8	4.8	3.7
จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศ (ล้านคน)	6.7	0.15	0.28	6.0	5.6	20.0

ภาพรวมประมาณการเศรษฐกิจ

อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ	2564	2565	2566
	0.9%	3.4%	4.7%
 การบริโภคภาคเอกชน	ปรับดีขึ้นจากข้อมูลจริงในไตรมาสที่ 3 ที่หดตัวน้อยกว่าคาด สำหรับไตรมาสที่ 4 มีแนวโน้มฟื้นตัวต่อเนื่องจากสถานการณ์การระบาดที่ทยอยคลี่คลาย การกระจายวัคซีนได้ตามเป้าหมาย และมาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายของภาครัฐ	ขยายตัวสูง จากการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่อเนื่อง รวมทั้งแรงสนับสนุนของมาตรการภาครัฐ แม้ชะลอลงจากประมาณการเดิม ในช่วงแรกของปีจากการระบาดของ Omicron ที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นผู้บริโภค	ฟื้นตัวต่อเนื่อง
 การลงทุนภาคเอกชน	ขยายตัวต่อเนื่อง แม้ต่ำกว่าที่เคยประเมินไว้ จากแผนโครงการลงทุนขนาดใหญ่บางโครงการที่มีแนวโน้มล่าช้ากว่าคาด ประกอบกับอุปสงค์ในประเทศและความเชื่อมั่นภาคธุรกิจได้รับผลกระทบจาก Omicron		ขยายตัวต่อเนื่อง ตามการขยายตัวของอุปสงค์ในประเทศและการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว
 การส่งออกสินค้า (มูลค่า)	ขยายตัวสูงกว่าคาด ทั้งจากปริมาณที่ขยายตัวดี และราคาที่เพิ่มขึ้นตามราคาสินค้าโภคภัณฑ์โลก และต้นทุนการขนส่งสินค้า	ขยายตัวต่ำกว่าประมาณการเดิม จากการระบาดของ Omicron ที่กระทบต่อความต้องการสินค้าไทยและปัญหา supply disruption จะยังไม่คลี่คลายตลอดช่วงแรกของปี	ขยายตัวต่อเนื่องในอัตราชะลอลง จากปี 2565 สอดคล้องกับแนวโน้มเศรษฐกิจโลก
 นักท่องเที่ยวต่างชาติ	กลับมาฟื้นตัว หลังมีนโยบายเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยไม่ต้องกักตัว ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติในปี 2564 จะเพิ่มขึ้นจากที่คาดการณ์ไว้เดิม 1.5 แสนคน เป็น 2.8 แสนคน	ขยายตัวต่ำกว่าประมาณการเดิม จาก 6 ล้านคน เป็น 5.6 ล้านคน จากการระบาดของ Omicron ที่จะกระทบต่อความเชื่อมั่นในการเดินทางระหว่างประเทศในช่วงแรกของปี	ฟื้นตัวได้ดี หลังทยอยเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มเป็นลำดับ โดยคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติประมาณ 20 ล้านคน

ตัวอย่างมาตรการภาครัฐในครึ่งหลังปี 2564 และครึ่งแรกปี 2565

	วงเงิน (พลบ.)	ระยะเวลาโครงการ	อัตราการใช้จ่าย ^{1/} ณ 30 พ.ย. 64
โครงการยิ่งใช้ยิ่งได้	10.0	ครึ่งหลัง 64	1.8%
โครงการคนละครึ่ง เฟส 3	126.0		72.3%
วงเงินพิเศษบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ เฟส 3	24.9		93.5%
โครงการเพิ่มกำลังซื้อให้ผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือพิเศษ	4.4		55.9%
มาตรการให้ความช่วยเหลือกลุ่มแรงงานและผู้ประกอบการในระยะเร่งด่วน ^{2/}	112.0	ส.ค. - ธ.ค. 64	92.8%
โครงการเราเที่ยวด้วยกัน เฟส 3	6.0	ต.ค. 64 - เม.ย. 65	12.0%
โครงการทัวร์เที่ยวไทย	5.0		0.1%
โครงการส่งเสริมและรักษาระดับการจ้างงานในธุรกิจ SMEs	37.5	พ.ย. 64 - ม.ค. 65	22.6%
โครงการเยียวยาผู้ประกอบการในกิจการสถานบันเทิง	0.6	ธ.ค. 64 - ม.ค. 65	-
โครงการช้อปดีมีคืน ปี 2565	6.2 ^{3/}	1 ม.ค. - 15 ก.พ. 65	-
รวม	325.8		

มาตรการที่เพิ่มวงเงินหรือขยายระยะเวลาเทียบกับรายงานนโยบายการเงิน กันยายน 2564 มาตรการที่ออกใหม่

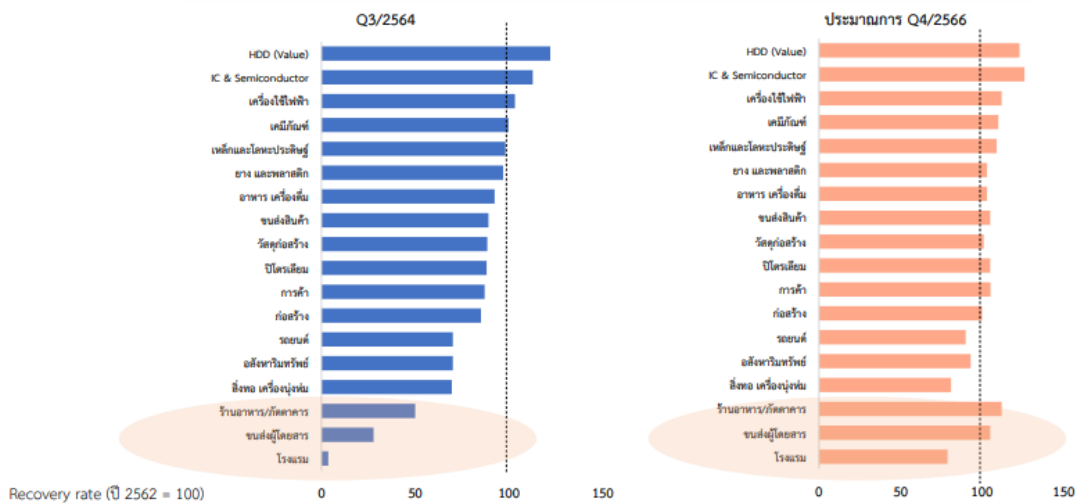
หมายเหตุ: ^{1/} อัตราการใช้จ่าย = การใช้จ่ายสะสมของโครงการ (รวมประชาชนและภาครัฐ) / เป้ามูลค่าการใช้จ่ายของโครงการ

^{2/} นับรวมมาตรการช่วยเหลือกลุ่มอาชีพผู้ช้อปรถยนต์รับจ้างและรถจักรยานยนต์สาธารณะ

^{3/} คาดการณ์การสูญเสียรายได้ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา

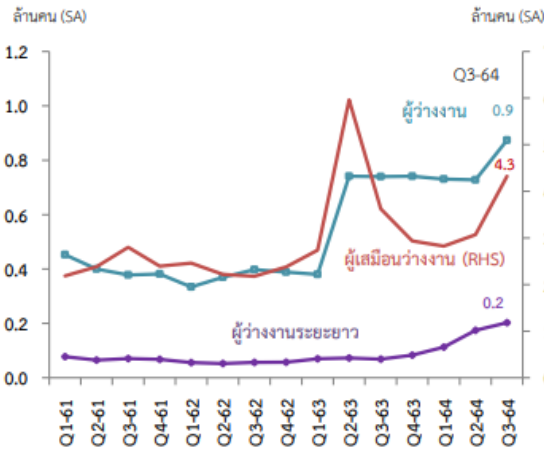
ที่มา: มติคณะรัฐมนตรี รวบรวมโดย สปท. และกระทรวงการคลัง

การฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจรายสาขาธุรกิจ



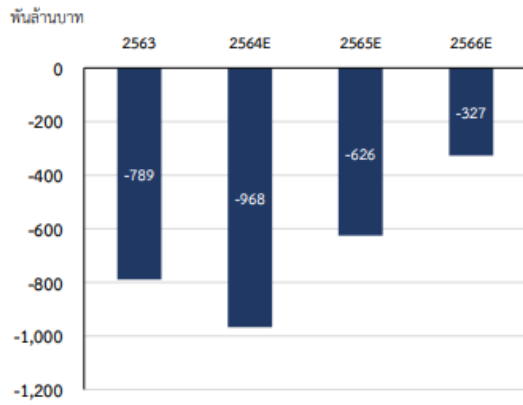
ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กรมสรรพากร กรมที่ดิน กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ รวบรวม คำนวณและคาดการณ์โดย สปท.

เครื่องชี้ตลาดแรงงาน



หมายเหตุ: 1. ว่างงานระยะยาว คือ ว่างงานนาน 1 ปี ขึ้นไป
 2. ผู้เสมือนว่างงาน คือ ผู้มีงานทำแต่ไม่ถึง 4 ชั่วโมงต่อวัน
 ที่มา: การสำรวจภาวะการทำงานของประชากร สำนักงานสถิติแห่งชาติ และการคำนวณโดย ธปท.

ประมาณการส่วนต่างรายได้ของแรงงานนอกภาคเกษตรเทียบกับรายได้ในปี 2562



หมายเหตุ: E คือ ข้อมูลประมาณการ
 ที่มา: การสำรวจภาวะการทำงานของประชากร และการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของภาคครัวเรือนไทย สำนักงานสถิติแห่งชาติ การคำนวณและประมาณการโดย ธปท. ณ ธ.ค. 64

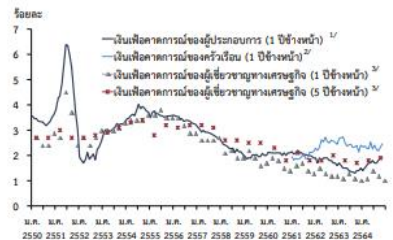
ประมาณการอัตราเงินเฟ้อ

	2563 (ข้อมูลจริง)	2564	2565	2566
อัตราเงินเฟ้อทั่วไป	-0.8%	1.2% (1.0%)	1.7% (1.4%)	1.4%
		ปรับเพิ่มจากประมาณการเดิม จากปัจจัยด้านอุปทานเป็นสำคัญ แม้อัตราเงินเฟ้อพื้นฐานปรับเพิ่มขึ้นไม่มากนัก แต่อัตราเงินเฟ้อหมวดพลังงานมีแนวโน้มสูงขึ้น จากราคาขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงที่เคลื่อนไหวตามราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก ซึ่งอยู่ในระดับสูงโดยเฉพาะในไตรมาสที่ 4 ปี 2564 และไตรมาสที่ 1 ปี 2565 นอกจากนี้ คาดว่าค่าไฟฟ้าจะเพิ่มขึ้นตามต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น		ยังคงอ่อนไหวอยู่ในกรอบเป้าหมาย
อัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน	0.3%	0.2% (0.2%)	0.4% (0.3%)	0.7%
		คงประมาณการในระดับต่ำ ตามแนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจที่ยังเปราะบาง	ปรับเพิ่มจากประมาณการเดิม ตามการปรับขึ้นภาษีสรรพสามิตยาสูบ และการส่งผ่านต้นทุนของผู้ประกอบการบางส่วนไปยังราคาสินค้าที่เพิ่มขึ้นในช่วงที่เศรษฐกิจทยอยฟื้นตัว	คาดว่า จะเร่งตัวขึ้น

หมายเหตุ: () ประมาณการเดิมในรายงานนโยบายการเงิน กันยายน 2564
 ที่มา: กระทรวงพาณิชย์และประมาณการโดย ธปท.

อัตราเงินเฟ้อคาดการณ์

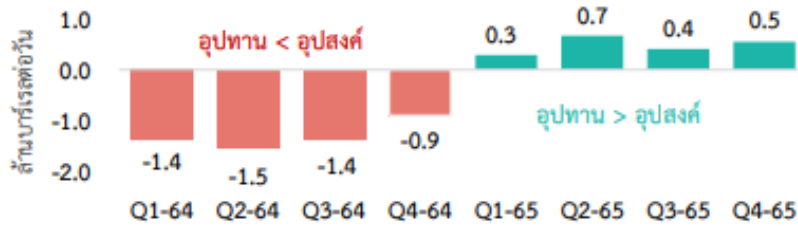
ระยะคาดการณ์	ผู้คาดการณ์	อัตราเงินเฟ้อคาดการณ์ล่าสุด
1 ปีข้างหน้า	ผู้ประกอบการ	1.9% (พ.ย. 64)
	ครัวเรือน	2.5% (พ.ย. 64)
	ผู้เชี่ยวชาญทางเศรษฐกิจ (1 ปีข้างหน้า)	1.0% (ธ.ค. 64)
5 ปีข้างหน้า	ผู้เชี่ยวชาญทางเศรษฐกิจ (5 ปีข้างหน้า)	1.9% (ธ.ค. 64)



ที่มา: ¹⁾ การสำรวจดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภค (BSI) ของธนาคารแห่งประเทศไทย
²⁾ การสำรวจดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภค (CCI) ของกระทรวงพาณิชย์
³⁾ Asia Pacific Consensus Forecast

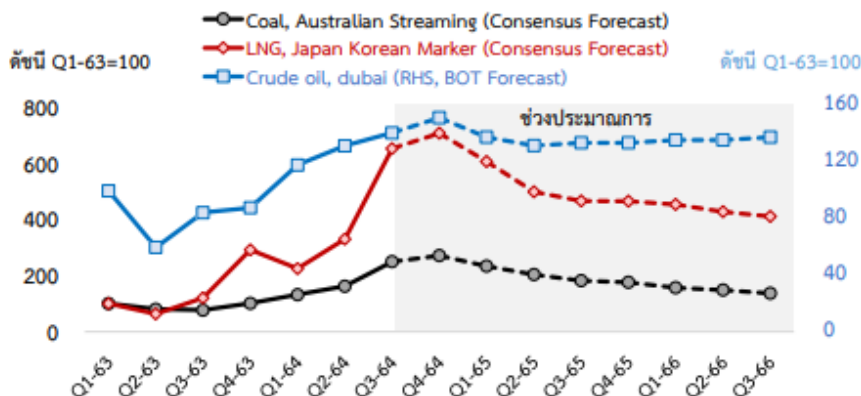
ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อเงินเฟ้อ	ปัจจัยที่ลดทอนผลกระทบ	ผลต่ออัตราเงินเฟ้อและแนวโน้มในปี 2565	ความเสี่ยงของเงินเฟ้อ
ราคาพลังงานเพิ่มขึ้น - น้ำมันดิบ - ก๊าซธรรมชาติ (LPG, LNG)	<ul style="list-style-type: none"> • กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ดูแลราคาดีเซลและตรึงราคาแก๊สหุงต้ม • การตรึงค่าไฟฟ้าผันแปร (Ft) • ราคาน้ำมันในตลาดโลกเริ่มคลี่คลายในช่วงต้นปี 2565 	<ul style="list-style-type: none"> • ในระยะสั้น ผลยังไม่มากจากมาตรการช่วยเหลือของภาครัฐ แต่ระยะต่อไปอาจมีผลมากขึ้นจากแนวโน้มของค่า Ft และราคาก๊าซหุงต้มที่สูงขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ กลุ่ม OPEC+ ชะลอการเพิ่มปริมาณการผลิต ↓ อุปสงค์น้ำมันลดลงจากการระบาดตของสายพันธุ์ Omicron ในหลายประเทศ
อัตราเงินเฟ้อโลกสูงขึ้น - ราคาสินค้าโภคภัณฑ์ - Supply disruption	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ประกอบการแบกรับต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากราคาวัตถุดิบและอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาท เนื่องจากกำลังซื้อไม่เข้มแข็ง • สินค้าที่ต้นทุนเพิ่มขึ้นจากเงินบาทอ่อนค่ามีสัดส่วนน้อยในตระกร้าสินค้าผู้บริโภค 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ประกอบการส่งผ่านต้นทุนการผลิตมายังราคาสินค้าผู้บริโภคจำกัด โดยส่วนใหญ่จะยังไม่ส่งผ่านต้นทุนไปอีก 3 เดือนข้างหน้า รวมทั้งอาจไม่ส่งผ่านต่อเนื่อง (ยังไม่มี 2nd-round effect) • เงินบาทที่อ่อนค่าส่งผลผ่านราคาน้ำมันขายปลีกในประเทศเป็นหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Supply disruption ชิดเค็อกกว่าคาดจาก Omicron ↑ ผู้ประกอบการส่งผ่านต้นทุนเร็วขึ้นหรือมากขึ้น
เงินบาทอ่อนค่า			
อุปสงค์ที่เลื่อนมาจากช่วงก่อนหน้า (pent-up demand)	<ul style="list-style-type: none"> • กำลังซื้อและตลาดแรงงานยังเปราะบาง อำนาจต่อรองของลูกจ้างในการกดดันเพิ่มค่าจ้างยังไม่มาก 	<ul style="list-style-type: none"> • การส่งผ่านต้นทุนมายังราคาสินค้าผู้บริโภคอาจเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากอุปสงค์ในประเทศที่ทยอยปรับดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ↓ เศรษฐกิจฟื้นตัวช้ากว่าคาด จากการระบาดของสายพันธุ์ Omicron

อุปทานน้ำมันโลกจะกลับมาสูงกว่าอุปสงค์น้ำมันโลกในปี 2565



ที่มา: กระทรวงพลังงานสหรัฐฯ ประเมิน ณ 7 ธ.ค. 64 คำถามโดย ธปท.

ราคาพลังงานในตลาดโลกจะทยอยลดลงในปี 2565



ที่มา: PTT, Investing., World Bank, Energy and Metals Consensus forecast คำถามโดย ธปท.

ภาวะการเงินและเสถียรภาพระบบการเงินในไทย

- ภาวะการเงินไทยโดยรวมยังผ่อนคลาย ภาคธุรกิจสามารถระดมทุนได้อย่างต่อเนื่อง แต่ความเสี่ยงด้านเครดิตยังเป็นอุปสรรคต่อ SMEs ค่าเงินบาทต่อดอลลาร์ สรอ. และดัชนีค่าเงินบาทอ่อนค่าลงไตรมาสก่อน ตาม (1) การระบาดของสายพันธุ์ Omicron ซึ่งส่งผลกระทบต่อแนวโน้มการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว และ (2) การลดการผ่อนคลายนโยบายการเงินเร็วกว่าคาดของธนาคารกลางประเทศอุตสาหกรรมหลัก

- เสถียรภาพระบบการเงินยังเปราะบาง โดยเฉพาะฐานะทางการเงินของภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจ จากการระบาดหลายระลอก ซึ่งอาจฉุดรั้งการเติบโตของเศรษฐกิจในระยะข้างหน้า จึงต้องติดตามและเตรียมรับมือความเสี่ยงระยะปานกลางที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

นอกจากนี้ในส่วนงบประมาณของภาครัฐที่จัดสรรให้กับกระทรวงต่าง ๆ มีสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจในปี 2565 ที่เป็นสมมติฐานในการจัดทำงบประมาณนี้ ซึ่งกรอบวงเงินงบประมาณในขั้นตอนการจัดทำ พรบ.งบประมาณนั้น 4 หน่วยงานเศรษฐกิจ ได้แก่ กระทรวงการคลัง สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงบประมาณ และธนาคารแห่งประเทศไทย จะหารือร่วมกันเพื่อกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ และพิจารณาภาวะเศรษฐกิจของประเทศเพื่อคาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจในปีงบประมาณนั้นซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ของภาครัฐ

4.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (Social Factor)

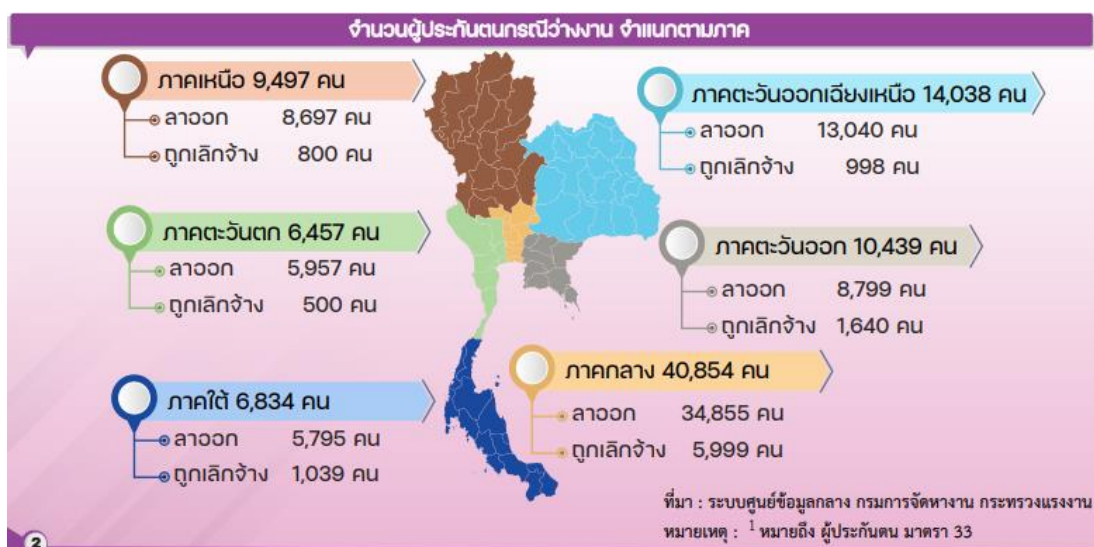
จากการที่อัตราการเกิดของประชากรทั่วโลกที่มีแนวโน้มลดลง บวกกับการที่ประชากรมีอายุยืนยาวขึ้นเนื่องจากการรักษาพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น และประชากรที่เกิดในยุค Baby Boomers ได้เข้าสู่วัยสูงอายุ เป็นปัจจัยที่ทำให้หลายประเทศในโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างสังคมที่สำคัญ นั่นคือการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของประชากรสูงอายุ โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว อาทิ ฝรั่งเศส สวีเดน ญี่ปุ่น ข้อมูลขององค์การอนามัยโลก (WHO) มีการคาดการณ์ว่าจำนวนประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี โดยในปี พ.ศ. 2573 คาดว่าจะมีจำนวนประชากรสูงอายุมากถึงประมาณ 1.4 พันล้านคนและจะเพิ่มขึ้นถึง 2 พันล้านคนในปี พ.ศ. 2593 ทวีปเอเชียจะมีประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลก โดยคาดว่าสัดส่วนผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปในทวีปเอเชียจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นซึ่งถือเป็นประเทศที่มีประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลกและถือเป็นประเทศแรกๆ ของโลกที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว (Super-aged Society)

สำหรับประเทศไทยนั้นในปี 2563 มีประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปจำนวนมากกว่า 12 ล้านคน หรือราว 18% ของจำนวนประชากรทั้งหมด และจะเพิ่มเป็น 20% ในปี 2564 ซึ่งให้เห็นว่าประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแล้ว และกำลังจะเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์แบบในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า ในส่วนของรัฐบาลไทย ตามที่ได้กำหนดให้สังคมสูงอายุเป็นวาระแห่งชาติ และได้สานต่อแผนปฏิบัติการด้านผู้สูงอายุ (พ.ศ.2545-2565) เตรียมพร้อมสังคมไทยเข้าสู่สังคมสูงอายุอย่างสมบูรณ์ในปี พ.ศ.2564 ซึ่งจากการประเมินผลแผนปฏิบัติการ ยังพบการดำเนินงานบางด้านที่ต้องปรับปรุง เช่น การเตรียมความพร้อมของประชากรเพื่อวัยสูงอายุที่มีคุณภาพ การส่งเสริมและพัฒนาผู้สูงอายุ และการคุ้มครองทางสังคมสำหรับผู้สูงอายุ ดังนั้น คณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ จึงได้ปรับแผนปฏิบัติการ (พ.ศ.2563-2565) ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงาน โดยให้ความสำคัญกับ ประเด็นหลัก ได้แก่

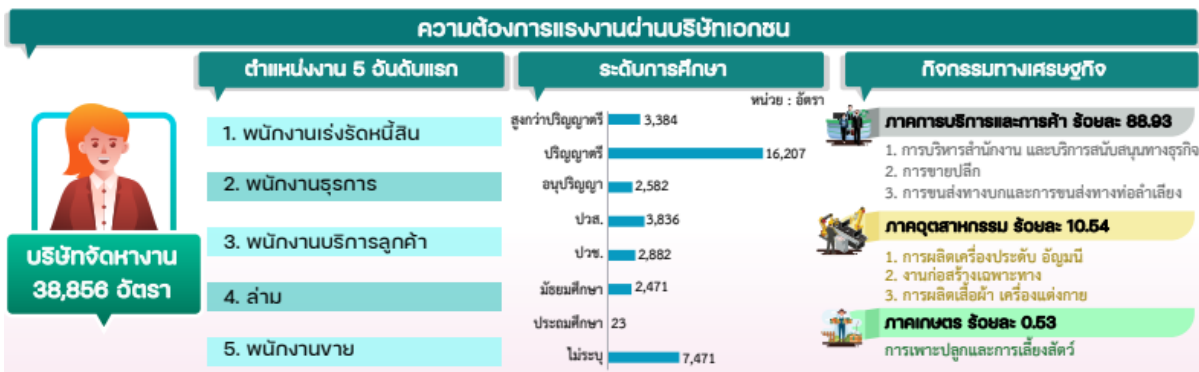
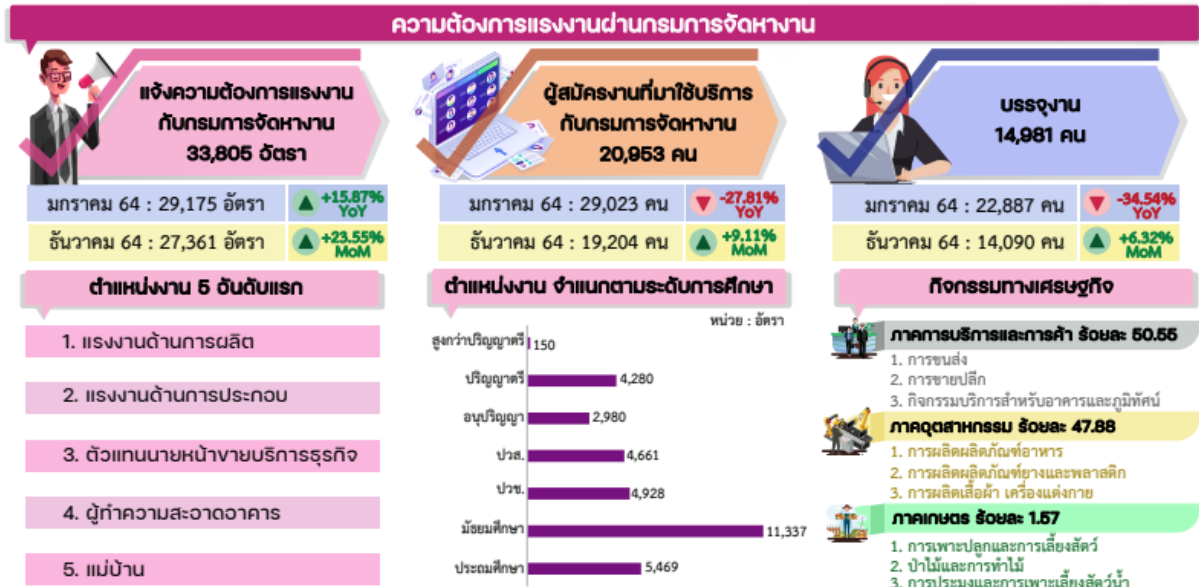
1. การรณรงค์ให้สังคมตระหนักถึงความจำเป็นของการเตรียมการเข้าสู่การเป็นผู้สูงอายุ คนวัยทำงานมีความเข้าใจถึงการเตรียมตัวด้านต่าง ๆ เช่น รายได้ สุขภาพ ที่อยู่อาศัย
2. สังคมมีทักษะเชิงบวกต่อผู้สูงอายุ ไม่มองว่าผู้สูงอายุเป็นภาระต่อสังคม
3. การจ้างงานผู้สูงอายุเพื่อให้รู้สึกว่ามีคุณค่า ตั้งเป้าไว้ปี 2564 ผู้สูงอายุจำนวน 1.95 แสนคนมีงานทำ
4. กลุ่มผู้สูงอายุที่ครอบครัวยากจน จะเน้นให้ลูกหลานกลับมาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น
5. การปรับเปลี่ยนโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นสถานที่พัฒนาผู้สูงอายุในชุมชน
6. การส่งเสริมการออมทั้งแรงงานในระบบและนอกระบบ เพื่อมีเงินไว้ใช้ในวัยเกษียณ
7. การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตหรือฝึกอบรมบุคลากรด้านผู้สูงอายุในระดับวิชาชีพอย่างเพียงพอและมีมาตรฐาน

นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายที่จะยกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และนวัตกรรมผู้สูงอายุของอาเซียน โดยได้ริเริ่มผลักดันให้ประเทศสมาชิกอาเซียนร่วมกันก่อตั้ง ASEAN Centre for Active Ageing and Innovation (ACAI) ขึ้น ซึ่งเป็นศูนย์กลางการพัฒนาองค์ความรู้ สนับสนุนงานวิจัย ส่งเสริมนวัตกรรม และสร้างฐานข้อมูลด้านการแพทย์ของอาเซียน ที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบาย และเป็นแนวทางที่จะพัฒนาร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิก โดยภายในงานดังกล่าวมีกิจกรรมที่น่าสนใจอยู่มากมาย อาทิ โปรแกรมตรวจสุขภาพฟรี การจัดแสดงสินค้ากลุ่ม Smart Life for Elderly People นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ เช่น การเปิดตัวหุ่นยนต์ Dinsow AI Nose นวัตกรรมคัดกรองมะเร็งด้วยลมหายใจรายแรกของโลก ที่มีความแม่นยำ 93% ในการตรวจมะเร็งเต้านมและมะเร็งปอดผลิตโดยฝีมือคนไทย, อุปกรณ์ Smart Home เพื่อช่วยเพิ่มความสะดวกสบายภายในบ้าน รวมทั้ง คอร์สการใช้เทคโนโลยีสำหรับผู้สูงอายุ อาทิ การใช้โซเชียลมีเดีย พร้อมนำสินค้าสำหรับผู้สูงอายุที่หลากหลายมาจัดแสดง เป็นต้น

1. อัตราการว่างงาน



2. อัตราความต้องการแรงงาน



4.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor)

➢ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้คนภายใต้ความปกติวิถีชีวิตใหม่ หรือ New normal หลังจากการแพร่ระบาด COVID-19 ทำให้รูปแบบการดำเนินชีวิต แบบแผน และแนวทางปฏิบัติแตกต่างไปจากเดิมที่คนในสังคมคุ้นเคยเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย ควบคู่ไปกับความพยายามรักษาและฟื้นฟูเศรษฐกิจและธุรกิจ การปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรม จนในที่สุดเมื่อเวลาผ่านไปจะทำให้เกิดการคุ้นชินและกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม ผลจากการเปลี่ยนวิถีชีวิตใหม่ทำให้พฤติกรรมของสังคมเปลี่ยนแปลงไปด้วย ได้แก่ สังคมดิจิทัล (Digital Society)

โลกก้าวเข้าสู่ยุคสังคมดิจิทัล (Digital Society) ชีวิตประจำวันของผู้คนในสังคมเริ่มสัมผัสกับการทำธุรกรรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การใช้ระบบสื่อสารข้อมูล คอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศ มาอำนวยความสะดวกในชีวิต รวมถึงเทคโนโลยีทั้งมีสายและไร้สายที่ยังคงพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ดิจิทัลจึงกลายเป็นปัจจัยที่ทกในการดำรงชีวิตของคนรุ่นใหม่ เป็นภาพสะท้อนจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่กำลังเกิดขึ้น ซึ่งทำให้ผู้คนต้องดำรงชีวิตแบบเว้นระยะห่างทางสังคม (social distancing) ส่งผลให้เทคโนโลยีดิจิทัลถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวางในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ในการเชื่อมต่อกับโลกภายนอก โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเชื่อมต่อสื่อสารร่วมกับแพลตฟอร์มออนไลน์ในรูปแบบของ

(1) การศึกษาการเรียนรู้การสอนจากบ้าน (Learn from Home) ซึ่งทำให้ผู้เรียนเข้าถึงการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้ง่ายขึ้นในทุกที่ทุกเวลา ช่วยลดช่องว่างด้านการศึกษาให้กับคนทุกระดับ

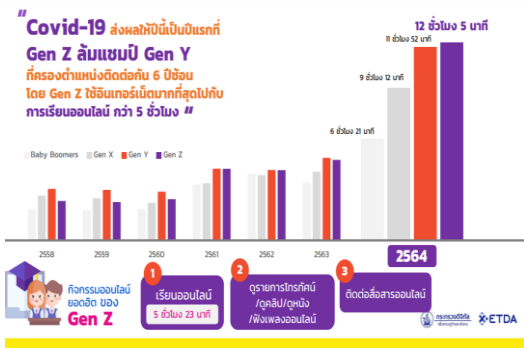
(2) การทำงานที่บ้าน (Work from Home) ที่ทำให้พนักงานทำงานในตารางเวลาที่ยืดหยุ่นขึ้น และสร้างการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานแบบบุคคลไปสู่การทำงานเป็นทีมในรูปแบบดิจิทัล

(3) ด้านธุรกิจท่องเที่ยวในรูปแบบการท่องเที่ยวเสมือนจริง (Virtual Reality Tour) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการตลาดและส่งเสริมการขายอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ด้วยมุมมองเสมือนจริง 360 องศา และการเพิ่มคุณค่าด้วยการใส่เนื้อหาให้หลากหลาย

(4) พฤติกรรมการซื้อสินค้าออนไลน์ (Online Shopping) พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตามพัฒนาการของเทคโนโลยีจากวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ยังส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมค้าปลีก เกิดรูปแบบการค้าและการให้บริการในมิติใหม่ ๆ โดยมีรูปแบบค้าปลีกที่กล่าวถึงมาก ได้แก่ Omni-channel ซึ่งผสานระหว่าง Office to Online และ Online to Offline ผ่านการนำเสนอประสบการณ์ช้อปปิ้ง อย่างไม่ไร้รอยต่อ (Seamless Experience) ทำให้การค้าปลีกรูปแบบเดิมถูกเทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผู้บริโภคเล็งงทำกิจกรรมนอกบ้าน หันมาซื้อสินค้าออนไลน์และทำกิจกรรมความบันเทิงต่าง ๆ ในบ้านมากขึ้น โดยพบว่าในปี 2563 Online shopping มีมูลค่า 220,000 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 4-5 ของค้าปลีกทั้งประเทศ ซึ่งมีการเติบโตร้อยละ 35 จากปี 2562

➢ ผลสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ต ประจำปี 2564

สำนักพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA) ได้มีการสำรวจพฤติกรรมของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยเป็นประจำทุกปี โดยในปี 2564 มีการสำรวจพฤติกรรมของผู้ใช้อินเทอร์เน็ต มีผลสรุปดังนี้



4.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

(1) สถานการณ์ภัยแล้ง เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2565 นายสุทัศน์ วีสกุล ผู้อำนวยการสถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำ (องค์การมหาชน) หรือ สสน. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) เปิดเผยว่า สถานการณ์ฝนในปี 2565 นี้ อาจเป็นปีที่มีฝนแปรปรวนอีกครั้ง เพราะสภาวะอุณหภูมิผิวน้ำทะเลมีแนวโน้มพลิกจากเย็นไปร้อน โดยในขณะนี้อุณหภูมิผิวน้ำของมหาสมุทรแปซิฟิกตอนกลาง หรือทางวิชาการเรียกว่า NINO3.4 นั้นมีสภาวะเป็นลานินญา โดยเริ่มเข้าสู่ลานินญามาตั้งแต่ช่วงเดือนกันยายน 2564 และรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งได้ส่งผลให้ภาคใต้ที่รับลมที่มาจากมหาสมุทรแปซิฟิก เกิดน้ำท่วมตื้นๆ กันถึง 3 ครั้งซ้อนในจังหวัดชุมพร สุราษฎร์ธานี และนครศรีธรรมราช และยังคงคาดว่าในเดือนมกราคม 2565 ภาคใต้เองยังมีแนวโน้ม



ฝนตกมากกว่าค่าปกติและยังเสี่ยงเกิดน้ำท่วมขึ้นได้ โดยจากการวิเคราะห์อุณหภูมิผิวน้ำทะเลบริเวณมหาสมุทรแปซิฟิกตอนกลาง (ONI หรือ ENSO) มหาสมุทรแปซิฟิกตอนเหนือ (PDO) และมหาสมุทรอินเดีย (DMI) ซึ่งทั้ง 3 มหาสมุทรส่งผลต่อสภาพอากาศและฝนในประเทศไทย **ล่าสุดนั้น สามารถ**



คาดการณ์ได้ว่าสถานการณ์ฝนปี 2565 จะคล้ายคลึงกับ ปี 2552 ซึ่งคาดว่าจะมีฝนตกเร็วโดยจะมีฝนจากพายุฤดูร้อนเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ตั้งแต่ เดือนมีนาคม-เมษายน และต่อเนื่องไปช่วงที่จะเข้าสู่ฤดูฝนในเดือนพฤษภาคมที่ยังคงมีฝนตกลง

มามากในหลายพื้นที่ของประเทศไทยตอนบน จากฝนที่คาดว่าจะตกลงมาในช่วงนี้ จะทำให้สถานการณ์ภัยแล้งของปี 2565 ไม่รุนแรงมากนัก โดยจะคล้ายกับปี 2564 ที่ผ่านมาซึ่งได้คาดว่าจะมีฝนตกมากกว่าปกติในช่วงเดือนเมษายน ก็ได้มีฝนตกลงมาจริงตามการคาดการณ์ช่วยบรรเทาภัยแล้งต้นปี 2564 ลงไปได้มาก แต่เมื่อวิเคราะห์ไปในช่วงครึ่งปีหลัง พบว่าจากสภาวะลานินญาจะกลับมาเป็นกลางในช่วงเดือนเมษายน-กรกฎาคม ส่งผลให้ประเทศไทยจะมีฝนทั้งช่วงในเดือนมิถุนายน แม้จะมีฝนกลับมาตกเพิ่มขึ้นช่วงเดือนกรกฎาคม แต่หลังจากนั้นก็กลับพบว่าฝนจะตกน้อยกว่าปกติในช่วงเดือนสิงหาคม-ธันวาคม โดยหากการคาดการณ์อุณหภูมิผิวน้ำทะเลยังคงชี้ว่าจะคล้ายกับปี 2552 อยู่ นั่น ก็มีโอกาสมากที่ปลายปี จะพลิกกลับไปเป็นสภาวะเอลนีโญ

ในปี 2566 นั้น ต้องมีฝนตกมากในช่วงเดือนสิงหาคม-กันยายน อีกทั้งในฤดูแล้งปี 2564/2565 นี้ น้ำต้นทุนในเขื่อนหลักของภาคเหนือตอนบนและภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนมีน้ำต้นทุนน้อย โดยเฉพาะเขื่อนภูมิพลมีน้ำใช้การเพียง 4,268 ล้าน ลบ.ม. คิดเป็น 32% ของปริมาณน้ำที่ใช้การได้ในเขื่อน และเขื่อนสิริกิติ์มีน้ำใช้การเพียง 1,546 ล้าน ลบ.ม. คิดเป็น 16% ของปริมาณน้ำที่ใช้การได้ในเขื่อน ซึ่งจะให้เขื่อนทั้ง 2 กลับมามีน้ำต้นทุนปกติจะต้องมีฝนตกในภาคเหนือตอนบนมาก แต่หากฝนตกน้อยกว่าปกติต่อเนื่องอีก ก็จะมีผลกระทบต่อปริมาณน้ำที่จะใช้ในปีต่อไป ซึ่งจำเป็นต้องบริหารจัดการน้ำอย่างละเอียดรอบคอบร่วมกันทุกหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานที่ต้องจัดการน้ำต้นทุน และหน่วยงานที่ต้องจัดการเรื่องการใช้น้ำให้เหมาะสมกับปริมาณน้ำ

(2) การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ซึ่งส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อสถานะเศรษฐกิจและสังคม โดยโรคระบาดดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาของประเทศทั้งในระยะสั้น คือ การกำหนดนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อป้องกันและบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน และระยะยาวที่มุ่งเน้นการฟื้นฟูเศรษฐกิจและการปรับตัวของประชาชน องค์กร ตลอดจนระบบเศรษฐกิจให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสถานะปกติใหม่ “ชีวิตวิถีใหม่” หรือ New Normal ซึ่งถือเป็นโจทย์สำคัญที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน

(3) ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon-Neutrality) ในช่วงปีที่ผ่านมาประชาคมโลกต่างให้ความสำคัญต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยตรวจพบการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศและภาวะที่โลกมีอุณหภูมิสูงขึ้น ซึ่งหลายประเทศในประชาคมโลกได้ร่วมลงนามและให้สัตยาบันในข้อตกลงปารีส (Paris Agreement) ที่ต้องร่วมมือลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกหรือลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่สุทธิเป็นศูนย์ โดยเฉพาะก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เพื่อปรับสมดุลให้ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ถูกปล่อยมามีปริมาณเท่ากับก๊าซเรือนกระจกที่ถูกดูดซับหรือถูกนำออกจากระบบ ซึ่งเรียกว่ามีความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)

ขณะที่ประเทศไทยได้เข้าร่วมประชุมความร่วมมือลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายใต้เวทีระดับโลก Cop 26 ทำให้ประเทศไทยต้องเร่งปรับเป้าหมายลดการปล่อยคาร์บอนเป็นศูนย์เร็วขึ้น พร้อมปรับนโยบาย ยกร่างแผนพลังงานแห่งชาติให้สอดคล้องกับแนวโน้มโลก และด้วยมติที่ประชุมคณะกรรมการพลังงานแห่งชาติครั้งที่ 2/2021 เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2021 มีการตั้งเป้าสนับสนุนการใช้พลังงานสะอาดและลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เป็นศูนย์ภายในปี 2065-2070

(4) เศรษฐกิจสีเขียว เป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่เข้ามาแก้ปัญหาโลกที่กำลังเผชิญกับความเสียหายจากการเพิ่มขึ้นของประชากรโลกที่นำไปสู่ความต้องการที่เพิ่มขึ้นทั้งด้านอาหารและพลังงาน พื้นที่ทำการเกษตรและที่อยู่อาศัย การสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง ทำให้ทรัพยากรลดจำนวนลงไปมาก บางส่วนเสื่อมโทรม มีการปล่อยของเสียออกสู่สิ่งแวดล้อมเป็นจำนวนมากเกินความสามารถของโลกที่จะรองรับได้ ดังนั้นเศรษฐกิจที่พัฒนาด้วยการคำนึงถึงความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและตระหนักถึงคุณค่า ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการกระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึงจึงเป็นเศรษฐกิจที่ทุกประเทศต้องนำไปเป็นแนวทางพัฒนา

เนื่องด้วยภาวะโลกร้อนและภัยธรรมชาติต่าง ๆ ทำให้เกิดกระแส “Green” ซึ่งทุกภาคส่วนตระหนักถึงสถานะปัญหาที่กำลังเผชิญจนกลายเป็นความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจที่เริ่มมีการบังคับข้อกำหนดกฎหมายต่าง ๆ ให้ภาคธุรกิจมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น ขณะที่ผู้บริโภคนั้นก็เริ่มตระหนักถึงการช่วยโลกลดมลพิษต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นกระแสสิ่งแวดล้อมที่เข้ามาบีบบังคับต่อการดำเนินธุรกิจ หากสามารถเชื่อมโยงธุรกิจกับกระแสเศรษฐกิจสีเขียวได้ก็จะส่งผลในเชิงบวกที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน ช่วยโลกและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสร้างการรับรู้ในเชิงบวกต่อผู้บริโภคอย่างยั่งยืน

4.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบ (Legal)

◇ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการนี้ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

◇ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 การให้ประชาชนมีโอกาสในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ของรัฐที่เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อที่ประชาชนจะสามารถแสดงความคิดเห็น มีสิทธิในการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารราชการ โดยมีข้อยกเว้นที่ไม่ต้องเปิดเผยแจ้งชัดและจำกัดเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่หากเปิดเผยแล้วจะเกิดความเสียหายต่อประเทศชาติหรือประโยชน์ที่สำคัญของเอกชน

◇ พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ประกาศพระราชกฤษฎีกาเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2562 โดยเหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ รัฐวิสาหกิจ เป็นกลไกของรัฐในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการลงทุนของประเทศ รวมถึงเป็นผู้ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสมกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง โดยมาตรา 22 ให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมีระยะเวลาครั้งละ 5 ปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยอย่างน้อยให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลงและบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ และมาตรา 25 ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

◇ พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 มีเจตนารมณ์เพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่ใช้ในการ จัดเก็บภาษีสรรพสามิตอย่างบูรณาการ โดยยกเลิกกฎหมายที่ใช้ในการบริหารจัดการเก็บภาษีทั้ง 7 ฉบับ และจัดร่างประมวลกฎหมายภาษีสรรพสามิตภายใต้หลักการพื้นฐานกฎหมายภาษีอากรที่ดี 6 ประการ

- กฎกระทรวง การอนุญาตขายสุรา พ.ศ.2560
- กฎกระทรวง การอนุญาตนำสุราเข้ามาในราชอาณาจักร พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง การอนุญาตผลิตสุรา
- กฎกระทรวง การเปลี่ยนแปลงสุราเพื่อการค้า พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง การยกเว้นหรือคืนภาษีสำหรับสินค้าที่ส่งออกนอกราชอาณาจักรหรือนำเข้าไปในเขตปลอดอากร และสินค้าที่ผู้ประกอบการหรือผู้นำเข้ามีสิทธิได้รับคืนหรือยกเว้นภาษี พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง การอนุญาตผลิตเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีจดทะเบียน พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง กำหนดการใช้แสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีเพื่อให้ปรากฏว่าได้เสียภาษีแล้ว พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง กำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิต และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ พ.ศ. 2560
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง การยกเว้นภาษีสำหรับสุรากลั่นชนิดเอทานอลที่นำไปใช้เป็นวัตถุดิบหรือส่วนประกอบในการผลิตน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดการใช้ การชดเชา และการปิดแสตมป์สรรพสามิต สำหรับสินค้าสุรา
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดการใช้ การชดเชา และการปิดแสตมป์สรรพสามิต สำหรับสินค้าสุรา (ฉบับที่ 2)
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดข้อความและลักษณะฉลากปิดภาชนะบรรจุสุรา สำหรับสุราที่จะนำเข้ามาในราชอาณาจักร
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดจำนวนสุรา ไบยา ยาอัด ยาสูบ หรือไฟ และกำหนดด่านศุลกากรสำหรับผ่อนผันให้ผู้นำสุราหรือไฟเข้ามาในราชอาณาจักร หรือให้ผู้นำเข้ามาในหรือส่งออก ไปนอกราชอาณาจักร ซึ่งไบยา ยาอัด หรือยาสูบ เพื่อเป็นตัวอย่างสินค้าหรือมีไว้เพื่อการค้า โดยไม่ต้องขอรับใบอนุญาต
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดด่านศุลกากรสำหรับนำสุราเข้ามาในราชอาณาจักร
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดมาตรฐานแรงแอลกอฮอล์หรือคุณลักษณะทางเคมี วัตถุเจือปนอาหาร หรือสารปนเปื้อนของสุรา ที่มีลักษณะเสื่อมคุณภาพจนใช้การไม่ได้
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง วิธีการงดเว้นไม่เรียกเก็บภาษีสุราสำหรับสุรากลั่นชนิดสามทับ (เอทานอล) ที่นำไปใช้ผสมกับน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิในอัตราภาษีศูนย์ สำหรับสุราสามทับที่นำไปแปลงสภาพ (ประกาศ ณ 3 เมษายน 2562)
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิในอัตราภาษีศูนย์ สำหรับสุราสามทับที่นำไปใช้ในการแพทย์ เภสัชกรรมหรือวิทยาศาสตร์

- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิในอัตราภาษีศูนย์สำหรับสุรารสามที่นำไปใช้ในอุตสาหกรรม
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการผลิตสุราและการนำสุราออกจากโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อตรวจวิเคราะห์ในขั้นตอนการผลิต
- ระเบียบกรมสรรพสามิต ว่าด้วยการควบคุมโรงอุตสาหกรรมผลิตสุรา พ.ศ. 2560
- ระเบียบกรมสรรพสามิต ว่าด้วยการใช้ระบบมาตรวัดและระบบคอมพิวเตอร์สื่อสารทางไกลในการบริหารการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตสำหรับโรงอุตสาหกรรมสุรา พ.ศ. 2560

◇ **กฎหมายดิจิทัล** เพิ่มโอกาสในการพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานให้องค์การสุราฯ โดยกฎหมายดิจิทัลฉบับใหม่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของรัฐ อันหมายถึง ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์กรมมหาชน รัฐสภา ศาล องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ องค์กรอัยการ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และหน่วยงานอิสระของรัฐ ดังนี้

- พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2562 โดยคำว่า “รัฐบาลดิจิทัล” หมายความว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภาครัฐและการบริหารสาธารณะ โดยปรับปรุงการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลภาครัฐ และการทำงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชนในการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐต่อสาธารณชน และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยพระราชบัญญัติฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำระบบดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารหน่วยงานรัฐทุกแห่ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและให้มีการใช้ระบบดิจิทัลอย่างคุ้มค่า รวมทั้งพัฒนามาตรฐาน หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับระบบดิจิทัล และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่จำเป็นให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างและพัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานของรัฐให้มีความสอดคล้องและมีความเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันรวมทั้งมีความมั่นคง ปลอดภัยและน่าเชื่อถือ และให้ประชาชนเข้าถึงได้โดยสะดวก

- พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2562 ในพระราชบัญญัติฉบับนี้ “การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์” หมายความว่า มาตรการหรือการดำเนินการที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ทั้งภายในและภายนอกประเทศอันกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางทหาร และความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ โดยคำว่า “ภัยคุกคามไซเบอร์” หมายความว่า การกระทำหรือการดำเนินการใด ๆ โดยมีขอบเขตใช้คอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมไม่พึงประสงค์โดยมุ่งหมายให้เกิดความเสียหายหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานของคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์ หรือข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง “ไซเบอร์” หมายความว่า รวมถึง ข้อมูลและการสื่อสารที่เกิดจากการให้บริการหรือการประยุกต์ใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต หรือโครงข่ายโทรคมนาคม รวมทั้งการให้บริการโดยปกติของดาวเทียมและระบบเครือข่ายที่คล้ายคลึงที่เชื่อมต่อกันเป็นการทั่วไป

- พระราชบัญญัติการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2562 โดยคำว่า “ข้อมูลส่วนบุคคล” หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลซึ่งทำให้สามารถระบุตัวบุคคลนั้นได้ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม “ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล” หมายถึง บุคคลหรือนิติบุคคลซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ เนื่องจากปัจจุบันมีการล่วงละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัวของข้อมูลส่วนบุคคลเป็นจำนวนมากจนสร้างความเดือดร้อนรำคาญหรือความเสียหายแก่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลอันเป็นการล่วงละเมิดดังกล่าวทำได้โดยง่าย สะดวกและรวดเร็ว ก่อให้เกิดความเสียหายต่อเศรษฐกิจโดยรวม ซึ่งประเทศต่าง ๆ ได้มีการออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองสิทธิและข้อมูลส่วนบุคคล และบังคับใช้แก่ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลที่อยู่ในไทยซึ่งมีการเก็บข้อมูลของคนประเทศนั้น ๆ ด้วย จึงต้องกำหนดให้มีกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการกำกับดูแลในการเก็บรวบรวม ใช้ และเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลให้เป็นมาตรฐานสากล

◇ ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง วิธีการบริหารงานสุราภักขันชนิดสุราทับ (เอทานอล) เพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง พ.ศ. 2550

◇ ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง การให้ตั้งโรงงานผลิตและบรรจุสุราในทุกท้องที่ทั่วราชอาณาจักร พ.ศ. 2560

◇ มอก.640 เล่ม 1-2553 มอก.640 เล่ม 2-2553 และ มอก.640 เล่ม 3-2553

◇ พระราชบัญญัติว่าด้วยการพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560

- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560

- กฎกระทรวงที่ออกตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560

4.1.7 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis

ตาราง สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis) ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ดังนี้

สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis) ที่ส่งผลต่อองค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

ปัจจัยภายนอก	ส่งผลทางบวกต่อ องค์การสุราฯ	ส่งผลทางลบต่อ องค์การสุราฯ
<p>1. ด้านนโยบาย : Politics</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น ยุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทำให้องค์การสุราฯ ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล ■ นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมรถ EV เพื่อลดการใช้น้ำมัน ทำให้บริษัทเอทานอลที่ผลิตแอลกอฮอล์เป็นเชื้อเพลิงต้องปรับรูปแบบธุรกิจซึ่งอาจกระทบกับองค์การสุราฯ ■ รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาตามแนวทาง SDG เปิดโอกาสให้ อส.ทำธุรกิจที่ต่อเนื่องได้ ■ นโยบายรัฐบาลส่งเสริม Big Data, Technology ส่งผลให้ อส.มีโอกาพัฒนา Digital Platform และใช้ประโยชน์จาก Big Data 	<p>▲</p> <p>▲</p> <p>▲</p> <p>▲</p>	<p>▼</p>
<p>2. ด้านเศรษฐกิจ : Economics</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ราคาสินค้าเกษตรเพิ่มสูงขึ้น ■ น้ำมันเชื้อเพลิงราคาสูงขึ้น 		<p>▼</p> <p>▼</p>
<p>3. ด้านสังคม : Social</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นแบบสังคมดิจิทัล ทำให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการซื้อขาย การศึกษา การทำงาน และการท่องเที่ยว ■ ในระยะยาวความต้องการแรงงานลดลง โดยต้องการแรงงานที่ใช้ Skill เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้แนวโน้มความต้องการแรงงานในอนาคตจะไม่ใช้ Labour Intensive ■ พฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความต้องการที่แตกต่างและหลากหลาย อาจทำให้ผลิตภัณฑ์/บริการไม่สามารถตอบโจทย์ได้ตรงและเท่าทันต่อความต้องการของผู้บริโภค 	<p>▲</p>	<p>▼</p> <p>▼</p>
<p>4. ด้านเทคโนโลยี : Technologies</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ เทคโนโลยีสารสนเทศมีให้เลือกหลากหลายประเภททำให้การดำเนินธุรกิจมีความรวดเร็วมากขึ้น 	<p>▲</p>	

ปัจจัยภายนอก	ส่งผลทางบวกต่อ องค์การสุราฯ	ส่งผลทางลบต่อองค์การ สุราฯ
<ul style="list-style-type: none"> ■ กระแสการใช้งาน Social Media เพิ่มขึ้น และตลาดออนไลน์เติบโตขึ้น ส่งผลให้มีการเผยแพร่ข่าวสารและซื้อขายสินค้าได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ทำให้องค์การสุราฯ มีโอกาสด้านการพัฒนา e-Service ■ แนวโน้มผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตและ Smartphone ที่มีการเติบโตเพิ่มขึ้น รวมถึงการพัฒนารูปแบบแอปพลิเคชันที่เชื่อมต่อผ่านอินเทอร์เน็ตหรือเครือข่ายสัญญาณโทรศัพท์ในอนาคต ■ แนวโน้มคุกคามทาง Cyber มีเพิ่มขึ้นอาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจ ■ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตใหม่จนเกิดเป็น New Normal 	  	
<p>5. ด้านสิ่งแวดล้อม : Environments</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ กระแสการตื่นตัวด้านสิ่งแวดล้อมทำให้การดำเนินธุรกิจต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและพัฒนาอย่างยั่งยืนส่งผลให้องค์การสุราฯ ต้องปรับภาพลักษณ์องค์กร 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Covid-19 ทำให้เกิดการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานสินค้าอุตสาหกรรม 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ สถานการณ์ด้านวิกฤตสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงด้านภูมิอากาศ การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความต้องเทคโนโลยีทางเลือกและผลิตภัณฑ์บริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ การได้รับมาตรฐานต่าง ๆ ถือเป็นที่ยืนยันระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การสุราฯ ที่มีมาตรฐาน 		
<p>6. ด้านกฎหมาย : Local</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ■ การปรับเปลี่ยนกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายภาครัฐ อาจส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนต่อการดำเนินงานขององค์การสุราฯ เช่น การขยายกำลังการผลิต 		

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกด้วย PESTEL Analysis

P Political	นโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อการสุราฯ ทั้งทางตรงและทางอ้อมอันได้แก่ เสถียรภาพของรัฐบาลที่ยังคงมีการเปลี่ยนแปลง นโยบายของรัฐบาลขาดความต่อเนื่องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของรัฐบาล มีการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และส่งเสริม Big Data, Technology ส่งผลให้ ออสมิ โอกาสพัฒนา Digital Platform และใช้ประโยชน์จาก Big Data และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัลเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด รวมถึงนโยบายภาครัฐในการส่งเสริมการใช้รถ EV เพื่อลดการใช้น้ำมัน ทำให้บริษัทเทททอลที่ผลิตแอลกอฮอล์เป็นเชื้อเพลิงต้องปรับรูปแบบธุรกิจซึ่งอาจกระทบกับองค์การสุราฯ และนโยบายรัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาตามแนวทาง SDG เปิดโอกาสให้องค์การสุราฯ ทำธุรกิจที่ต่อเนื่องได้
E Economy	ตัวแปรทางเศรษฐกิจที่องค์การสุราฯ ควรให้ความสำคัญในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ ได้แก่ การเติบโตทางเศรษฐกิจหดตัวอย่างมาก และมีแนวโน้มการว่างงานเพิ่มขึ้น จากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ซึ่งส่งผลต่อกำลังซื้อของลูกค้าและประชาชนทั่วไป นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าวแล้ว องค์การสุราฯ ยังได้รับผลกระทบจากราคาสินค้าเกษตรที่เพิ่มสูงขึ้น จากสภาวะโลกร้อนทำให้วัตถุดิบมีปริมาณลดลงส่งผลให้ราคาวัตถุดิบสูงขึ้น ในส่วนของน้ำมันเชื้อเพลิงมีผลกระทบต่อราคาส่งเสริมและยูเครน ทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้นมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การสุราฯ ค่อนข้างมาก
S Social	เป็นเรื่องทางสังคมที่อาจรวมถึงวัฒนธรรมด้วย จากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 กลับส่งผลกระทบต่อองค์การสุราฯ โดยทัศนคติ พฤติกรรม และรูปแบบการใช้ชีวิตของประชาชน/ผู้บริโภคเปลี่ยนไปจากเดิมในระดับหนึ่งอย่างเห็นได้ชัด และมีความใส่ใจในสุขภาพและความสะอาดเพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลต่อความต้องการแอลกอฮอล์เพื่อใช้ในการทำความสะอาดเพิ่มสูงขึ้น นับเป็นโอกาสที่องค์การสุราฯ จะเพิ่มยอดขาย แต่ด้วยสังคมสูงอายุในระยะยาวต้องการแรงงานลดลง โดยต้องการแรงงานที่ใช้ Skill เพิ่มขึ้น ส่งผลให้แนวโน้มความต้องการแรงงานในอนาคตไม่ใช่ Labor Intensive รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความต้องการที่แตกต่างและหลากหลาย อาจทำให้ผลิตภัณฑ์/บริการไม่สามารถตอบโจทย์ได้ตรงและเท่าทันต่อความต้องการของผู้บริโภค
T Technology	ในประเด็นเทคโนโลยีได้จำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ (1) เทคโนโลยีในการผลิตสินค้า (แอลกอฮอล์) (2) เทคโนโลยีที่เอื้อประโยชน์ด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะด้านการจำหน่าย การสื่อสาร และการจัดเก็บข้อมูล และด้วยนโยบายของรัฐบาลที่เป็นรัฐบาลดิจิทัล ทำให้องค์การสุราฯ ต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตใหม่จนเกิดเป็น New Normal ทำให้ผู้บริโภคมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยนำอินเทอร์เน็ตและ Smartphone เข้ามาใช้งาน จนเสี่ยงต่อการถูกคุกคามทางไซเบอร์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้ องค์การสุราฯ เห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าวจึงมีการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ฯ เพื่อให้ใช้ข้อมูลได้อย่างปลอดภัย
E Environment	ด้านสิ่งแวดล้อมนับเป็นอีกประเด็นที่องค์การสุราฯ ต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะกระบวนการผลิตแอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อาทิเช่น การปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากขั้นตอนการผลิต การบำบัดน้ำเสียจากการผลิต อย่างไรก็ตามที่องค์การสุราฯ มีนโยบายและแนวทางการรับมือที่ดีและชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่สิ่งที่ต้องเผชิญคือปัญหาสิ่งแวดล้อมที่สำคัญคือ สภาพอากาศที่แปรปรวน โดยเฉพาะสภาวะโลกร้อน (Global Warming) ที่ส่งผลให้เกิดภัยแล้งยาวนานและเป็นวงกว้างส่งผลโดยตรงทำให้ผลผลิตอ้อยและกาน้ำตาลน้อยลงจึงทำให้กาน้ำตาลมีราคาเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลต่อต้นทุนการดำเนินงาน สภาวะโลกร้อนเป็นกระแสการตื่นตัวด้านสิ่งแวดล้อมทำให้การดำเนินธุรกิจต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและพัฒนอยั่งยืนส่งผลให้องค์การสุราฯ ต้องปรับกระบวนการหรือใช้เทคโนโลยีทางเลือกและผลิตภัณฑ์บริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมพร้อมกับดำเนินการตามระบบมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับการรับรองซึ่งถือเป็นการยืนยันระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การสุราฯ ที่มีมาตรฐาน
L Legal	องค์การสุราฯ ดำเนินกิจการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ ประกาศ ของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น กระทรวงการคลัง กรมสรรพสามิต กรมบัญชีกลาง และดำเนินงานภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับขององค์การสุราฯ โดยองค์การสุราฯ ได้รับอำนาจในการเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีสิทธิในการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์เพื่อการอุปโภคและบริโภคในประเทศ แต่มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับบางส่วนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การสุราฯ และความสามารถในการแข่งขัน เช่น ประกาศกรมสรรพสามิตเกี่ยวกับการใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพ พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ

4.1.8 Mega Trends

ในการจัดทำแผนประเด็นหนึ่งที่ต้องมีการวิเคราะห์ก็คือบริบทของการพัฒนาซึ่งไม่เพียงแต่ติดตามแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในประเทศเท่านั้น แต่ยังติดตาม “เทรนด์” สำคัญๆที่จะเกิดขึ้นในระดับโลกหรือที่เรียกว่า “Global Megatrend” โดยในร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้มีการบรรจุเรื่องของเมกะเทรนด์ในระดับโลกซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยไปอีกอย่างน้อย 5 ปี ตามระยะเวลาการใช้แผนที่ครอบคลุมระยะเวลา 5 ปีระหว่างปี 2565-2570

“กรุงเทพธุรกิจ” สรุปประเด็นสำคัญของ Global megatrend ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 13 จำนวน 9 ข้อที่ถือเป็นเรื่องที่น่าสนใจเรื่องหนึ่งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับนี้

1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ปัจจุบันโลกอยู่ในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 เป็นการพัฒนาก้าวกระโดดของการพัฒนานวัตกรรม เน้นการต่อยอดเทคโนโลยีสาขาต่าง ๆ แล้วผนวกเข้าด้วยกัน เช่น เทคโนโลยีทางกายภาพ ชีวภาพ ดิจิทัล และพลังงานเพื่อเอามาใช้ประโยชน์ในภาคส่วนต่าง ๆ อย่างกว้างขวางในรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างได้อย่างรวดเร็วนี้ ส่งผลให้พลวัตการพัฒนาในอนาคตของโลกสามารถปรับเปลี่ยนไปได้อย่างพลิกผัน นำมาซึ่งโอกาสสำคัญทั้งทางเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ที่มีศักยภาพในการพัฒนาต่อยอดและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่ผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงอาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่อความอยู่รอด

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่คาดว่าจะมีบทบาทสำคัญในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ประกอบด้วย

การเติบโตของเศรษฐกิจแพลตฟอร์ม และเศรษฐกิจแบบแบ่งปันที่จะส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจบริการ เช่น การคมนาคมและโลจิสติกส์ พาณิชยกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และที่พักอาศัย รวมถึงการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจใหม่ให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อย ประชากรในพื้นที่ห่างไกล และการทำงานในรูปแบบใหม่

การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ที่ช่วยยกระดับการใช้ประโยชน์จากข้อมูลจำนวนมากที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพลิกโฉมการดำเนินธุรกิจ และการออกแบบนโยบายสาธารณะ การพัฒนาและใช้งานข้อมูลขนาดใหญ่จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีมาตรฐานการจัดเก็บและเชื่อมโยงฐานข้อมูลผ่านเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ IoT และบล็อกเชน และการมีบุคลากรที่มีทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น เหมืองข้อมูล และการเรียนรู้

การใช้ปัญญาประดิษฐ์ หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ ในกิจกรรมทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะการทดแทนแรงงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะซับซ้อนในภาคการผลิต (อุตสาหกรรมยานยนต์ ปิโตรเคมี และอิเล็กทรอนิกส์) ภาคการเกษตร และภาคบริการ (กลุ่มร้านอาหารและร้านค้า)

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร โครงสร้างประชากรของโลกมีสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยองค์การสหประชาชาติคาดการณ์ว่าภายในปี 2593 ประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 65 ปีขึ้นไปจะเพิ่มสูงขึ้นเฉลี่ยกว่า 20% จนมีจำนวนรวมถึง 1.5 พันล้านคน ส่งผลให้สัดส่วนประชากรวัยแรงงานมีแนวโน้มลดลงในเกือบทุกประเทศ โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียตะวันออกและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีจำนวนผู้สูงอายุมากที่สุดในโลก และมีแนวโน้มที่ประชากรผู้สูงอายุจะขยายตัวเพิ่มขึ้นอีกราว 312 ล้านคน

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรโลกสู่สังคมสูงวัยจะนำมาซึ่งโอกาสทางเศรษฐกิจใหม่ ๆ จากความต้องการสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุ ซึ่งจะส่งผลให้ภาคการผลิตและบริการส่วนหนึ่งมีโอกาสเติบโตเพิ่มขึ้น เช่น ยาและเวชภัณฑ์ อาหารเพื่อสุขภาพ ธุรกิจบริการสุขภาพ บริการทางการแพทย์ และศูนย์พักพิงผู้สูงอายุ รวมทั้งยังเป็นช่องทางในการพัฒนานวัตกรรม สินค้าและบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มสูงวัย เช่น หุ่นยนต์สำหรับการดูแลและนวัตกรรมของใช้ภายในบ้านสำหรับผู้สูงอายุ เป็นต้น

3. การดูแลรักษาสุขภาพและการรักษาพยาบาล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลกที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพในระยะ 10 ปีข้างหน้า ประกอบด้วย

การเพิ่มขึ้นของการป่วยด้วยโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง อันเกิดจากพฤติกรรมการใช้ชีวิตในสังคมสมัยใหม่ตลอดจนการเผชิญกับมลพิษจากการขยายตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ประกอบกับการเพิ่มขึ้นของระดับความเครียดจากการทำงานและความวิตกกังวลในการใช้ชีวิต โดยมีสถิติผู้เสียชีวิตจากโรคไม่ติดต่อเรื้อรังเป็นจำนวนถึง 41 ล้านคนต่อปี หรือคิดเป็น 71% ของการเสียชีวิตทั้งหมดทั่วโลก และเป็นสาเหตุหลักของการเสียชีวิตของคนไทยถึง 75% หรือประมาณ 320,000 คนต่อปี โดยโรคไม่ติดต่อเรื้อรังที่พบมากที่สุด คือ โรคหลอดเลือดสมอง โรคหัวใจขาดเลือด โรคทางเดินหายใจ เบาหวาน และความดันโลหิตสูง โรคไม่ติดต่อเรื้อรังมักเป็นโรคที่รักษายาก มีค่าใช้จ่ายในการรักษาสูง หากไม่มีการจัดการที่เหมาะสม จะเกิดเป็นภาระต่อสถานะทางการเงินของผู้ป่วยและเป็นภาระทางการคลังของประเทศในระยะยาว

กระแสความตระหนักในการดูแลสุขภาพในเชิงป้องกัน ที่เพิ่มมากขึ้นจากการที่ประชากรโลกมีความรู้ความเข้าใจด้านสุขภาพเพิ่มขึ้นอันมาพร้อมกับการศึกษาและความแพร่หลายของสื่อออนไลน์ เป็นผลให้ความต้องการอาหารและผลิตภัณฑ์ด้านสุขภาพ รวมถึงอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพเพิ่มสูงขึ้นรวมทั้งความตื่นตัวในการป้องกันโรคติดต่อที่สืบเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 นับตั้งแต่ปี 2563 เป็นต้นมา เป็นแรงกดดันให้ผู้ประกอบการด้านอาหาร บริการสุขภาพ และการท่องเที่ยวจำเป็นต้องยกระดับมาตรฐานด้านความสะอาดและสุขอนามัยในการให้บริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการรักษาพยาบาล จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวหน้าและการเพิ่มขึ้นของความต้องการบริการทางการแพทย์ ได้กระตุ้นให้เกิดการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการให้บริการสาธารณสุข เช่น การตรวจวินิจฉัยและเฝ้าระวังสุขภาพผ่านโทรศัพท์มือถือ แอปพลิเคชัน และอุปกรณ์สำหรับสวมใส่ที่มีเซ็นเซอร์หรือเทคโนโลยีตรวจวัดสุขภาพ เช่น การวัดความดัน วัดระดับน้ำตาลในเลือด และคลื่นไฟฟ้าหัวใจ เป็นต้น ในขณะเดียวกัน การจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ มาใช้ประโยชน์ควบคู่กับการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ในการจัดการข้อมูลในเชิงชีวสารสนเทศ จะสามารถเพิ่ม

ศักยภาพในการติดตาม และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสาธารณสุข ทั้งเพื่อการบริหารจัดการคลังยา วัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์ และการควบคุมโรคระบาดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ความก้าวหน้าของการวิจัยในด้านพันธุกรรมและ จีโนมิกส์ ยังสนับสนุนให้เกิดการรักษาพยาบาลที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นโอกาสใหม่สำหรับบริการทางการแพทย์ในอนาคต

4. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงขึ้น คาดว่าอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกอาจเพิ่มสูงขึ้นจากระดับอุณหภูมิก่อนยุคอุตสาหกรรมถึง 1.5 องศาเซลเซียส ภายใน พ.ศ. 2573 - 2595 ส่งผลให้หลายภูมิภาคต้องเผชิญกับความผันผวนของภูมิอากาศในระดับความรุนแรงที่มากขึ้นและบ่อยครั้งขึ้น เช่น คลื่นความร้อน ภาวะฝนทิ้งช่วง ภัยแล้ง และพายุ ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นจะแตกต่างกันไปตามสภาพทางภูมิศาสตร์ของแต่ละพื้นที่ อันจะสร้างความเสียหายต่อทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจคาดการณ์ว่าความเสียหายอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เกิดขึ้นทั่วโลกจะมีมูลค่าถึง 1.0-3.3 % ของผลผลิตมวลรวมของโลก ภายใน พ.ศ. 2603 และมูลค่าความเสียหายจะเพิ่มขึ้นเป็น 2-10% ภายใน พ.ศ. 2643 หากไม่มีการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

โดยภาคการเกษตรจะได้รับความเสียหายมากกว่าภาคการผลิตอื่นเนื่องจากต้องพึ่งพาสภาพอากาศและฤดูกาลตามธรรมชาติ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอาจส่งผลให้ปริมาณผลผลิตทางการเกษตรลดลง ระยะเวลาการให้ผลผลิตเปลี่ยนแปลงไป หรือพื้นที่เกษตรในบางพื้นที่อาจไม่สามารถทำการเพาะปลูกได้จากผลกระทบของภัยแล้งที่ยาวนานหรือน้ำท่วมซ้ำซาก อันจะส่งผลกระทบต่อรายได้และความเป็นอยู่ของเกษตรกรซึ่งส่วนใหญ่มีรายได้น้อย

ในขณะเดียวกัน สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไปยังส่งผลทำให้การแพร่ระบาดของโรคตามฤดูกาลมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น รวมทั้งยังเป็นปัจจัยส่งเสริมให้เกิดโรคอุบัติใหม่ โรคอุบัติซ้ำในหลายพื้นที่ของโลก

เนื่องจากอากาศร้อนทำให้พาหะนำโรคติดต่อบางชนิดเพิ่มจำนวนเร็วขึ้น โดยเฉพาะยุง แมลงวัน และหนู ซึ่งการแพร่ระบาดของโรคมีผลกระทบต่อสังคม ทั้งในมิติของสุขอนามัยประชาชน ชุมชนและเศรษฐกิจครัวเรือน นอกจากนี้ การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิในชั้นบรรยากาศยังส่งผลให้ระดับน้ำทะเลเพิ่มสูงและปริมาณออกซิเจนที่ละลายน้ำลดลง เกิดการสูญเสียวัยการชายฝั่งจาก การกัดเซาะที่รุนแรง และจำนวนสัตว์ทะเลลดลงจากการที่ทะเลมีความเป็นกรดสูงขึ้น อีกทั้งพื้นที่ ราบใกล้ชายฝั่งทะเลจะถูกน้ำทะเลท่วม สร้างความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สิน ส่งผลให้ผู้ที่อยู่อาศัยในพื้นที่น้ำท่วมต้องอพยพย้ายถิ่นฐาน โดยกลุ่มคนผู้มีรายได้น้อยจะเป็นกลุ่มเปราะบางที่มีความสามารถในการปรับตัวต่ำ และอาจไม่สามารถฟื้นตัวกลับมาใช้ชีวิตได้ดังเดิม

5. ความพยายามระดับโลกในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ตามความตกลงปารีสที่ประเทศภาคีสมาชิกอนุสัญญากรอบการทำงานแห่งสหประชาชาติ (United Nations Framework Convention on Climate Change: UNFCCC) จำนวน 197 ประเทศ ได้มีมติเห็นชอบร่วมกันที่จะจำกัดการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิโลกไม่ให้เกิน 2 องศาเซลเซียส เมื่อเทียบกับระดับก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม โดยการควบคุมให้อุณหภูมิเฉลี่ยของโลกเพิ่มขึ้นไม่เกิน 2 และ 1.5 องศาเซลเซียสภายในปี พ.ศ. 2572 ได้นั้นจะต้องลด

การปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั่วโลก 25% และ 55% เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2561 และหากจะควบคุมการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิไม่ให้เกิน 1.5 องศาเซลเซียส ในปี พ.ศ. 2593 พบว่าจะต้องลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิของโลกลงเป็นศูนย์

ที่ผ่านมา ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกรวมของประเทศสมาชิกองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มลดลงเล็กน้อย ในขณะที่ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั่วโลกและในประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ยังคงมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ด้วยสถานการณ์ดังกล่าว จึงมีความเป็นไปได้ที่ประเทศกำลังพัฒนาจะถูกกดดันมากขึ้นในอนาคตเพื่อให้มีการดำเนินการเพื่อลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างจริงจัง

ทั้งนี้ ในปัจจุบันมีหลายประเทศที่ได้ตั้งเป้าว่าจะบรรลุการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในช่วงปี พ.ศ. 2593 - 2603 เช่น อาร์เจนตินา บราซิล แคนาดา ชิลี จีน และสหราชอาณาจักร

6. พลังงานหมุนเวียนและยานยนต์ไฟฟ้า กระแสความตระหนักในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี แบตเตอรี่ ได้สร้างแรงกดดันให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและใช้ทรัพยากร

ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในสาขาการผลิตที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงสุด 2 อันดับแรก ได้แก่ สาขา พลังงาน และสาขาการคมนาคมขนส่ง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน

รวมทั้งมีการคิดค้นการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ที่ใช้ขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้าจากแบตเตอรี่หรือเซลล์เชื้อเพลิงไฮโดรเจนเพื่อตอบสนองความต้องการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทางเลือกและการใช้งานยานยนต์สมัยใหม่ที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วทั่วโลก โดยในปี 2562 ต้นทุนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทางเลือก ประกอบด้วย พลังงานชีวภาพ พลังงานความร้อนใต้พิภพ พลังงานน้ำ พลังงานแสงอาทิตย์ และพลังงานลม มีแนวโน้มลดต่ำลงอยู่ในระดับที่เทียบเท่าหรือต่ำกว่าต้นทุนการผลิตไฟฟ้าจากเชื้อเพลิงฟอสซิล และคาดว่าพลังงานหมุนเวียนจะมีต้นทุนรวมลดต่ำกว่าต้นทุนการผลิตแบบดั้งเดิมภายในปี 2570

ทั้งนี้ พบว่าต้นทุนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทางเลือกที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในปี 2563 การผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนคิดเป็นสัดส่วนสูงกว่า 1 ใน 4 ของพลังงานทั้งหมดของโลก 3 และมีสัดส่วนการลงทุนเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตถึง 3 ใน 4 ของการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตไฟฟ้าทั้งหมดของโลก

อีกทั้ง ยังพบว่าแนวโน้มการใช้พลังงานในด้านคมนาคมขนส่ง โดยเฉพาะในส่วนของยานพาหนะส่วนบุคคล ในปี 2563 มีปริมาณการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้าทั่วโลกเติบโตสูงขึ้นถึง 40% ต่อปีและคาดว่ายานยนต์ไฟฟ้าจะมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นถึงประมาณ 1 ใน 3 ของโลกภายใน 10 ปีข้างหน้า และมีอย่างน้อย 18 ประเทศ/เขตปกครอง ที่มีแผนในการระงับการจำหน่ายยานยนต์ที่ใช้เชื้อเพลิงฟอสซิลและสนับสนุนให้ประชาชนเปลี่ยนมาใช้ยานพาหนะทางเลือกอย่างยานยนต์ไฟฟ้าภายในปี พ.ศ. 2593 เช่น นอร์เวย์ ญี่ปุ่น สวีเดน แคลิฟอร์เนีย ไต้หวัน และอิสราเอล เป็นต้น

7. เศรษฐกิจการเมืองระหว่างประเทศ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดดของ ประเทศในทวีปเอเชีย โดยเฉพาะประเทศจีนที่คาดว่าจะมีขนาดเศรษฐกิจที่ใหญ่ที่สุดของโลกภายในระยะเวลา 10 ปี จะมีบทบาทในการกำหนดระเบียบเศรษฐกิจการเมืองโลกมากขึ้น จนนำมาสู่สถานการณ์ที่อยู่ภายใต้แรงกดดันระหว่างข้าวอำนาจใหม่ทางตะวันออกกับข้าวอำนาจดั้งเดิมอย่างสหรัฐอเมริกา ซึ่งยังคงมีแนวโน้มที่จะดำเนินนโยบายและมาตรการกีดกันทางการค้าและเทคโนโลยีต่อประเทศจีนอย่างต่อเนื่อง

โดยคาดว่าสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจจะยังคงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและจะส่งผลกระทบต่อการค้าระหว่างประเทศทั่วโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากห่วงโซ่มูลค่าโลกมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงใกล้ชิดกับมหาอำนาจทั้งสองประเทศดังกล่าว ในขณะที่เดียวกัน แนวโน้มความตึงเครียดระหว่างจีนและอินเดีย จากความพยายามในการขยายขอบเขตอิทธิพลทางเศรษฐกิจของจีนในภูมิภาคผ่านกรอบความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาค หรือ RCEP อาจส่งผลกระทบต่อภาพรวมเศรษฐกิจการค้าการลงทุนทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลกด้วยเช่นกัน

ซึ่งความตึงเครียดระหว่างจีนและอินเดียดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบความร่วมมือและการสร้างพันธมิตรในระดับภูมิภาค รวมถึงธรรมเนียมปฏิบัติและกติการะหว่างประเทศที่ครอบคลุมตั้งแต่เรื่องการค้า เทคโนโลยี ความมั่นคงทางไซเบอร์ จนถึงเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและการทำงานด้านภูมิภาคที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ด้วย

โดยพบแนวโน้มที่สำคัญเกี่ยวกับประเด็นด้านความมั่นคงทางสาธารณสุขที่กลายเป็นสมรภูมิของภูมิศาสตร์การเมืองระหว่างประเทศ จากการใช้ยุทธศาสตร์การทูตวัคซีนที่เข้มข้นขึ้น ทั้งในลักษณะของนโยบายชาตินิยม ที่มีการกักกันซื้อ กักตุน และกีดกันการส่งออกวัคซีนไปยังประเทศต่าง ๆ เพื่อให้ประเทศตนได้รับวัคซีนก่อนหรือการใช้วัคซีน ยา รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่จำเป็นในช่วงเวลาที่มีการแพร่ระบาดทั่วโลก เป็นเครื่องมือแสดงอิทธิพลในเวทีการเมืองโลก

ประเด็นความขัดแย้งระหว่างประเทศทั้งที่มีมูลเหตุจากการกีดกันของผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และอิทธิพลทางการเมือง นอกจากจะส่งผลกระทบต่อกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศแบบพหุภาคี สร้างภาวะกดดันต่อการแสดงบทบาทขององค์กรระหว่างประเทศ

แนวโน้มในการเข้าแทรกแซงทางเศรษฐกิจของรัฐบาลประเทศต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อพยุงสถานะทางเศรษฐกิจของประเทศ อันเป็นผลเนื่องมาจากการได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจอย่างมหาศาลจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยพบการใช้เครื่องมือทั้งทางการเงินและการคลังส่งผลให้เกิดภาวะการกีดกันนี้สาธารณะเพิ่มขึ้นทั่วโลก โดยรัฐบาลจำนวนมากจะอยู่ในสถานะขาดดุลงบประมาณ และเกิดแรงผลักดันให้หลายประเทศเลือกดำเนินนโยบายพึ่งพาตนเอง จนกระทั่งการดำเนินนโยบายชาตินิยมที่เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงภายใน เช่น เทคโนโลยี อาหาร พลังงาน การแพทย์ และอุตสาหกรรมภาคการผลิต

8. ความเปราะบางทางสังคม แนวโน้มสำคัญซึ่งคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อวิถีทางสังคมในอนาคตมีพื้นฐานมาจากความแตกแยกในสังคมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความเหลื่อมล้ำ ประกอบกับผลจากภาวะ เศรษฐกิจถดถอยทั่วโลก ส่งผลให้คนจำนวนมากขาดความเชื่อถือในการบริหารจัดการภาครัฐ จนเกิดเป็นกระแสความไม่พอใจ

ในวงกว้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนรุ่นใหม่ที่แสดงออกถึงความไม่พอใจในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลจากการกระทำของ
คนรุ่นก่อนมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง ความไม่เป็นธรรมในสังคม ความสามารถของรัฐใน
การจัดการปัญหาการแพร่ระบาดของโควิด-19 รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ โดยจะพบสถานการณ์ความ
ไม่สงบในรูปแบบที่รุนแรงขึ้นและบ่อยครั้งขึ้น

มีการสร้างข่าวปลอมและเผยแพร่ข้อมูลที่เท็จที่แนบเนียนขึ้นด้วยการใช้สื่อสังคมบน
ทอนความเชื่อมั่นต่อภาครัฐ บ่มเพาะความคิดในกลุ่มคนรุ่นใหม่ให้ต่อต้านสถาบันการปกครองเดิม จนเกิดเป็น
กระแสนิยมในการไม่ให้ความร่วมมือกับภาครัฐในรูปแบบต่าง ๆ กระทั่งขัดขวางการดำเนินงานของรัฐ จนถึง
ขั้นปลุกกระดมให้เกิดความรุนแรงโดยอ้างความชอบธรรมของประชาชน ตอกย้ำความแตกแยกทางสังคม
ระหว่างผู้ที่มีความเห็นแตกต่าง ซึ่งเป็นการลดคุณค่าของเสรีภาพ การสื่อสารสาธารณะ ประชาสังคม และหลัก
นิติธรรมให้อ่อนแอลงส่งผลให้ขาดเสถียรภาพทางการเมือง

9. อนาคตของงาน โลกแห่งการทำงานในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างมี
นัยสำคัญอันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรโลก เนื่องจากสัดส่วนประชากรวัยแรงงานส่วน
ใหญ่ซึ่งจะมีบทบาทโดดเด่นในอนาคตจะเป็นกลุ่มประชากรเจนเนอเรชันวายที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 - 2543 ที่
เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล และมีทัศนคติและพฤติกรรมการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปจากคนรุ่นก่อน

โดยมีคุณลักษณะในการปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เน้นความ
ยืดหยุ่นและความสมดุล ระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว เพื่อตอบสนองความต้องการและความ
สนใจของตนมากกว่าเป้าหมายด้านความมั่นคงในอาชีพ มีค่านิยมที่ต้องการค้นหาโอกาสและความท้าทายใหม่
จะส่งผลให้มี อัตราการเปลี่ยนงานและการย้ายถิ่นฐานสูงขึ้น จึงคาดว่าจะส่งผลให้การจ้างงานในระยะต่อไปมี
รูปแบบ ที่หลากหลายมากขึ้น โดยมีแนวโน้มว่าจะมีการจ้างงานที่มีใช้รูปแบบมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น เช่น การจ้าง
งานชั่วคราว การจ้างงานบางช่วงเวลา การจ้างงานตามความต้องการ และงานอิสระ ควบคู่ไปกับรูปแบบใหม่
ในการทำงาน เช่น การทำงานทางไกล การทำงานจากบ้านหรือจากที่อื่น ๆ ผ่านระบบออนไลน์ โดยอยู่ภายใต้
ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความสมดุลในชีวิต รวมไปถึงช่วยลด
ผลกระทบจากภาวะวิกฤติที่กระทบต่อความสามารถในการเดินทางไปทำงาน สอดคล้องกับการขยายตัวของ
ระบบเศรษฐกิจแบบ Gig Economy และพฤติกรรมกรดำเนินชีวิตใหม่ ๆ นำไปสู่การขยายโอกาสการมีส่วนร่วม
ในกำลังแรงงานและเป็นแหล่งรายได้เสริม อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อาจส่งผลให้เกิดการ
ขยายตัวของแรงงานนอกระบบ ซึ่งขาดความคุ้มครองและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม รวมถึงแรงงานอาจเผชิญ
ความเสี่ยงจากความมั่นคงในการจ้างงานที่ลดลง

นอกจากนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะส่งผลให้งาน
บางประเภทเลือนหายไป และเกิดงานประเภทใหม่ขึ้นมาทดแทน โดยระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์มีแนวโน้มจะ
เข้ามาทดแทนงานที่มีลักษณะของการทำซ้ำหรือเป็นแบบแผน ส่งผลให้เกิดความต้องการแรงงานที่มีทักษะ
ความสามารถเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีมากขึ้น เช่น วิศวกรหุ่นยนต์ หรือผู้เชี่ยวชาญปัญญาประดิษฐ์
และการเข้าสู่สังคมสูงวัยยังมีแนวโน้มทำให้งานในอุตสาหกรรมการแพทย์และสุขภาพมีจำนวนเพิ่มขึ้น
ตลอดจนกระแสความใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อมจะส่งผลให้งานสีเขียวทวีความสำคัญในตลาดแรงงานมาก

ยิ่งขึ้น นำไปสู่การเกิดขึ้นของงานในอาชีพใหม่ ๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงข้างต้นนำไปสู่ความต้องการทักษะของแรงงาน ในลักษณะใหม่ ๆ โดยนอกเหนือจากทักษะทางปัญญาหรือทักษะเชิงเทคนิค อาทิ สะเต็ม (STEM) โดยทักษะทางพฤติกรรมหรือทักษะด้านมนุษย์ อาทิ ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร หรือการทำงานเป็นทีม จะเป็นที่ต้องการและเป็นงานสำหรับอนาคต เนื่องจากเป็นทักษะเฉพาะที่เทคโนโลยีสมัยใหม่ยังไม่สามารถทดแทนแรงงานมนุษย์ได้ (<https://www.bangkokbiznews.com/business/964849>)

4.1.9 การวิเคราะห์ Five Forces Model

ในการทำธุรกิจรูปแบบต่าง ๆ ต้องมีการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อให้ธุรกิจของเรามีข้อได้เปรียบและนำมาพัฒนาการทำงานในส่วนต่าง ๆ ซึ่งการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นเราสามารถนำหลักการหลายแบบมาประยุกต์ใช้ ซึ่งวันนี้ขอพูดถึงหลักการ Five Forces Model หรือเป็นแรงกดดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยแรงกดดันทั้ง 5 ประการนั้นประกอบไปด้วย



Five Forces	รายละเอียดการวิเคราะห์
ปัจจัยสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)	ในประเด็นนี้หากมีการแข่งขันที่รุนแรง จะทำให้โอกาสในการขายสินค้าลดน้อยลง ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการทำกำไรของทุกฝ่าย ปัจจัยที่ใช้กำหนดระดับของการแข่งขันในอุตสาหกรรม/ตลาด ได้แก่ จำนวนคู่แข่งในตลาด ช่องทางการตลาด และโอกาสทางการตลาด หากมีจำนวนมาก การแข่งขันจะยิ่งทวีความรุนแรง หรือในบางกรณีที่มีคู่แข่งน้อยรายในตลาด แต่มีส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ที่เท่ากัน หรือใกล้เคียงกัน การแข่งขันก็อาจรุนแรงขึ้น หากในตลาดมีคู่แข่งรายใหญ่ที่ครองส่วนแบ่งตลาดอยู่แล้ว โอกาสที่เราจะแย่งชิงส่วนแบ่งมาจะค่อนข้างยาก โอกาสในการเติบโตของตลาด/อุตสาหกรรม เพราะผู้ผลิตรายอื่นจะมองเห็นโอกาสด้วยเช่นกัน ช่องทางการตลาดและโอกาสทางการตลาดก็เป็นส่วนสำคัญ หากคู่แข่งรายใดมีช่องทางการตลาดและโอกาสทางการตลาดที่หลากหลายสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ได้รวดเร็วกว่าอาจส่งผลให้ขายผลิตภัณฑ์ได้มากกว่าเช่นกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาปัจจัยกำหนดระดับการแข่งขันในตลาดแล้ว สามารถสรุปได้ว่าระดับการแข่งขันในตลาดแอลกอฮอล์นี้มีค่อนข้างสูงองค์การสุราฯ ควรเตรียมความพร้อมเป็นอย่างดี วางแผนกลยุทธ์ให้รัดกุมเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด
ปัจจัยกดดันจากอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)	ในการดำเนินธุรกิจขององค์การสุราฯ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) ซึ่งนอกจากโรงงานน้ำตาลและโรงงานผลิตเอทานอล อาจต้องพิจารณารวมไปถึงบริษัทผู้รับผลิตผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง และบริษัทด้านขนส่งด้วย ปัจจัยที่จำเป็นต้องพิจารณาเพื่อการประเมินอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ได้แก่ จำนวนของ Suppliers ขนาดทางธุรกิจ/สัดส่วนที่ครอบครอง

Five Forces	รายละเอียดการวิเคราะห์
	<p>วัตถุดิบของ Suppliers การมีวัตถุดิบอื่นที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ โดยอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบนี้ส่งผลทั้งในเรื่องของต้นทุน (ราคาวัตถุดิบ) และปริมาณสินค้า (ปริมาณวัตถุดิบที่ส่งมอบ) โดยความได้เปรียบขององค์การสุราฯ ในเรื่องนี้มีค่อนข้างต่ำ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง เนื่องจากการรวมตัวเป็นกลุ่ม/สมาคมของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (โรงงานน้ำตาล) และโรงงานน้ำตาลบางแห่งเป็นผู้ผลิตเอทานอลเองและเป็นโรงงานที่มีกำลังการผลิตสูง</p>
<p>ปัจจัยกดดันจากอำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)</p>	<p>ลูกค้าขององค์การสุราฯ สามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ 1) ลูกค้าที่เป็นประชาชนผู้บริโภคทั่วไป 2) ลูกค้ากลุ่มธุรกิจที่ซื้อแอลกอฮอล์ไปเพื่อจำหน่ายต่อ นำไปบริการลูกค้าของตนอีกทอด หรือไปเป็นวัตถุดิบในกระบวนการผลิต ได้แก่ อุตสาหกรรมยา และเครื่องสำอาง อุตสาหกรรมอาหาร โรงพยาบาล ห้องปฏิบัติการ และร้านขายยา เป็นต้น โดยปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการกำหนดอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ได้แก่ จำนวนของผู้ซื้อ ปริมาณที่ลูกค้าซื้อ ความสมบูรณ์ของข้อมูลข่าวสารที่ลูกค้านำไปใช้เปรียบเทียบราคาและคุณภาพขององค์การสุราฯ กับคู่แข่ง หากต้นทุนของคู่แข่งต่ำ (Switching Costs) ลูกค้าสามารถเปลี่ยนไปซื้อกับรายใดก็ได้ ทำให้อำนาจในการต่อรองของลูกค้าค่อนข้างสูง แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระเบียบ/ประกาศ/กฎหมายที่กำหนดไว้ด้วยเช่นกัน ที่เป็นตัวควบคุมการซื้อผลิตภัณฑ์จากองค์การสุราฯ แต่ด้วยสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นของอุตสาหกรรมนี้ในปัจจุบัน ส่งผลทางอ้อมให้ผู้ซื้อหรือลูกค้ามีอำนาจการต่อรองที่สูงขึ้นตามมาด้วย ฉะนั้นเรื่องราคาและบริการหลังการขายจึงเป็นสิ่งที่องค์การสุราฯ ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ</p>
<p>ปัจจัยกดดันจากการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat from Substitute Product or Services)</p>	<p>ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่มาทดแทนในที่นี้ หมายถึง วัตถุประสงค์ในการใช้งานคล้ายกันหรือเหมือนกันหรือทดแทนกันได้ด้วย ปัจจัยที่กำหนดระดับของภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทนคือ ความสมบูรณ์ในการทดแทน ทั้งในด้านฟังก์ชันการใช้งาน วิธีการใช้ ราคา และอื่น ๆ ยิ่งทดแทนกันสมบูรณ์มาก โอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปซื้อรายอื่นยิ่งมากขึ้น ระดับราคาของสินค้าทดแทนกัน ต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าทดแทน ในปัจจุบันผลิตภัณฑ์ที่สามารถจะมาทดแทนผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ ได้คือ แอลกอฮอล์แปลงสภาพ และผลิตภัณฑ์ Consumer Product และแอลกอฮอล์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ อีกทั้งสินค้าขององค์การสุราฯ ยังไม่มีเอกลักษณ์ (Product Identity) ที่ชัดเจนถูกลอกเลียนแบบได้ง่ายส่งผลให้ลูกค้าเปลี่ยนใจไปซื้อรายอื่นได้ง่ายเช่นกัน</p>
<p>ปัจจัยกดดันจากการศักยภาพของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants)</p>	<p>เป็นการวิเคราะห์ในประเด็นการเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ว่าเป็นไปโดยง่ายหรือยาก โดยปัจจัยที่จะกำหนดความยากง่ายในการเข้าสู่ตลาดคือ เงินลงทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในการทำธุรกิจ เทคโนโลยีในการผลิต ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจ ความจงรักภักดีของลูกค้าต่อแบรนด์ในตลาด หากลูกค้าจงรักภักดีกับแบรนด์เดิมมาก หรือมีรายใหญ่ที่ผูกขาดตลาดอยู่แล้ว ประเด็นสุดท้ายคือ นโยบายในการควบคุมของภาครัฐ อาทิ การกำหนดโควตา การให้สัมปทาน การกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วพบว่า ธุรกิจแอลกอฮอล์โดยเฉพาะเอทิลแอลกอฮอล์นั้น คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดได้ยาก เนื่องจาก ประเด็นใบอนุญาต เงินลงทุน เทคโนโลยีการผลิต และความเชี่ยวชาญกับประสบการณ์ในการทำธุรกิจในกลุ่มนี้ ซึ่งมีเพียงประเด็นนโยบายของภาครัฐเท่านั้นที่แสดงออกเป็นนัยถึงการส่งเสริมให้มีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามคู่แข่งรายใหม่อีก 2 ประเภทที่อาจจะต้องให้ความสำคัญและต้องเฝ้าติดตามอย่างใกล้ชิดคือ บริษัทที่มีวัตถุดิบ (กากน้ำตาล) ที่ผันตัวมาเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเอง เนื่องจากราคากากน้ำตาลในประเทศมี</p>

Five Forces	รายละเอียดการวิเคราะห์
	ความผันผวน ขึ้นกับราคาอ้อยและน้ำตาลในตลาดโลก และภัยแล้ง ทำให้โรงงานหรือเจ้าของธุรกิจอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาล ที่มีโรงงานผลิตเอทานอลโอกาสในการแข่งขันได้มากกว่าซึ่งนอกจากโรงงานน้ำตาลแล้วยังมีบริษัทที่นำเข้าเอทานอลจากออสเตรียมาเพื่อจำหน่าย โดยสามารถนำเข้ามายังในตลาดแอลกอฮอล์แปลงสภาพได้ โดยมีราคาที่ทำให้องค์กรสุราฯ ไม่สามารถแข่งขันได้

4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้นจะทำให้ทราบถึงภาพรวมขององค์กรทั้งหมด รวมไปถึงการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีเพื่อที่จะสามารถนำไปกำหนดเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรต่อไป

4.2.1 Functional Analysis

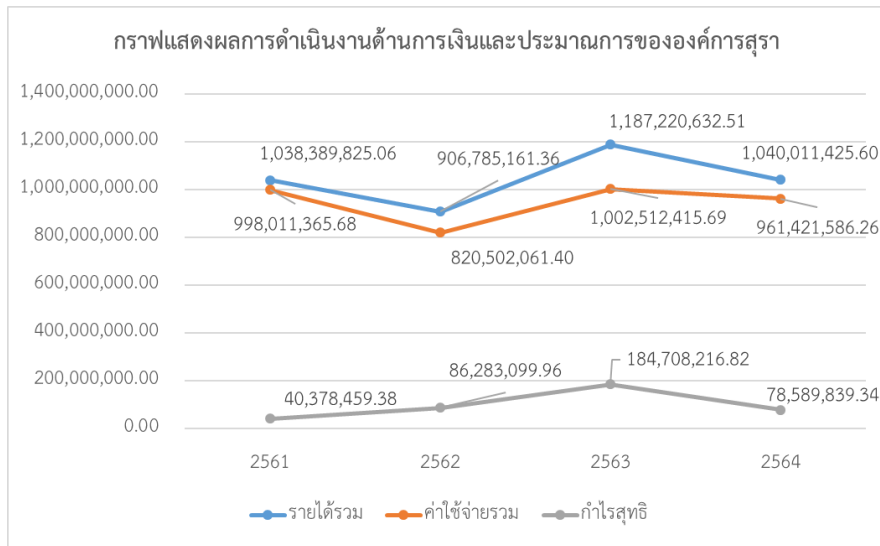
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors) โดยใช้หลักการ Functional Analysis ซึ่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรตามหน้าที่การปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการตลาด ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบริหารจัดการ ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านเทคโนโลยี นอกจากนี้ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ในระดับกลยุทธ์ขององค์กร ครอบคลุมประเภทความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับ เพื่อให้การกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผล โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) เพื่อประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจปีงบประมาณ 2566-2570 เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

4.2.1.1 ปัจจัยด้านการเงิน

➢ รายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

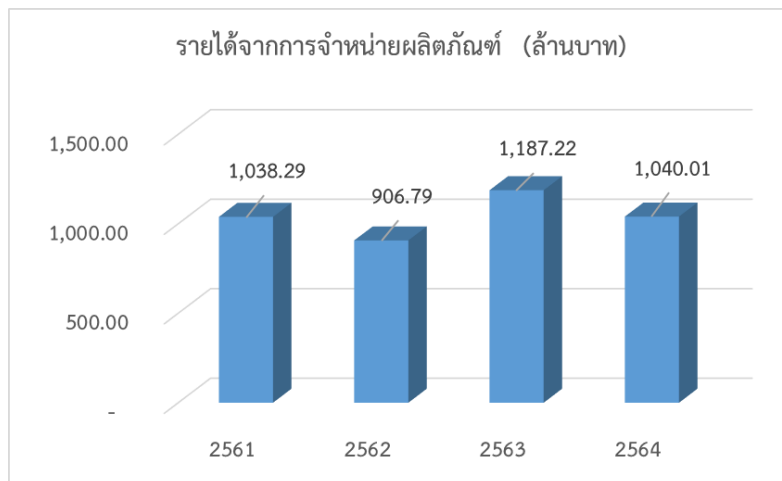
ผลการดำเนินงานในปี 2564 องค์กรสุราฯ มีงบกำไรขาดทุนรายได้รวมทั้งสิ้น 1,040.01 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 จำนวน 147.209 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ โดยรายได้ส่วนใหญ่มาจากการขายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปและรายได้จากการขายแอลกอฮอล์นำเข้า จำนวน 962.18 ล้านบาท

องค์กรสุราฯ มีค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น จำนวน 961.42 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 จำนวน 48.29 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4.78 โดยค่าใช้จ่ายที่สำคัญ คือ ต้นทุนขายและบริการ จำนวน 1.22 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 55.30 และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 138.81 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 18.21 เมื่อเทียบกับปีบัญชี 2563

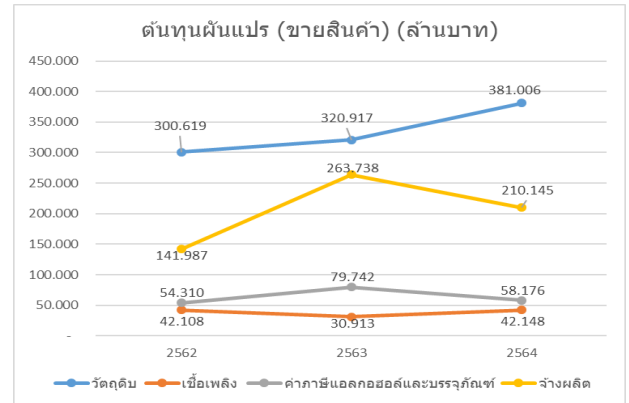
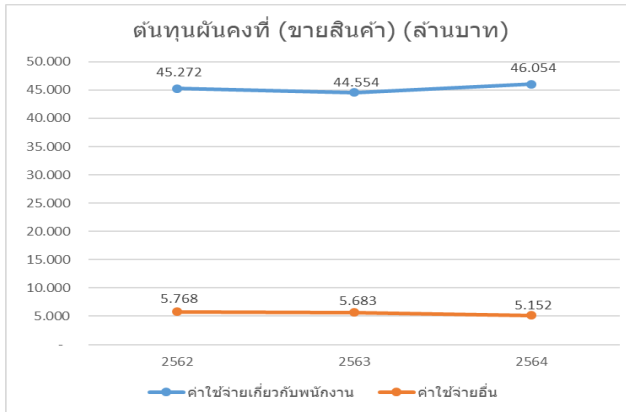


➢ การวิเคราะห์รายได้

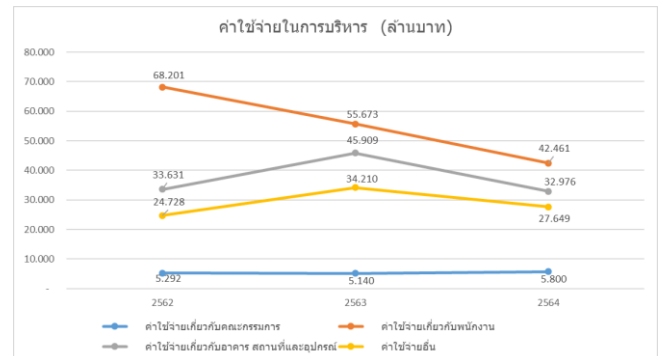
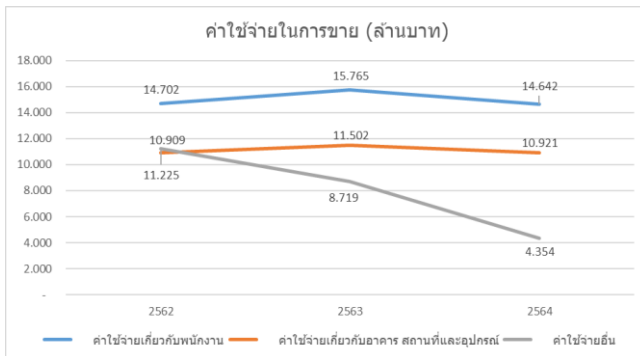
ผลการดำเนินงานในปี 2564 ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีรายได้ทั้งสิ้น จำนวน 1,040.011 ล้านบาท ประกอบด้วย รายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์ จำนวน 962.183 ล้านบาท รายได้จากดอกเบียร์ จำนวน 1.366 ล้านบาท รายได้จากการจำหน่ายทรัพย์สิน จำนวน 0.020 ล้านบาท และรายได้อื่น ๆ จำนวน 76.442 ล้านบาท โดยในปี 2564 มีรายได้จากการจำหน่ายจำนวน 962.183 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 จำนวน 160.445 ล้านบาท เป็นผลมาจาก ในปี 2563 เป็นช่วงสถานการณ์โควิดระบาดทำให้ประชาชนหันมาซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์การสุรา ทำให้แอลกอฮอล์ขององค์การสุรา ไม่เพียงพอต่อการจำหน่าย กรมสรรพสามิตจึงออกประกาศเพื่ออนุญาตให้ผู้ผลิตแอลกอฮอล์ กลุ่มผลิตเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง จำนวน 26 โรงงาน สามารถขายหรือบริจาคแอลกอฮอล์เพื่อผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือโดยมีระยะเวลาถึงเดือนกันยายน 2564



➤ การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย



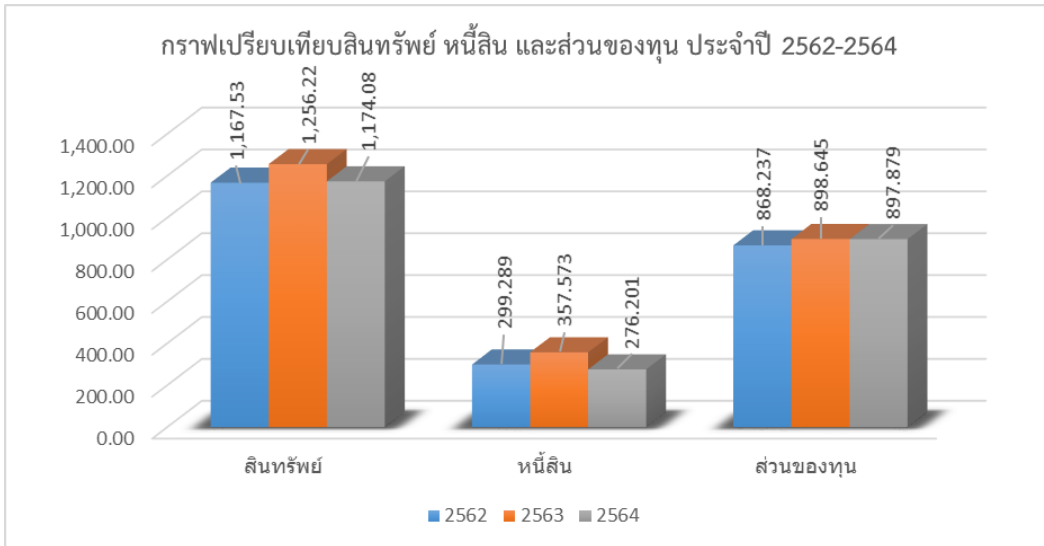
จากกราฟจะเห็นได้ว่า ต้นทุนคงที่ (ขายสินค้า) ในด้านค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานในปี 2564 จำนวน 46.054 ล้านบาท สูงกว่าปี 2563 จำนวน 1.5 ล้านบาท เนื่องจากการรับพนักงานเพิ่ม ในส่วนต้นทุนผันแปร (ขายสินค้า) จะเห็นว่าราคาวัตถุดิบเพิ่มขึ้น โดยในปี 2564 องค์กรสุราฯ ซื้อกากน้ำตาลในราคาเฉลี่ย 5,400 บาท ในปี 2563 ซื้อกากน้ำตาลราคาเฉลี่ย 4,500 บาท ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนขององค์กรสุราฯ เป็นอย่างมาก



ปี 2564 ค่าใช้จ่ายในการขาย มีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานลดลงจากปี 2563 เนื่องจากมีพนักงานเกษียณเป็นสำคัญ และค่าใช้จ่ายในการบริหาร มีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคณะกรรมการเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2563 เนื่องจากการแต่งตั้งคณะกรรมการภายใต้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์กรสุรา เพื่อกลั่นกรองงานด้าน 8 Enablers และงานอื่น ๆ อยู่หลายคณะและมีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาเป็นกรรมการเพิ่มขึ้น และมีการประชุมบ่อยครั้งขึ้นจากปีที่ผ่านมาเนื่องจากหลักเกณฑ์ของ Core Business Enablers ต้องมีการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

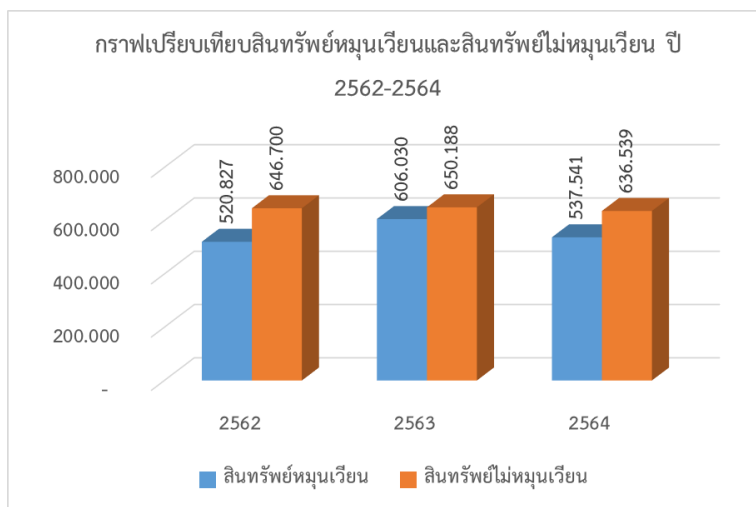
➤ การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

ณ วันที่ 30 กันยายน 2564 องค์การสุราฯ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 1,174.080 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 จำนวน 82.138 ล้านบาท หนี้สินขององค์การสุราฯ รวมทั้งสิ้น 276.201 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 จำนวน 81.372 ล้านบาท ส่วนของทุนขององค์การสุราฯ รวมทั้งสิ้น 897.879 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 จำนวน 0.766 ล้านบาท แต่เพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 29.642 ล้านบาท



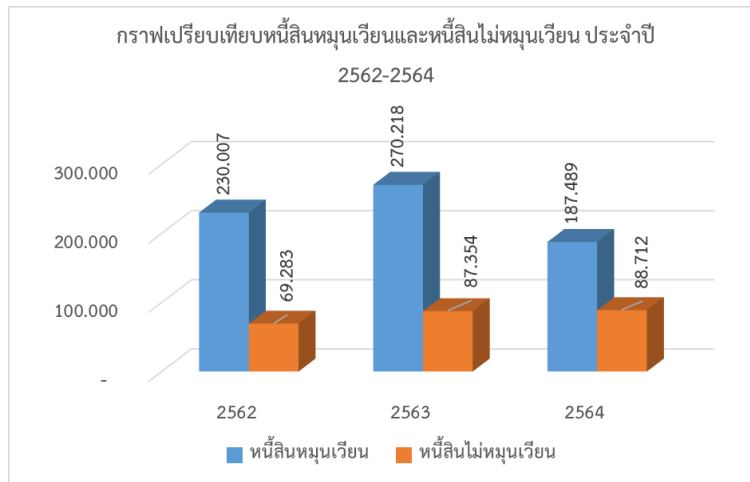
➤ การวิเคราะห์สินทรัพย์

ณ วันที่ 30 กันยายน 2564 องค์การสุราฯ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,174.08 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 (1,256.22 ล้านบาท) เป็นจำนวน 82.14 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลมาจาก เงินสด ลูกหนี้การค้า ที่ดินอาคารและอุปกรณ์ลดลง โดยมีสินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 24.709 ล้านบาท เนื่องจากในปี 2563 สถานการณ์โควิดระบอบอย่างรุนแรงทำให้ประชาชนมาซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ เป็นจำนวนมาก ทำให้ผลิตภัณฑ์ไม่เพียงพอต่อการจำหน่าย



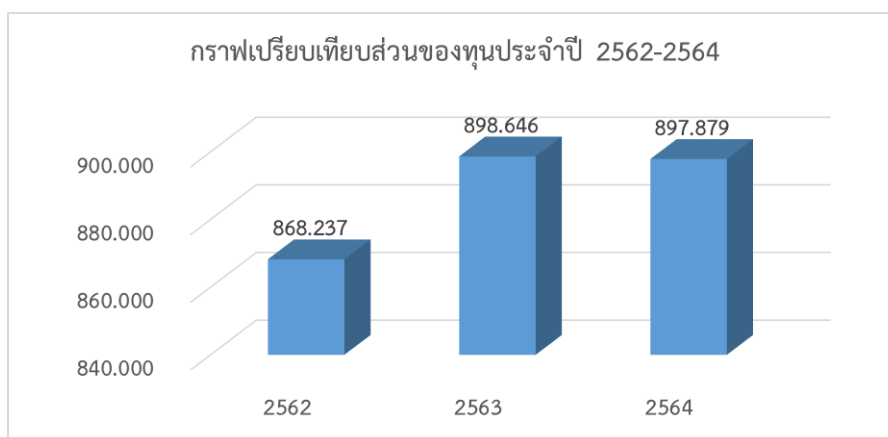
➤ การวิเคราะห์หนี้สิน

ณ วันที่ 30 กันยายน 2564 องค์การสุราฯ มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น จำนวน 276.201 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 (357.572 ล้านบาท) เป็นจำนวน 81.371 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลมาจากเจ้าหนี้การค้าที่ลดลง โดยในปี 2564 มีเจ้าหนี้การค้าจำนวน 103.884 ล้านบาท ส่วนปี 2563 มีเจ้าหนี้การค้าจำนวน 142.306 ล้านบาท หนี้สินหมุนเวียนอื่นปี 2564 จำนวน 88.712 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 87.354 ล้านบาท



➤ การวิเคราะห์ส่วนของทุน

ณ วันที่ 30 กันยายน 2564 องค์การสุราฯ มีส่วนของทุนรวมทั้งสิ้น จำนวน 897.879 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 (898.646 ล้านบาท) เป็นจำนวน 0.767 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลมาจากกำไรสะสมลดลงจากปีก่อน 0.767 ล้านบาท เนื่องจากการนำส่งเงินรายได้แผ่นดินเพิ่มเติมในปี 2564 จำนวน 13.040 ล้านบาท



➤ การวิเคราะห์กระแสเงินสด

สินทรัพย์หมุนเวียน/หนี้สินหมุนเวียน ซึ่งในปี 2564 มีจำนวน 2.867 เท่า แสดงว่าไม่มีความเสี่ยงในการขาดการชำระหนี้ และระยะเวลาหมุนเวียนของเงินในการดำเนินธุรกิจ จะมีเงินเข้ามาโดยเฉลี่ยที่ 3 วัน ซึ่งว่าอยู่ในเกณฑ์ดี

4.2.1.2 ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

องค์การสุราฯ มีผลิตภัณฑ์และบริการที่จำหน่าย ดังนี้

กลุ่มผลิตภัณฑ์	ชื่อผลิตภัณฑ์	ประเภท	ขนาดบรรจุ
Premium Grade	LAB L	Ethyl Alcohol 99.9% v/v	0.45 ลิตร, 2.5 ลิตร
	ABSOLUTE L	Ethyl Alcohol 99.8% v/v	0.45 ลิตร, 2.5 ลิตร
	L PURE 99.8	Ethyl Alcohol 99.8% v/v	0.45 ลิตร, 18 ลิตร, 200 ลิตร, รถแหงก์
Standard Grade	L PURE 95	Ethyl Alcohol 95% v/v	รถแหงก์
	L PURE 96	Ethyl Alcohol 96% v/v	18 ลิตร, 200 ลิตร, รถแหงก์
Denatured Alcohol	แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรที่ 3	Ethyl Alcohol 95% v/v (Denatured)	200 ลิตร, รถแหงก์
Consumer Product	L PURE70	Ethyl Alcohol 70% v/v	0.45 ลิตร, 5 ลิตร, 18 ลิตร
	L CLEAN GEL	เจลแอลกอฮอล์ทำความสะอาดมือ (Ethyl Alcohol 70% v/v)	25 มิลลิลิตร, 400 กรัม, 4 กิโลกรัม
	L CLEAN SPRAY	สเปรย์แอลกอฮอล์แบบ aerosol (Ethyl Alcohol 70% v/v)	50 มิลลิลิตร, 200 มิลลิลิตร
	L CLEAN SOLUTION PLUS	สเปรย์แอลกอฮอล์ทำความสะอาดมือ (Ethyl Alcohol 75% v/v)	25 มิลลิลิตร, 250 มิลลิลิตร
	L CLEAN SOLUTION	แอลกอฮอล์ทำความสะอาดมือ (Ethyl Alcohol 75% v/v)	0.45 ลิตร, 5 ลิตร, 18 ลิตร
	L CLEAN HAND SPRAY	สเปรย์แอลกอฮอล์ทำความสะอาดมือ (Ethyl Alcohol 70% v/v)	60 มิลลิลิตร

การดำเนินงานในปี 2564 องค์การสุราฯ ดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจของ องค์การสุราฯ โดยมุ่งเน้นการสร้างฐานรากขององค์กรให้แข็งแรงพร้อมที่จะแข่งขันและพัฒนาต่อยอดในการ สร้างรายได้และสร้างคุณค่าให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด-19 (โควิด-19) ทำให้องค์การสุราฯ ไม่สามารถทำการตลาดได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการเข้าพบลูกค้าเพื่อนำเสนอสินค้า การประชาสัมพันธ์และจำหน่ายสินค้าตามงานนิทรรศการต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ในการทำการตลาด เป็นการติดตามลูกค้าผ่านทางโทรศัพท์ ผ่านทาง Video Conference การบริการสั่งซื้อสินค้าผ่านทาง Line ad เพื่อรับทราบปัญหาและนำมาแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ส่วนหนึ่งเป็นเพราะการปรับเปลี่ยนการบริหารภายในองค์กร และปรับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง นอกจากนี้ระเบียบ ประกาศ กฎหมายของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานทำให้การดำเนินงานขององค์การสุราฯ ไม่คล่องตัว องค์การสุราฯ จึงได้มีการหารือร่วมกับกรมสรรพสามิต คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ และผู้บริหารขององค์การสุราฯ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสุราฯ เกิดความคล่องตัวมากขึ้น โดยกรมสรรพสามิตมีการมอบอำนาจการดำเนินงานบางส่วนให้กับผู้อำนวยการองค์การสุราฯ ในการบริหารจัดการ ส่วนปัญหาของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ได้ให้องค์การสุราฯ เร่งดำเนินการขอยกเว้นการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ. 2560 ในส่วนของการจัดซื้อวัตถุดิบ (กากน้ำตาล) ภาชนะบรรจุและวัสดุประกอบ เนื่องจากการจัดซื้อวัตถุดิบเป็นการจัดซื้อที่ไม่เหมือนกับการจัดซื้อพืชผลทางการเกษตรชนิดอื่น โดยมีเวลาในการดำเนินการเปิดประมูลเพียงช่วงสั้น ๆ คือในช่วงเดือนตุลาคม - ธันวาคม และยังมีคู่แข่งจากโรงงานผลิตเอทานอลรายอื่นที่ใช้กากน้ำตาลเป็นวัตถุดิบ องค์การสุราฯ จึงต้องมีการปรับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและคล่องตัวเพื่อให้สามารถจัดซื้อวัตถุดิบได้ตามเป้าหมาย

ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์การสุราฯ จะเป็นส่วนสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรม และประเด็นที่สามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ในอนาคต จากการสำรวจความพึงพอใจพบว่า ลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมยาจะสั่งซื้อแอลกอฮอล์มากที่สุด จำนวน 70 คน คิดเป็น ร้อยละ 17.50 รองลงมาคือกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16 และหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.25 ซึ่งจากผลการสำรวจแสดงให้เห็นทัศนคติและมุมมองของลูกค้าที่มีต่อองค์การ โดยแบ่งเป็นมุมมองทางบวกและมุมมองทางลบ ดังนี้

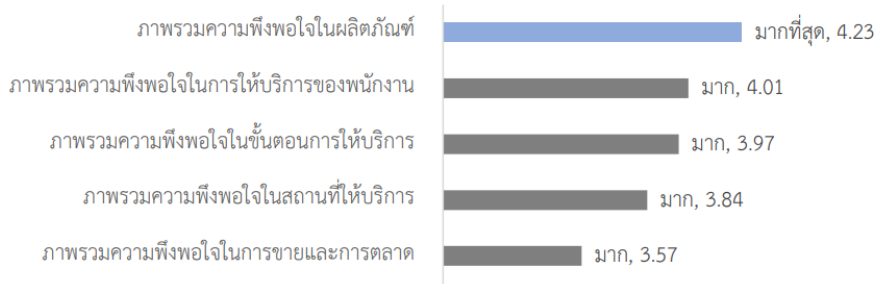
มุมมองทางบวก

1. ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและน่าเชื่อถือ เนื่องจากเป็นองค์กรที่ภาครัฐสนับสนุน มีโรงงาน เครื่องมือ เครื่องจักรที่ได้มาตรฐาน รวมทั้งมีมาตรฐานรองรับความต้องการ
2. โดยส่วนใหญ่ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ดี แต่ขาดการทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์

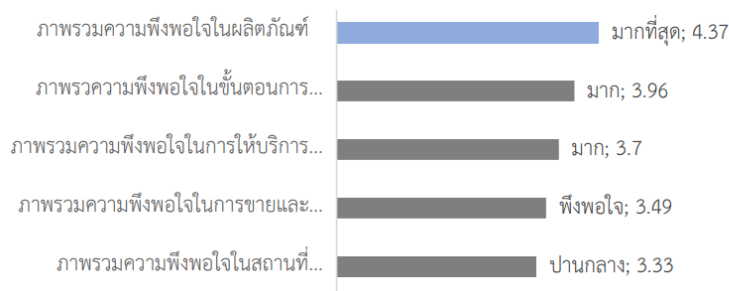
มุมมองทางลบ

1. การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ ยังขาดช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ช่องทางการจำหน่ายที่จำกัด ไม่หลากหลาย ทำให้การหาซื้อไม่สะดวก สถานที่รับของอยู่ไกลหรือต้องมารับที่กรมสรรพสามิตซึ่งมีพื้นที่ที่แคบและราคาค่าขนส่งค่อนข้างสูง หากมีช่องทางการจำหน่ายตามร้านขายยา ห้างสรรพสินค้า จะทำให้ซื้อสินค้าได้ง่ายและไม่มีค่าขนส่ง และควรมีการเปลี่ยนบริษัทขนส่งรายอื่นเพื่อลดค่าขนส่ง
2. ช่องทางการจำหน่ายแบบออนไลน์ยังไม่สามารถสั่งซื้อสินค้าได้ครบวงจร ต้องซื้อผ่านเจ้าหน้าที่ในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งทำให้ล่าช้า
3. เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานรองรับทำให้การกำหนดอายุของผลิตภัณฑ์สั้นลง ทำให้ผู้ซื้อเก็บสต็อกได้ยาก
4. การซื้อแอลกอฮอล์ต้องขออนุญาตซื้อตามโควตาที่ได้รับอนุญาตจากกรมสรรพสามิต ซึ่งการประมาณการในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสทำให้ผู้ซื้อลำบาก และเมื่อมารับสินค้าที่โรงงานจะใช้เวลาในการรอคอยสินค้านานเนื่องจากขั้นตอนวิธีซับซ้อนและกระบวนการทางสรรพสามิตมีขั้นตอนยุ่งยาก
5. ราคาของผลิตภัณฑ์ค่อนข้างสูงกว่าท้องตลาด จึงควรมีการปรับเปลี่ยนภาชนะให้ใช้งานได้ง่าย และมีขนาดที่เหมาะสมกับสภาวะการบริโภค
6. ปรับปรุงการขอเป็นตัวแทนจำหน่ายให้ดำเนินการได้ง่ายขึ้น
7. พัฒนาด้านการตลาดเพราะปัจจุบันขาด email marketing update ให้ลูกค้าทราบข้อมูล เช่น การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับราคา ช่องทางการติดต่อ

1) การสำรวจกลุ่มลูกค้าขององค์การสุราฯ ผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์กลุ่มอุตสาหกรรม



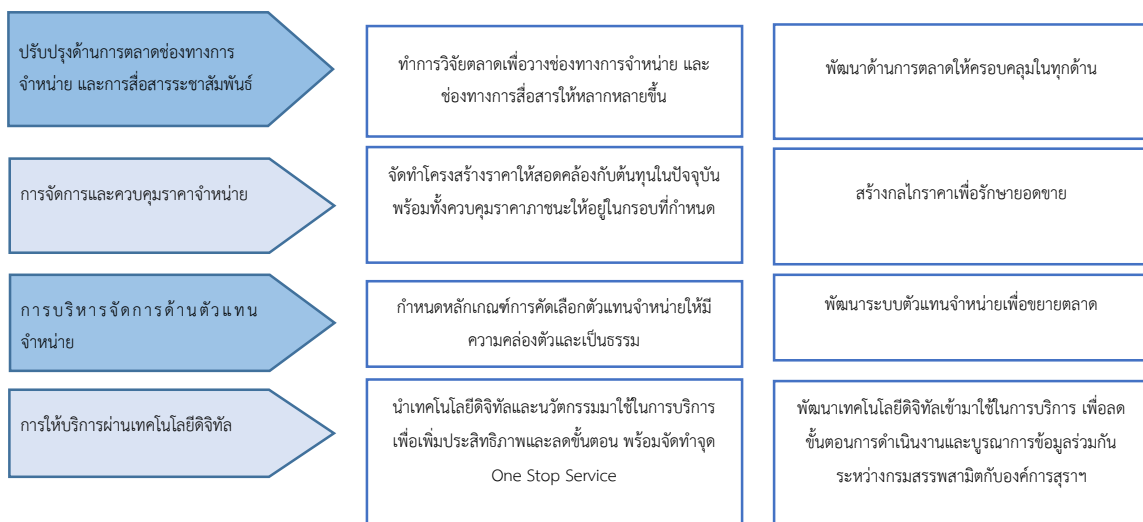
2) การสำรวจกลุ่มลูกค้าขององค์การสุราฯ ผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์กลุ่มลูกค้าทั่วไป



ในมุมมองของข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุงที่ลูกค้ามีความต้องการและคาดหวังจากองค์การสุราฯ จะมุ่งเน้นในประเด็นหลักดังนี้

1. ปรับปรุงด้านการตลาด ช่องทางการจำหน่าย และการสื่อสารประชาสัมพันธ์
2. การจัดการและควบคุมราคาจำหน่าย
3. การบริหารจัดการด้านตัวแทนจำหน่าย
4. การให้บริการผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

ภาพประเด็นที่ได้รับการเสนอแนะให้ปรับปรุง



4.2.1.3 ปัจจัยด้านการตลาด ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

◆ ด้านการตลาด

องค์การสุราฯ มีการจำแนกกลุ่มลูกค้าแบบดั้งเดิม โดยจำแนกลูกค้าตามผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ จำแนกตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ กลุ่มผลิตภัณฑ์ และกลุ่มอุตสาหกรรมของลูกค้า

ตารางแสดงการจำแนกกลุ่มลูกค้าตามกลุ่มลูกค้าและกลุ่มผลิตภัณฑ์

ภูมิภาค	กลุ่มอุตสาหกรรม	สัดส่วน(%)	กลุ่มผลิตภัณฑ์	สัดส่วน(%)
ภาคกลาง	ตัวแทนจำหน่าย/ทดลองจำหน่าย	1.22%	Consumer Product	27.84%
	โรงพยาบาล/คลินิก/สาธารณสุข	2.78%	Denatured Product	0.58%
	หน่วยงานภาครัฐ	8.24%	Premium Grade	2.49%
	อื่น ๆ	34.69%	Standard Grade	31.38%
	อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง	3.13%		
	อุตสาหกรรมยา	7.02%		
	อุตสาหกรรมอาหาร/เครื่องดื่ม	5.22%		
ภาคตะวันออก	ตัวแทนจำหน่าย/ทดลองจำหน่าย	0.12%	Consumer Product	19.55%
	โรงพยาบาล/คลินิก/สาธารณสุข	0.93%	Denatured Product	0.17%
	หน่วยงานภาครัฐ	8.58%	Premium Grade	0.99%
	อื่น ๆ	20.24%	Standard Grade	11.89%
	อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง	0.58%		
	อุตสาหกรรมยา	0.81%		
	อุตสาหกรรมอาหาร/เครื่องดื่ม	1.33%		
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	โรงพยาบาล/คลินิก/สาธารณสุข	0.29%	Consumer Product	0.81%
	หน่วยงานภาครัฐ	0.29%	Standard Grade	1.86%
	อื่น ๆ	1.51%		
	อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง	0.12%		
	อุตสาหกรรมยา	0.29%		
	อุตสาหกรรมอาหาร/เครื่องดื่ม	0.17%		
ภาคใต้	หน่วยงานภาครัฐ	0.06%	Consumer Product	0.41%
	อื่น ๆ	0.52%	Standard Grade	0.35%
	อุตสาหกรรมยา	0.12%		
	อุตสาหกรรมอาหาร/เครื่องดื่ม	0.06%		
ภาคเหนือ	ตัวแทนจำหน่าย/ทดลองจำหน่าย	0.12%	Consumer Product	0.41%
	หน่วยงานภาครัฐ	0.12%	Premium Grade	0.06%
	อื่น ๆ	1.04%	Standard Grade	1.22%
	อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง	0.06%		
	อุตสาหกรรมยา	0.23%		
	อุตสาหกรรมอาหาร/เครื่องดื่ม	0.12%		
รวม		100%		100%

การวิเคราะห์ส่วนแบ่งการตลาด

จากข้อมูลกำลังการผลิตโรงงานเอทานอลในประเทศไทยของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน พบว่าโรงงานผลิตเอทานอลเพื่อวัตถุประสงค์ด้านเชื้อเพลิง มีจำนวน 27 โรงงาน กำลังการผลิตรวม 6,275,000 ลิตร/วัน

ที่	ผู้ประกอบการ	วัตถุประสงค์	จังหวัด	วัตถุดิบ	กำลังการผลิตที่จดทะเบียนกับกรมสรรพสามิต (ลิตร/วัน)
1	บริษัท ไทยอะโกร เอ็นเนอยี จำกัด (มหาชน) (ด้านข้าง)	เชื้อเพลิง	สุพรรณบุรี	กากน้ำตาล	150,000
2	บริษัท เคทิส ไบโอบีโอมอล จำกัด	เชื้อเพลิง	นครสวรรค์	กากน้ำตาล	230,000
3	บริษัท น้ำตาลไทยเอทานอล จำกัด	เชื้อเพลิง	กาญจนบุรี	กากน้ำตาล	200,000
4	บริษัท มิตรผลไบโอฟูเอล จำกัด (ชัยภูมิ)	เชื้อเพลิง	ชัยภูมิ	กากน้ำตาล	500,000
5	บริษัท มิตรผลไบโอฟูเอล จำกัด (กาฬสินธุ์)	เชื้อเพลิง	กาฬสินธุ์	กากน้ำตาล	230,000
6	บริษัท มิตรผลไบโอฟูเอล จำกัด (อุฉินารายณ์)	เชื้อเพลิง	กาฬสินธุ์	กากน้ำตาล	320,000
7	บริษัท มิตรผลไบโอฟูเอล จำกัด (ด้านข้าง)	เชื้อเพลิง	สุพรรณบุรี	กากน้ำตาล	200,000
8	บริษัท เคโอเอทานอล จำกัด	เชื้อเพลิง	นครราชสีมา	กากน้ำตาล	250,000
9	บริษัท เคเอสแอล กรีน อินโนเวชั่น จก.(มหาชน)	เชื้อเพลิง	ขอนแก่น	กากน้ำตาล	150,000
10	บริษัท เคเอสแอล กรีน อินโนเวชั่น จก.(มหาชน) (บ่อพลอย)	เชื้อเพลิง	กาญจนบุรี	กากน้ำตาล	300,000
11	บริษัท ไทยรุ่งเรืองพลังงาน จำกัด	เชื้อเพลิง	สระบุรี	กากน้ำตาล	300,000
12	บริษัท แม่สอดพลังงานสะอาด จำกัด	เชื้อเพลิง	ตาก	กากน้ำตาล	230,000
13	บริษัท ราชบุรีเอทานอล จำกัด	เชื้อเพลิง	ราชบุรี	มันเส้น/ กากน้ำตาล	150,000
14	บริษัท อี เอส เพาเวอร์ จำกัด	เชื้อเพลิง	สระแก้ว	มันเส้น/ กากน้ำตาล	150,000
15	บริษัท ไทยแอลกอฮอล์ จำกัด (มหาชน)	เชื้อเพลิง	นครปฐม	มันเส้น/ กากน้ำตาล	200,000
16	บริษัท ไทยอะโกร เอ็นเนอยี จำกัด (มหาชน) (ด้านข้าง)	เชื้อเพลิง	สุพรรณบุรี	มันเส้น/ กากน้ำตาล	200,000
17	บริษัท อิมเพรสเทคโนโลยี จำกัด	เชื้อเพลิง	ฉะเชิงเทรา	มันสด/มันเส้น/ กากน้ำตาล	200,000
18	บริษัท พรวิไล อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป เทรดดิ้ง จำกัด	เชื้อเพลิง	อยุธยา	มันเส้น/ กากน้ำตาล	25,000
19	บริษัท ทรัพย์ทิพย์ จำกัด	เชื้อเพลิง	ลพบุรี	มันเส้น	200,000
20	บริษัท ไทยเอทานอล พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน)	เชื้อเพลิง	ขอนแก่น	มันสด	130,000
21	บริษัท ไทผิงเอทานอล จำกัด	เชื้อเพลิง	สระแก้ว	มันสด	300,000

ที่	ผู้ประกอบการ	วัตถุดิบ	จังหวัด	วัตถุดิบ	กำลังการผลิตที่ จดทะเบียนกับ กรมสรรพสามิต (ลิตร/วัน)
22	บริษัท พี.เอส.ซี.สตาร์ช โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	เชื้อเพลิง	ชลบุรี	มันเส้น	150,000
23	บริษัท อี 85 จำกัด	เชื้อเพลิง	ปราจีนบุรี	มันสด/น้ำแป้ง	500,000
24	บริษัท อูบล ไปโอ เอทานอล จำกัด (มหาชน)	เชื้อเพลิง	อุบลราชธานี	มันสด/มันเส้น	400,000
25	บริษัท บางจากไปโอเอทานอล จำกัด	เชื้อเพลิง	ฉะเชิงเทรา	มันสด/มันเส้น	150,000
26	บริษัท อีฟเวนเจอร์ จำกัด	เชื้อเพลิง	นครราชสีมา	มันเส้น	340,000
27	บริษัท ฟ้าขวัญทิพย์ จำกัด	เชื้อเพลิง	ปราจีนบุรี	มันสด	120,000
รวม (โรงงานที่ผลิตเอทานอลเชื้อเพลิง)					6,275,000

ข้อมูลกำลังการผลิตของโรงงานผลิตสุราสามทับ (แอลกอฮอล์) เพื่อส่งออก มีจำนวน 4 โรงงาน
กำลังการผลิตรวม 248,800 ลิตร/วัน

ที่	ผู้ประกอบการ	วัตถุดิบ	จังหวัด	วัตถุดิบ	กำลังการผลิตที่ จดทะเบียนกับ กรมสรรพสามิต (ลิตร/วัน)
1	บริษัท กรุงเทพ อุตสาหกรรม แอลกอฮอล์ จำกัด	สุราสามทับ	ราชบุรี	กากน้ำตาล	30,000
2	บริษัท ยูเนียนเคมีคอล แอนด์ อีควิปเมนท์ จำกัด	สุราสามทับ	ชัยนาท	มันสำปะหลัง	40,000
3	บริษัท ไทย ซาน มิเกล ลิเคอร์ จำกัด	สุราสามทับ	กาญจนบุรี	กากน้ำตาล	75,000
4	บริษัท ตะวันแดง 1999 จำกัด	สุราสามทับ	ชัยนาท	กากน้ำตาล/ ผสมข้าว	103,800
รวม (โรงงานผลิตสุราสามทับเพื่อส่งออก)					248,800

ข้อมูลปริมาณการนำเข้าแอลกอฮอล์จากกรมศุลกากรปี 2559-2563

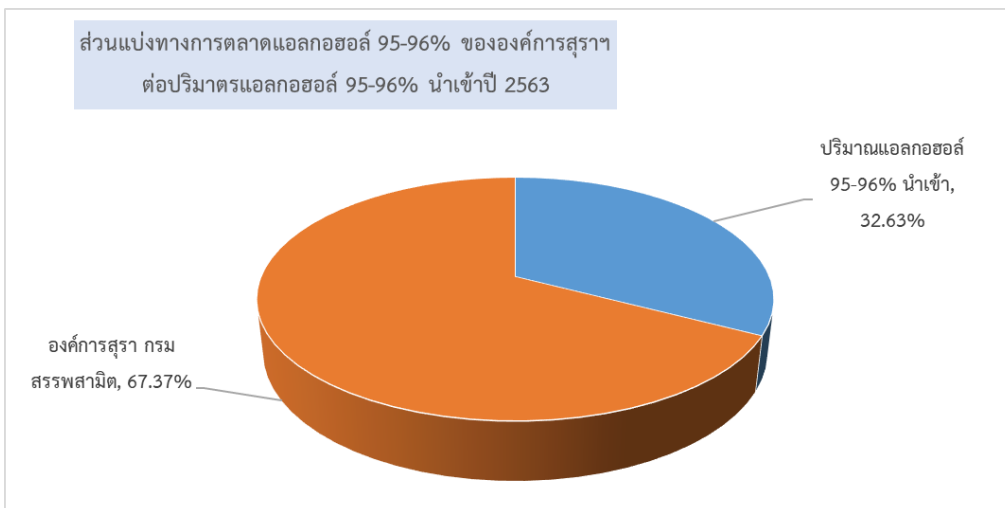
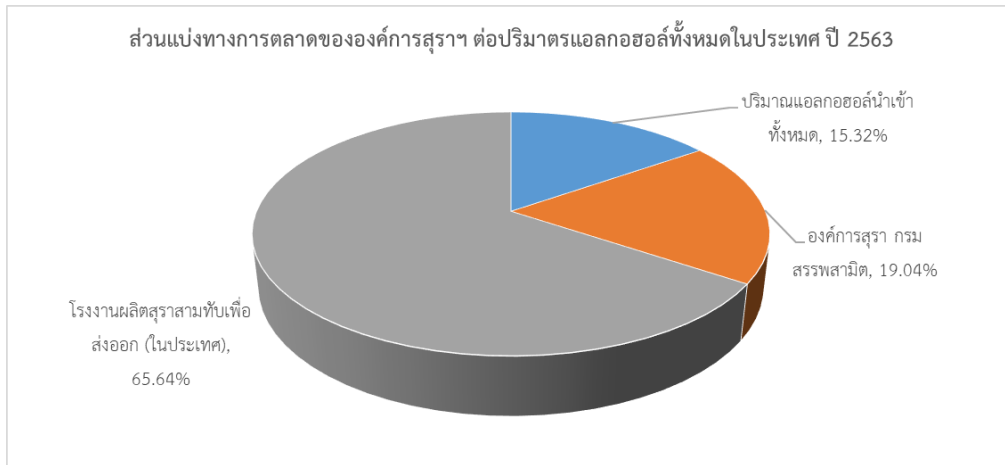
ปี	แอลกอฮอล์ 95-96% HS Code 2207.10.00		แอลกอฮอล์ 99.99% HS Code 2207.20.11		จำนวนการนำเข้า รวม (ลิตร)	มูลค่าแอลกอฮอล์ นำเข้ารวม (บาท)
2559	7,663,901	249,725,010	3,936,924	98,789,768	11,600,825	348,514,778
2560	772,594	246,374,736	3,889,530	95,285,219	4,662,124	341,659,955
2561	5,500,664	185,620,386	4,690,236	114,935,368	10,190,900	300,555,754
2562	6,482,174	192,042,741	4,624,472	107,840,505	11,106,646	299,883,246
2563	12,300,355	425,072,709	8,897,261	272,773,523	21,197,616	697,846,232

หมายเหตุ ข้อมูลจากกรมศุลกากร

HS Code 2207.10.00 เอทิลแอลกอฮอล์ที่ไม่ได้แปลงสภาพ มีความแรงแอลกอฮอล์โดยปริมาตร ตั้งแต่ 80 ขึ้นไป

HS Code 2207.20.11 เอทิลแอลกอฮอล์ที่แปลงสภาพแล้ว มีความแรงแอลกอฮอล์โดยปริมาตร เกินร้อยละ 99

จากข้อมูลกำลังการผลิตของโรงงานผลิตสุราสามทับ (แอลกอฮอล์) เพื่อส่งออก และข้อมูลปริมาณการนำเข้าแอลกอฮอล์จากกรมศุลกากรปี 2559-2563 พบว่าปี 2563 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีส่วนแบ่งทางการตลาดแอลกอฮอล์ภายในประเทศรวมร้อยละ 19.04 (ไม่รวมข้อมูลโรงงานที่ผลิตเอทานอลเพื่อวัตถุประสงค์ด้านเชื้อเพลิง)



เมื่อพิจารณาปริมาณแอลกอฮอล์นำเข้าจากต่างประเทศปี 2563 พบว่าองค์การสุราฯ มีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนี้ แอลกอฮอล์ 95-96 ดีกรี มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ร้อยละ 67.37 แอลกอฮอล์ 99.99% มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ที่ร้อยละ 2.89 จากข้อมูลแสดงว่ากลุ่มลูกค้าเปลี่ยนมาใช้แอลกอฮอล์นำเข้าจากต่างประเทศทดแทนการใช้แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ภายในประเทศจำนวนมาก เนื่องจากสั่งซื้อได้ในราคาถูกกว่าและไม่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของกรมสรรพสามิตเนื่องจากไม่ใช่สินค้าในความควบคุม และปัจจุบันลูกค้าองค์การสุราฯ เปลี่ยนไปซื้อแอลกอฮอล์จากผู้ที่ได้รับอนุญาตนำเข้าแอลกอฮอล์จำนวนหลายราย

◆ ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภาพรวมความพึงพอใจของลูกค้าในปี 2564 อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.07 คิดเป็นร้อยละ 81.40 โดยแบ่งกลุ่มการสำรวจเป็น 2 กลุ่ม

1) การสำรวจกลุ่มลูกค้าขององค์การสุราฯ ผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์กลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า

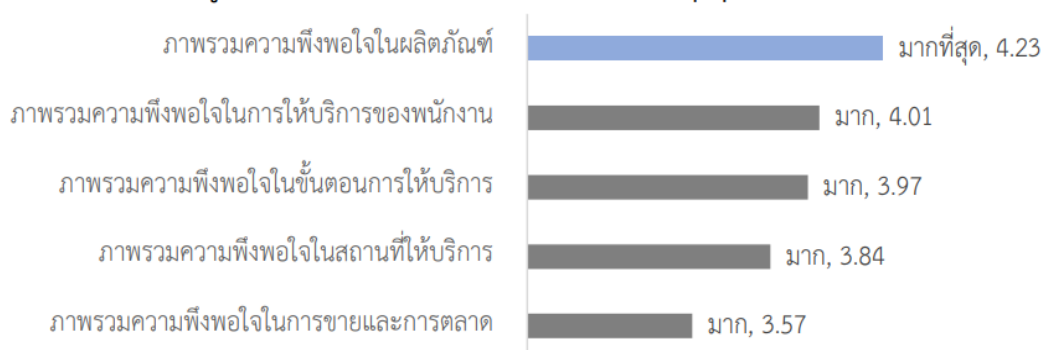
- ประเภทแอลกอฮอล์อุตสาหกรรมที่กลุ่มตัวอย่างสั่งซื้อมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อุตสาหกรรมยา จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 รองลงมาคือ อุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16 และหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.25

- ประเภทแอลกอฮอล์ที่สั่งซื้อมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ แอลกอฮอล์ 95 ดีกรี จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 77.05 รองลงมาคือแอลกอฮอล์ 70 ดีกรี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 19.52 และแอลกอฮอล์แปลงสภาพ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.93 ทั้งนี้

- ปริมาณการสั่งซื้อตลอด 1 ปีที่ผ่านมา (ตั้งแต่ช่วง 1 ตุลาคม 2563 ถึง 30 กันยายน 2564) พบว่ากลุ่มตัวอย่างสั่งซื้อน้อยกว่า 5,000 ลิตร จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 64.73 ตั้งแต่ 5,001-100,000 ลิตร จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 28.77 และ 100,000 ลิตรขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.51 ตามลำดับ

- ความพึงพอใจสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ รองลงมาคือ การให้บริการของพนักงาน และขั้นตอนการให้บริการ ดังภาพ

แผนภูมิ 1 ภาพรวมความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มอุตสาหกรรม



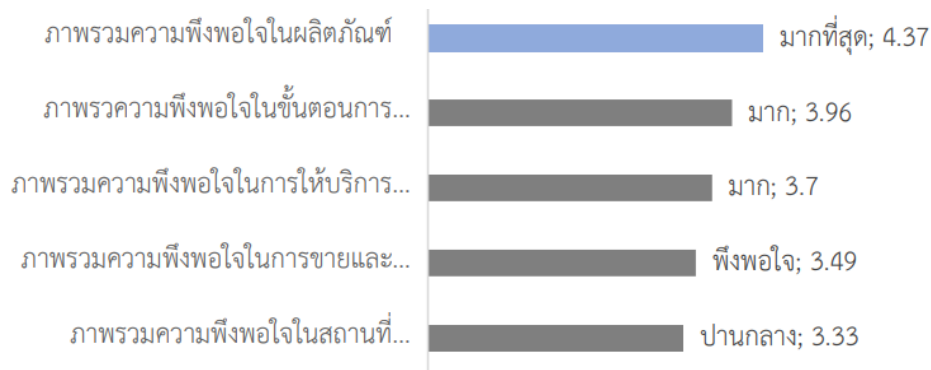
เมื่อแยกเป็นด้านพบว่าแต่ละด้านมีประเด็นความพึงพอใจเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ประเด็นที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์มีความปลอดภัยสอดคล้องตามมาตรฐาน และคุณภาพของผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์สอดคล้องกับคุณสมบัติ ประเด็นที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ได้แก่ จัดส่งสินค้าถูกต้องตามใบสั่งซื้อ เอกสาร สนับสนุนด้านผลิตภัณฑ์ เช่น COA, SDS เป็นต้น มีมารยาท และสุภาพในการติดต่อสื่อสาร ลักษณะ บรรจุภัณฑ์มีความเหมาะสมต่อการใช้งาน ความเป็นกันเองในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ มีความรู้/ความเข้าใจในรายละเอียดผลิตภัณฑ์ของพนักงานขาย ความสมบูรณ์ของผลิตภัณฑ์จากการขนส่ง ความรวดเร็วและกระตือรือร้นในการติดต่อประสานงานของเจ้าหน้าที่ ความชัดเจนของข้อมูล ความรวดเร็วในการตอบสนองการติดต่อ ราคาสินค้ามีความเหมาะสม ความกระชับของขั้นตอนความครอบคลุมและเพียงพอของช่องทางใน การติดต่อ กริยา มารยาทของพนักงานขนส่ง การขนส่งตรงต่อ

เวลา ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย ตอบสนอง ต่อความต้องการของลูกค้า และการแต่งกายของพนักงานขนส่ง และประเด็นที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การป้องกันเมื่อเกิดข้อร้องเรียนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา และและข้อคำถามที่อยู่ในระดับพึงพอใจน้อย ได้แก่ การส่งเสริมการตลาด และการทำโปรโมชั่น

ในด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กรสุราฯ ส่วนใหญ่ เป็นลูกค้าขององค์กรมา 1-5 ปี สั่งซื้อสินค้าครั้ง ล่าสุดเมื่อ 3 เดือนขึ้นไป ความถี่ในการสั่งซื้อสินค้า 6 เดือน/ครั้ง มูลค่าการสั่งซื้อต่อครั้ง 10,000 - 99,999 บาท/ครั้ง ในอีก 12 เดือนข้างหน้า มีแนวโน้มที่จะซื้อผลิตภัณฑ์จากองค์กรสุราฯ ความถี่เท่าเดิม ในอีก 12 เดือนข้างหน้า มีแนวโน้มที่จะซื้อผลิตภัณฑ์จากองค์กรสุราฯ มีแนวโน้มซื้อในมูลค่าที่เท่าเดิม โดยจะมีการ แนะนำผู้อื่นหรือบอกต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรสุราฯ อย่างแน่นอน

2) การสำรวจกลุ่มลูกค้าขององค์กรสุราฯ ผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์กลุ่มลูกค้าทั่วไป พบว่า

- ประเภทแอลกอฮอล์ที่กลุ่มตัวอย่างสั่งซื้อมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือ L CLEAN GEL จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 57.00 รองลงมา คือ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือ L CLEAN SPRAY จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือ L CLEAN HAND SPRAY จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00 ความพึงพอใจโดยรวมต่อการให้บริการขององค์กรสุราฯ พบว่า ภาพรวมของความพึงพอใจสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ รองลงมา คือ ขั้นตอนการให้บริการ และการให้บริการของพนักงาน



เมื่อแยกเป็นด้านพบว่าแต่ละด้านมีประเด็นความพึงพอใจเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

- ประเด็นที่มีความระดับพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ แอลกอฮอล์ สอดคล้องตามคุณสมบัติ (Spec.) ผลิตภัณฑ์มีความปลอดภัยสอดคล้องตามมาตรฐาน และลักษณะบรรจุภัณฑ์มีความเหมาะสมต่อ การใช้งาน

- ประเด็นที่มีระดับพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ได้แก่ จัดส่งสินค้าถูกต้องตามใบสั่งซื้อ ผลิตภัณฑ์มีความ หลากหลาย ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ราคาสินค้ามีความเหมาะสม ความสมบูรณ์ของผลิตภัณฑ์ จากการขนส่ง ความชัดเจนของข้อมูล การขนส่งตรงต่อเวลา มีมารยาท และความสุภาพในการติดต่อสื่อสาร เอกสารสนับสนุนด้านผลิตภัณฑ์ เช่น COA, SDS ความกระชับของขั้นตอน ความเอาใจใส่ดูแลในการให้บริการ ของเจ้าหน้าที่

- ประเด็นที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความรวดเร็วและกระตือรือร้นในการติดต่อ ประสานงานของเจ้าหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของพนักงานขาย มีการประชาสัมพันธ์ และการโฆษณา การส่งเสริมการตลาดและการทำโปรโมชั่น ความรวดเร็วในการตอบสนอง การติดต่อ ความครอบคลุมและเพียงพอของช่องทางในการติดต่อ กริยา มารยาทของพนักงาน และการแต่งกายของพนักงาน ขนส่ง

- ส่วนประเด็นที่อยู่ในระดับพึงพอใจน้อย คือ การป้องกันเมื่อเกิดข้อร้องเรียนได้
 อย่างมีประสิทธิภาพ

ในด้านความผูกพันที่มีต่อองค์การสุราฯ ส่วนใหญ่ เป็นลูกค้าขององค์การมา 1-5 ปี
 สั่งซื้อสินค้าครั้งล่าสุด เมื่อ 3 เดือนขึ้นไป ความถี่ในการสั่งซื้อสินค้า 3 เดือน/ครั้ง มูลค่าการสั่งซื้อต่อครั้ง 1,000 - 9,999 บาท/ครั้ง ในอีก 12 เดือนข้างหน้า ท่านมีแนวโน้มที่จะซื้อผลิตภัณฑ์จากองค์การสุราฯ ความถี่เท่าเดิม
 ในอีก 12 เดือนข้างหน้า ท่านมีแนวโน้มที่จะซื้อผลิตภัณฑ์จากองค์การสุราฯ มีแนวโน้มซื้อในมูลค่าที่เท่าเดิม
 โดยจะมีการแนะนำผู้อื่นหรือบอกต่ออย่างแน่นอนต่อผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ

ผลการรับฟังความคิดเห็นความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

จากข้อมูลรายงานสรุปความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าประจำปี โดยรวบรวม
 ข้อมูลจากการรับฟังลูกค้า ดังนี้

หัวข้อ	รายละเอียด
การซื้อแอลกอฮอล์	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดเครื่องมือด้านเทคโนโลยีที่ช่วยส่งเสริมการจำหน่าย การกระจายสินค้าให้เข้าเข้าถึงลูกค้า - ช่องทางการจำหน่าย และการรับสินค้าค่อนข้างน้อย - ลูกค้าส่วนใหญ่พบปัญหาเรื่องบรรจุภัณฑ์ - ขั้นตอนในการให้บริการมีความยืดหยุ่นน้อย ทำให้เสียเวลาในการจัดการมากขึ้น - เงื่อนไขในการซื้อขายผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขตลาด ไม่รองรับธุรกิจเชิงพาณิชย์
การเข้าถึง/การรับรู้และ ภาพลักษณ์	<ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าส่วนใหญ่เห็นว่าการซื้อผลิตภัณฑ์กับองค์การสุราฯ ค่อนข้างมีวิธีการดำเนินงานยุ่งยาก และมีความล่าช้า - แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ขององค์การสุราฯ มีราคาแพงกว่าบริษัทเอกชน - ลูกค้าส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์การสุราฯ มีภาพลักษณ์ที่มีความมั่นคง และมีความน่าเชื่อถือสูง - ประชาชน หน่วยงาน และบริษัทฯ ทราบว่าเงินจากการจำหน่ายแอลกอฮอล์ถูกนำไปส่ง กระทรวงการคลัง - การให้เครดิตเงินเชื่อวงเงินจำกัด ให้ระยะเวลาสั้นกว่าบริษัทเอกชน และต้องวางหลักประกันเป็นเงินสด หรือหนังสือค้ำประกันจากธนาคารให้ไว้กับองค์การสุราฯ
ความคาดหวัง/ ข้อเสนอแนะ อื่น ๆ	<ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าองค์การสุราฯ หลายรายเปลี่ยนมาใช้แอลกอฮอล์นำเข้าจากต่างประเทศทดแทนการใช้ แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ เนื่องจากสั่งซื้อได้ในราคาที่ถูกลงกว่า ไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกรม สรรพสามิต เนื่องจากไม่ใช่สินค้าในความควบคุม ปัจจุบันมีลูกค้าองค์การสุราฯ เปลี่ยนไปสั่งซื้อ แอลกอฮอล์จากผู้ที่ได้รับใบอนุญาตนำเข้าแอลกอฮอล์ จำนวนหลายราย ลูกค้าคาดหวังราคาจำหน่ายที่ ถูกลง และสามารถลดขั้นตอนการสั่งซื้อ ลดระยะเวลาการสั่งซื้อ รวมถึงให้จัดส่งโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

4.2.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

การวิเคราะห์ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีใช้งานอยู่ในปัจจุบันเพื่อวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบ พร้อมข้อเสนอแนะปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การสุราฯ โดยมีแผนจะพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปตามหลักการของการพัฒนาสถาปัตยกรรมองค์กร ประกอบด้วย ด้านการดำเนินงาน ด้านข้อมูลสารสนเทศ ด้านระบบงานโปรแกรมประยุกต์ ด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างพื้นฐาน และด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัย

1) องค์การสุราฯ มีการเชื่อมโยงเครือข่าย IT กับหน่วยงานภายนอกบางส่วน แต่ยังไม่ครอบคลุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

2) องค์การสุราฯ มีระบบสารสนเทศ (Information System) จำนวน 13 ระบบ ซึ่งแต่ละระบบการเชื่อมโยงข้อมูลกันแต่ยังไม่ครอบคลุมทุกด้าน องค์การสุราฯ จึงเร่งดำเนินการให้สามารถใช้งานได้ทุกระบบภายในปี 2565 เพื่อให้ระบบมีความพร้อมในการให้บริการและรองรับการทำงานขององค์การสุราฯ อย่างต่อเนื่อง และองค์การสุราฯ ควบคุมและดูแลให้ระบบสารสนเทศที่มีอยู่สามารถดำเนินงานเพื่อสนับสนุนหน่วยงานภายในขององค์การสุราฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้แก่ ลูกค้า ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ผู้ส่งมอบที่ต้องการใช้บริการข้อมูลข่าวสาร และบริการเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ



4.2.1.5 ปัจจัยด้านบริหารจัดการ

➤ ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

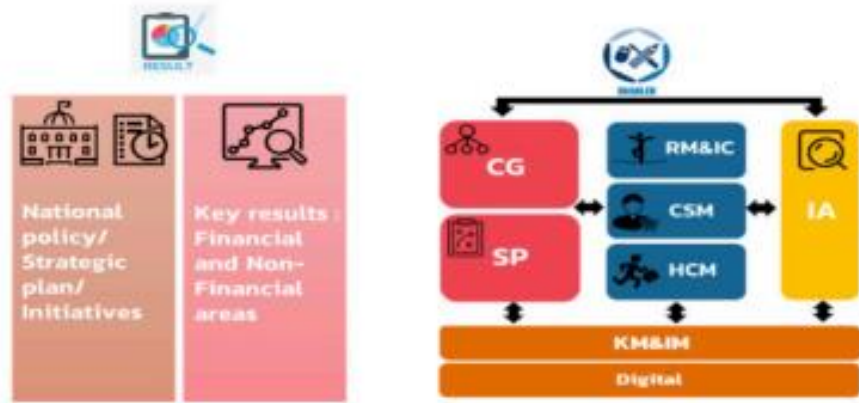
คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 อนุมัติหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยเปลี่ยนแนวคิดในการกำกับรัฐวิสาหกิจจากควบคุมขั้นตอนในการทำงานมาเป็นการควบคุมผลการดำเนินงานแทน โดยให้เริ่มระบบประเมินผลฯ มาใช้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปีบัญชี 2539 เป็นต้นมา โดยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้พิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นระยะ ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ (พ.ร.บ.พัฒนารัฐวิสาหกิจ) เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจไทย โดย พ.ร.บ.พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ดังกล่าวได้กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจไว้

สคร. เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผล เพื่อพัฒนาต่อยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิมที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยพิจารณาข้อดี/จุดแข็งของระบบปัจจุบันมาปรับปรุงเพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่ ทั้งนี้ ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model : SE-AM มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยกรอบการประเมินผลการดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

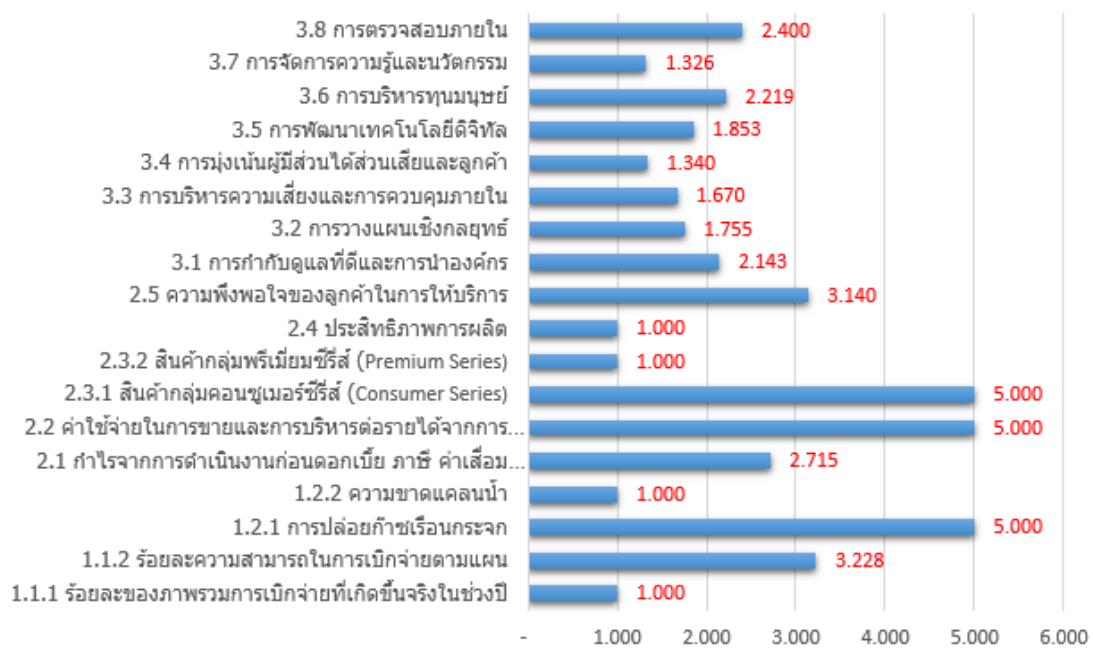
1. ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) (น้ำหนักร้อยละ 60+/-15) ได้แก่
 - 1) การดำเนินงานตามนโยบาย (น้ำหนักร้อยละ 10) เช่น ยุทธศาสตร์ชาตินโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ
 - 2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 50) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ แผนงานโครงการที่สำคัญ ประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ
2. ด้าน Core Business Enablers (น้ำหนักร้อยละ 40+/-15) ประกอบด้วยการประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่

- 1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 3) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- 4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) การพัฒนาเทคโนโลยีและดิจิทัล
- 6) การบริหารทุนมนุษย์
- 7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 8) การตรวจสอบภายใน

โดยพิจารณาตามรายละเอียดคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers และพิจารณาผลการประเมินคณะกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวมและคณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจภาพรวมและคณะอนุกรรมการกำกับดูแลการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจแต่ละด้าน ซึ่งมีกรอบการประเมินดังนี้



ที่มา : คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่



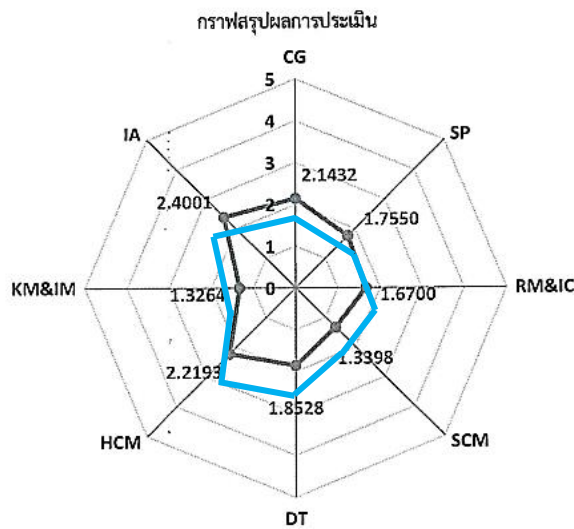
แผนภูมิแสดงผลการดำเนินงานประจำปี 2564 ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต (ภายหลังการตรวจสอบงบการเงิน)

องค์การสุราฯ คาดหวังการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโดยคาดหวังจากระดับคะแนนที่ระดับ 3 ของตัวชี้วัดแต่ละหัวข้อ โดยในปีที่ผ่านมาได้มีการดำเนินงานที่ดีกว่าเป้าหมายมาก (ระดับคะแนนเท่ากับ 5) จำนวน 3 ตัวชี้วัด เป็นไปตามเป้าหมาย (ระดับคะแนนมากกว่า 3 หรือเท่ากับ 3) จำนวน 2 ตัวชี้วัด และไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ระดับคะแนนน้อยกว่า 3) จำนวน 13 ตัวชี้วัด

โดยในแต่ละปีผลการดำเนินงานมีคะแนนไม่คงที่เนื่องจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์การสุราฯ และเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสุราฯ มีการพัฒนาช่องว่างในการดำเนินงาน จึงนำข้อเสนอแนะของกระทรวงการคลังมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์สำหรับองค์กร

หัวข้อ	คะแนนการประเมินผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงฯ ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	
	ปี 2563	ปี 2564
1. การดำเนินงานตามนโยบาย	2.3337	2.7570
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	3.7504	2.8680
3. Core Business Enablers	1.7282	1.8383
รวม Handicap	1.3159	2.8252
คะแนน	3.0441	2.8398

ซึ่งผลการประเมินรายงานสถานการณ์ดำเนินงานตามระบบ Enablers ขององค์การสุราฯ ปีงบประมาณ 2564 ทั้ง 8 ด้าน พบว่าองค์การสุราฯ มีคะแนนประเมินอยู่ที่ 2.8252 โดยผลการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายใน มีคะแนนสูงสุดที่ 2.4001 รองลงมาคือ การบริหารทุนมนุษย์ 2.2193 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2.1432 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 1.8528 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 1.7550 การบริหารความเสี่ยง 1.6700 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า 1.3398 การจัดการความรู้และนวัตกรรม 1.3264 ตามลำดับ



กราฟแสดงผลการประเมินรายงานสถานการณ์ดำเนินงานตามระบบ Enablers ขององค์การสุราฯ
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ข้อเสนอแนะและข้อสังเกตจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

1. องค์การสุราฯ ควรผลักดันให้มีการตลาดเชิงรุก โดยกำหนดกลยุทธ์/แนวทางใหม่ ๆ สำหรับผลักดันยอดขายผลิตภัณฑ์เดิมและผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เพิ่มมากขึ้น รวมถึงพิจารณาการหาลูกค้าเพื่อทดแทนลูกค้ารายใหญ่ในปัจจุบันที่อาจมีการย้ายฐานการผลิต และควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนการตลาดขององค์กร ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ในระดับผู้บริหารและพนักงาน เพื่อผลักดันให้การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2. องค์การสุราฯ ควรจัดทำระบบในการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานและทำให้การดำเนินงานขององค์การสุราฯ เกิดความต่อเนื่อง

3. องค์การสุราฯ ควรให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านต้นทุนการผลิต โดยเฉพาะราคาากาน้ำตาล รวมถึงควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพและเพียงพอ ตลอดจนควรมีแผนการซ่อมบำรุงรักษาโรงงานและเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การผลิตมีความต่อเนื่อง

4. การบริหารแผนการลงทุนประจำปี 2564 ขององค์การสุราฯ มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย ดังนั้น คณะกรรมการและผู้บริหารขององค์การสุราฯ ควรกำกับและติดตามการเบิกจ่ายงบลงทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีผลการเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย และควรกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของการเบิกจ่ายงบลงทุนให้สอดคล้องกับกรอบการลงทุนขององค์การสุราฯ ในการประเมินผู้บริหารสูงสุดขององค์การสุราฯ ด้วย

5. ปี 2564 องค์การสุราฯ ได้รับผลการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน อยู่ที่ระดับคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น องค์การสุราฯ ควรกำหนดแผนงานและให้ความสำคัญในการดำเนินการปรับกระบวนการเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น รวมทั้ง คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาและผลักดันให้องค์กรมีการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการองค์กรให้ได้ตามมาตรฐานต่อไป

เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดประจำปี 2564 กับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม พบว่า การดำเนินงานของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลมีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด ในส่วนการดำเนินงานขององค์การสุราฯ มีการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ที่ต่ำกว่าเป้าหมาย จึงต้องมีการวางกลยุทธ์ในการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าว

หัวข้อ	A	B	C	D	E	F	องค์การสุราฯ
1. การดำเนินงานตามนโยบาย	4.3988	2.7778	2.5000	2.9980	1.6154	1.6000	2.7570
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	4.9643	4.5453	3.2756	2.2553	2.0638	1.1714	2.8680
3. Core Business Enablers	2.3330	2.3875	1.4797	1.8753	1.7016	1.4035	1.8383
รวม Handicap	3.9672	3.7892	2.3495	2.9011	2.5897	2.0964	2.8252
คะแนน	4.4241	3.8452	2.7500	2.6622	2.2159	1.6486	2.8398

➤ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA)

องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต บริหารงานโดยเน้นหลักคุณธรรมและความโปร่งใส โดยมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินกิจกรรมด้านคุณธรรมและความโปร่งใส และมีการจัดทำคู่มือ การเผยแพร่ การประชาสัมพันธ์ ในการดำเนินงานด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ โดยกำหนดจรรยาบรรณของทุกระดับ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน และมีการรณรงค์เผยแพร่ จัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเรียนรู้และเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติ โดยในปี 2564 สำนักงาน ป.ป.ช. ได้จัดงานแถลงผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ

หน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ภายใต้ชื่องาน “ITA DAY 2021: More Open, More Transparent” โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ผลการประเมิน

ในปี 2564 การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ (ITA) กำหนดให้หน่วยงานที่เข้ารับการประเมินร้อยละ 80 ต้องมีผลคะแนน 85 คะแนนขึ้นไป โดยการประเมินมีการจำแนกตามดัชนีและตัวชี้วัด ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินผล

ช่วงคะแนน	เกณฑ์ระดับคุณธรรมและความโปร่งใส
95 - 100	ระดับ AA
85 - 94.99	ระดับ A
75 - 84.99	ระดับ B
65 - 74.99	ระดับ C
55 - 64.99	ระดับ D
50 - 54.99	ระดับ E
0 - 49.99	ระดับ F

2. การประมวลผลคะแนน

โดยแบ่งหลักเกณฑ์วัดการรับรู้ออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- 1) วัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) ร้อยละ 30
- 2) วัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) ร้อยละ 30
- 3) วัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) ร้อยละ 40

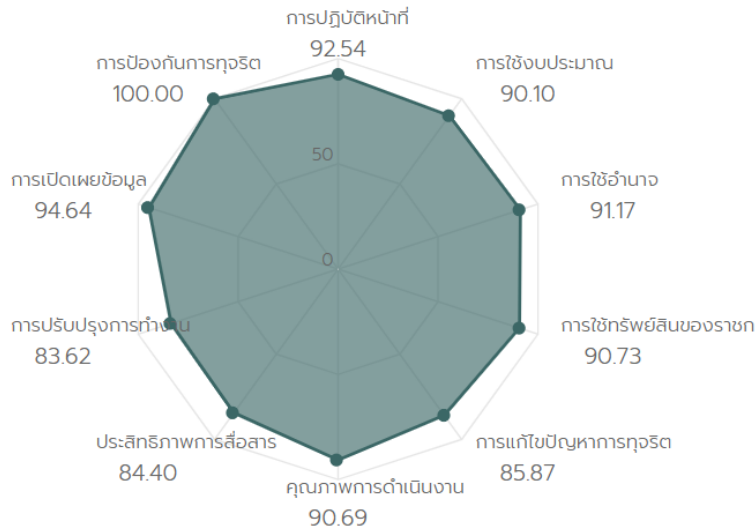
โดยในปี 2564 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้คะแนน 97.46 คะแนน ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ AA ซึ่งเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา การดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ดังจะเห็นได้จากตารางด้านล่าง

ตารางเปรียบเทียบผลคะแนนระหว่างปี 2562-2564

หลักเกณฑ์	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) ร้อยละ 30	83.84	81.81	98.05	90.08
แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) ร้อยละ 30	83.19	82.11	93.05	86.23
แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) 10 ตัวชี้วัด ร้อยละ 40	98.00	38.42	100	97.32
เฉลี่ย	89.31	64.54	97.46	91.82

จากตารางเห็นได้ว่าผลคะแนนของปี 2562 - 2565 ผลคะแนนในปี 2562 จะอยู่ที่ระดับคะแนน 89.31 อยู่ระดับ A แต่ในปี 2563 ผลคะแนนอยู่ที่ระดับคะแนน 64.54 ซึ่งเกณฑ์ระดับคุณธรรมและความโปร่งใส อยู่ระดับ D ทำให้ในปี 2564 องค์การสุราฯ มีการทบทวนการดำเนินงาน ปรับรูปแบบการรายงาน และแก้ไขส่วนที่ทำให้คะแนนลดลง จนผลคะแนนเกณฑ์คุณธรรมและความโปร่งใส ในปี 2564 อยู่ที่ระดับคะแนน 97.46 อยู่ระดับ AA โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2563 ร้อยละ 51 ในส่วนของปี 2565 อยู่ที่ระดับคะแนน 91.82 ซึ่งลดลงจากปี 2564 จนปี 2565 มีผลคะแนนเกณฑ์คุณธรรมและความโปร่งใส อยู่ที่ระดับคะแนน 91.82 อยู่ระดับ A โดยสรุปผลในแต่ละหัวข้อดังนี้

โดยมีรายละเอียดดังนี้



รายละเอียดการเปรียบเทียบผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (10 ตัวชี้วัด)

น้ำหนัก	ดัชนีการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
IIT ร้อยละ 30	1. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	77.62	99.45	90.73
	2. การปฏิบัติหน้าที่	84.52	99.83	92.54
	3. การแก้ไขปัญหาการทุจริต	83.51	99.79	85.87
	4. การใช้อำนาจ	82.67	99.61	91.17
	5. การใช้งบประมาณ	80.72	91.59	90.10
EIT ร้อยละ 30	6. การปรับปรุงการทำงาน	80.57	92.08	83.62
	7. คุณภาพการดำเนินงาน	80.36	95.19	90.69
	8. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	85.39	93.17	84.40
OIT ร้อยละ 40	9. การเปิดเผยข้อมูล	51.85	100.00	94.64
	10. การป้องกันการทุจริต	25.00	100.00	100.00
	รวม	64.54	97.46	91.82

จากผลคะแนนทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นสามารถพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ของการดำเนินงาน ในปี 2565 ดังนี้

จุดแข็ง

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ดำเนินการเปิดเผยข้อมูลตามเครื่องมือแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT) ที่เป็นปัจจุบันบนเว็บไซต์หลักของหน่วยงาน เพื่อเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานให้สาธารณชนได้รับทราบ ใน 5 ประเด็นหลักตามที่สำนักงาน ป.ช. กำหนด ได้อย่างดี รวมถึงองค์การสุราฯ มีคะแนนการดำเนินการตามเครื่องมือแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment: EIT) ตัวชี้วัดที่ 6 คุณภาพการดำเนินงานสูงสุดจากผู้ประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และตามเครื่องมือแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment: IIT:) ตัวชี้วัดที่ 1 ได้คะแนนสูงสุดจากผู้ประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ซึ่งเปรียบเทียบว่าองค์การสุราฯ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักตามมาตรฐาน มีความโปร่งใส ปฏิบัติงานหรือดำเนินการตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และจะต้องเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้มาติดต่อทั่วไปหรือผู้มาติดต่อที่รู้จักกันเป็นการส่วนตัว รวมไปถึงการปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่น เต็มความสามารถและมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งล้วนถือเป็นลักษณะการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างมีคุณธรรม

จุดอ่อน

1. เครื่องมือแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment: EIT) ควรพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน ซึ่งผู้ตรวจประเมินมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานในตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินต่ำ โดยเฉพาะใน ประเด็นหัวข้อที่ E 13 “หน่วยงานที่ท่านติดต่อ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน/การให้บริการให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น หรือไม่” ซึ่งผู้ตรวจประเมินควรให้องค์การสุราฯ พัฒนาการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการ/การให้บริการให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น และหน่วยงานควรจัดทำช่องทางการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ หรือ E-Service ที่บุคคลภายนอก หรือผู้ขอรับบริการไม่จำเป็นต้องเดินทางมายังหน่วยงาน เพื่อสร้างความเท่าเทียมในการดำเนินงานและเกิดความสะดวกรวดเร็ว และควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการ หรือการให้บริการผ่านระบบ E-Service ให้บุคคลภายนอกได้รับทราบโดยทั่วถึง

2. การประชาสัมพันธ์และการเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกได้รับทราบถึงวัฒนธรรมการต่อต้านการทุจริตในองค์กร มีการเผยแพร่หลักการแนวคิดกับการต่อต้านทุจริต ซึ่งถือเป็นฐานคิดในเรื่องวัฒนธรรมและคุณธรรมในการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึกที่รู้จักผิดชอบชั่วดี รวมถึงกิจกรรมที่แสดงถึงการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ภายนอกมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ/ปรับปรุง

1. เครื่องมือแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment: IIT:) ควรประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารและพนักงานทุกท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินการ รับรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และการตอบแบบสอบถามของการประเมินในแต่ละปี เพื่อความรู้ความเข้าใจต่อการตอบแบบสอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยยึดหลักตามมาตรฐาน มีความโปร่งใส ปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมในแต่ละหัวข้อ

2. เครื่องมือแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment: EIT) ควรปรับปรุงคุณภาพและการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน/การให้บริการของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานให้ดีขึ้น หน่วยงานควรนำเสนอผลงานที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงการพัฒนาคุณภาพดำเนินงานของหน่วยงาน โดยสามารถสรุปจากรายงานผลการดำเนินงานประจำปีหรือจากมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส และการดำเนินการตามมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส รวมถึง สามารถสรุปจากรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการ นอกจากนี้ หน่วยงานอาจแสดงผลงานดังกล่าวเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า เพื่อให้เห็นถึงการปรับปรุง พัฒนาอย่างชัดเจน และควรนำไปเผยแพร่ให้ประชาชนรับทราบในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แผ่นพับ อินโฟกราฟิก ป้ายประชาสัมพันธ์ ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์

3. เครื่องมือแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT) ควรเน้นการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ ผู้มาติดต่อ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน/การให้บริการของหน่วยงานให้ดีขึ้น หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน ผ่านการดำเนินการ โครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ

➤ ความสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับแผนแม่บทต่าง ๆ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์องค์กรกับแผนแม่บทต่าง ๆ ได้แก่ แผนแม่บทด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทด้านดิจิทัล แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร แผนแม่บทด้านนวัตกรรม แผนแม่บทด้านการเรียนรู้ แผนแม่บทด้านความยั่งยืน แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าสัมพันธ์ แผนกลยุทธ์ของฝ่ายตรวจสอบภายใน

การแสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์องค์กรกับแผนแม่บทต่าง ๆ

แผนแม่บท/โครงการ	ยุทธศาสตร์องค์กร				
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้ และตอบสนอง ต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทาง ธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่าย และเพิ่ม ประสิทธิภาพ จากการ ดำเนินการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้าง ความ เข้มแข็งบุคลากร และมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ที่มี สมรรถนะสูงและมี ธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้าง ความยั่งยืน ของธุรกิจ แอลกอฮอล์	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้าง คุณค่าให้ สังคมเป็นมิตร กับ สิ่งแวดล้อม
(1) แผนแม่บทด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล					
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาเชิงกลยุทธ์สู่การวางแผนการบริหารและพัฒนา					
1. โครงการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล			✓		
2. โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร อัตราค่าจ้าง และหน้าที่ความรับผิดชอบ			✓		
3. โครงการพัฒนาระบบ สรรหา คัดเลือกและ แต่งตั้งบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล			✓		
4. โครงการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน			✓		
5. โครงการพัฒนาและจัดการระบบสวัสดิการ และจัดการระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์			✓		
6. โครงการปรับปรุงและพัฒนาระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน			✓		
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง					
2.1 โครงการจัดทำแผนและประเมินผลการ พัฒนาบุคลากร			✓		
2.2 โครงการจัดทำคู่มือสมรรถนะหลักของ พนักงานและสมรรถนะหลักเฉพาะด้านตามสาย งาน			✓		
2.3 โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพ ด้านการบริหาร			✓		
2.4 โครงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่			✓		
2.5 โครงการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพ			✓		
2.6 โครงการจัดทำแผนและพัฒนาพนักงานที่มี ศักยภาพสูง			✓		
2.7 โครงการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง			✓		
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบสื่อสารและสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ เสริมสร้างคุณภาพชีวิตตามหลักธรรมาภิบาล					
3.1 โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต			✓		
3.2 โครงการพัฒนาการสื่อสารและช่องทาง ประชาสัมพันธ์			✓		
3.3 โครงการเสริมสร้างความพึงพอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร			✓		

แผนแม่บท/โครงการ	ยุทธศาสตร์องค์กร				
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้ และตอบสนอง ต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทาง ธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่าย และเพิ่ม ประสิทธิภาพ จากการ ดำเนินการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้าง ความ เข้มแข็งบุคลากร และมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ที่มี สมรรถนะสูงและมี ธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้าง ความยั่งยืน ของธุรกิจ ของธุรกิจ แอลกอฮอล์	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้าง คุณค่าให้ สังคมเป็นมิตร กับ สิ่งแวดล้อม
3.4 โครงการจัดการการเปลี่ยนแปลง			✓		
3.5 โครงการส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน			✓		
3.6 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศและ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล			✓		
3.7 โครงการพัฒนาบทบาทของหน่วยงาน ทรัพยากรบุคคล			✓		
3.8 โครงการสนับสนุนการบริหารงานด้าน ทรัพยากรบุคคลจากผู้บริหาร			✓		
3.9 โครงการทบทวนปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารทรัพยากรบุคคล			✓		
(2) แผนแม่บทด้านดิจิทัล					
ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างสรรค์ พัฒนา นวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ					
1. โครงการข้อมูลอัจฉริยะ	✓	✓			
2. โครงการพัฒนาระบบบำรุงรักษาตามเงื่อนไข โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	✓	✓			
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบสารสนเทศเชิงบูรณาการ (Unified information system) มุ่งสู่การเป็น Industry 4.0 & Smart Office					
1. โครงการต่อยอระบบสารสนเทศเพื่อการ วางแผนทรัพยากร (ERP) ด้านบริหารสัญญาและ ตรวจสอบย้อนกลับ	✓				
2. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกับ หน่วยงานภาครัฐด้วยดิจิทัล	✓				
3. โครงการพัฒนาระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ขององค์กรสุราฯ	✓				
4. โครงการจัดทำระบบเว็บไซต์ (Intranet) ภายในองค์กรสุราฯ	✓				
5. โครงการพัฒนาระบบการจัดการเอกสารด้วย ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Paperless) (โครงการ ต่อเนื่อง)	✓				
6. โครงการพัฒนา Executive Dashboard ด้วย Business Intelligence			✓		
7. โครงการปรับปรุงสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)				✓	
8. โครงการจัดหาระบบควบคุมเอกสาร				✓	

แผนแม่บท/โครงการ	ยุทธศาสตร์องค์กร				
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้ และตอบสนอง ต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทาง ธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่าย และเพิ่ม ประสิทธิภาพ จากการ ดำเนินการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความ เข้มแข็งบุคลากร และมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ที่มี สมรรถนะสูงและมี ธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้าง ความยั่งยืน ของธุรกิจ ของแอลกอฮอล์	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้าง คุณค่าให้ สังคมเป็นมิตร กับ สิ่งแวดล้อม
(ISO Document Control System)					
9. โครงการธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) และยกระดับการควบคุมกำกับ การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ				✓	
10. โครงการตรวจสอบการดำเนินธุรกรรมด้วย คอมพิวเตอร์				✓	
11. โครงการตรวจสอบการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ				✓	
12. โครงการบริหารจัดการข้อมูลในองค์กรให้ เป็นไปตาม พรบ.คุ้มครองส่วนบุคคล พ.ศ. 2562				✓	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลของ LDO เพื่อรองรับ Industry 4.0 & Smart Office					
1. โครงการศูนย์ข้อมูลคลาวด์ (Cloud Data Center)	✓				
2. โครงการพัฒนาระบบตัดสินใจใช้แหล่ง พลังงานที่เหมาะสมในกระบวนการผลิตด้วย อินเทอร์เน็ตประสานสรรพสิ่ง	✓				
3. โครงการอินเทอร์เน็ตประสานสรรพสิ่งสำหรับ การบริหารโลจิสติกส์ขององค์กรสุราฯ	✓				
4. โครงการจัดหาระบบความมั่นคงปลอดภัย และเฝ้าระวังภัยระบบสารสนเทศ			✓		
5. โครงการระบบบริหารจัดการความมั่นคง ปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Management System: ISMS)ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 องค์กรสุราฯ กรม สรรพสามิต			✓		
6. โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทดแทน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					✓
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมสำหรับการปรับตัวสู่ยุคแห่งการขับเคลื่อน LDO ด้วยดิจิทัล					
1. โครงการจัดทำและประเมินสมรรถนะด้าน ดิจิทัล			✓		
2. โครงการจัดทำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)			✓		
(3) แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร					
ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูล และเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ ที่อย่างทั่วถึง และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

แผนแม่บท/โครงการ	ยุทธศาสตร์องค์กร				
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้ และตอบสนอง ต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทาง ธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่าย และเพิ่ม ประสิทธิภาพ จากการ ดำเนินการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความ เข้มแข็งบุคลากร และมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ที่มี สมรรถนะสูงและมี ธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้าง ความยั่งยืน ของธุรกิจ ของธุรกิจ แอลกอฮอล์	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้าง คุณค่าให้ สังคมเป็นมิตร กับ สิ่งแวดล้อม
1) แผนการกำกับ ดูแลการดำเนินงาน ที่คำนึงถึง บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			✓		
2) แผนการเปิดเผยข้อมูล			✓		
3) แผนการบริหารจัดการนวัตกรรม และการ พัฒนาความยั่งยืน				✓	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐาน					
4) แผนการจัดการของคณะกรรมการ			✓		
5) แผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน				✓	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี					
6) แผนการสนองบทบาทของภาครัฐ	✓				
7) แผนบทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการแข่งขันที่ เป็นธรรม	✓				
8) แผนสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	✓				
9) แผนจรรยาบรรณ	✓				
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การติดตามและประเมินผล					
10) แผนการติดตามและการดำเนินงาน	✓				
(4) แผนแม่บทด้านนวัตกรรม					
ยุทธศาสตร์ที่1 บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์พัฒนา นวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ					
1. โครงการสัมมนาและสื่อสารการตลาด (Marketing seminar and communication)	✓				
2. โครงการสร้างการรับรู้ตราสินค้าให้เป็นที่จดจำ (Brand recognition)	✓				
3. โครงการใช้ Enzyme เพิ่มปริมาณน้ำตาล เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต		✓			
4. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการหมักเอทานอล ด้วยกากน้ำตาลจากการทำงาน ร่วมกันของ เชื้อจุลินทรีย์ ยีสต์ <i>Saccharomyces cerevisiae</i> SC90 และ <i>Pichia Stipites</i>		✓			
5. โครงการทดสอบหาปริมาณเชื้อก่อโรคใน ตัวอย่างน้ำที่ใช้ในการผลิตเอทานอลและ ผลิตภัณฑ์เอทานอล เพื่อให้สอดคล้องกับระบบ มาตรฐาน PIC/S GMP					✓
6. โครงการอินเทอร์เน็ตประสานสรรพสิ่งสำหรับ การบริหาร โลจิสติกส์ขององค์กรสุราฯ (IoT and GPS for Logistics)			✓		

แผนแม่บท/โครงการ	ยุทธศาสตร์องค์กร				
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้ และตอบสนอง ต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทาง ธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่าย และเพิ่ม ประสิทธิภาพ จากการ ดำเนินการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความ เข้มแข็งบุคลากร และมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ที่มี สมรรถนะสูงและมี ธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้าง ความยั่งยืน ของธุรกิจ ของธุรกิจ แอลกอฮอล์	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้าง คุณค่าให้ สังคมเป็นมิตร กับ สิ่งแวดล้อม
7. โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Development)	✓				
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมที่สร้างคุณค่า					
1. โครงการประกวดการสร้างสรรค นวัตกรรม อย่างยั่งยืนในองค์กรสุราฯ			✓		
2. โครงการฝึกอบรมการสร้างสรรค นวัตกรรม อย่างยั่งยืนในองค์กรสุราฯ			✓		
3. โครงการพัฒนาความรู้และทักษะด้าน ดิจิทัล แก่บุคลากร			✓		
(5) แผนแม่บทด้านการเรียนรู้					
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการจัดการองค์ความรู้เพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างนวัตกรรม					
1. โครงการพัฒนาคลังความรู้ขององค์กร เพื่อ เป็นฐานสำหรับ การสร้างนวัตกรรม			✓		
2. โครงการถอดเก็บความรู้จากผู้เชี่ยวชาญของ องค์กรสุราฯ			✓		
3. โครงการบูรณาการ การจัดการความรู้กับ กระบวนการปฏิบัติงาน			✓		
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
1. โครงการประกวดการจัดการความรู้อย่างยั่งยืน ในองค์กรสุราฯ			✓		
2. โครงการพัฒนาความรู้และทักษะด้านดิจิทัล แก่บุคลากร*DT			✓		
3. โครงการจัดทำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)*DT			✓		
(6) แผนแม่บทด้านความยั่งยืน					
กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
1. โครงการการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)	✓				
2. โครงการสำรวจความพึงพอใจพฤติกรรมผู้บริโภค และวิจัยตลาดแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ใหม่	✓				
กลยุทธ์ที่ 2 การปรับปรุง พัฒนาการผลิตและผลิตภัณฑ์ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจองค์กร					
1. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัด การพลังงาน		✓		✓	
2. โครงการลดกระบวนการที่ไม่สร้างมูลค่าในการ ผลิตและส่งสินค้า (Lean Manufacturing)		✓		✓	

แผนแม่บท/โครงการ	ยุทธศาสตร์องค์กร				
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้ และตอบสนอง ต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทาง ธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่าย และเพิ่ม ประสิทธิภาพ จากการ ดำเนินการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความ เข้มแข็งบุคลากร และมุ่งสู่องค์กร สมัยใหม่ที่มี สมรรถนะสูงและมี ธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้าง ความยั่งยืน ของธุรกิจ แอลกอฮอล์	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้าง คุณค่าให้ สังคมเป็นมิตร กับ สิ่งแวดล้อม
กลยุทธ์ที่ 3 การมุ่งมั่นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
1. โครงการเสริมสร้างการบริหารจัดการระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรสมัยใหม่			✓		
2. โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์			✓		
3. โครงการพัฒนาองค์การสุราฯ สู่ความยั่งยืน ด้านอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์			✓		
กลยุทธ์ที่ 4 การกำกับดูแลองค์กรที่ดี					
โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต			✓		
กลยุทธ์ที่ 5 การลดผลกระทบ ด้านสิ่งแวดล้อมและพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม					
1. โครงการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ เศรษฐกิจ (Eco-efficiency) และประเมิน คาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์					✓
2. โครงการสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน					✓
3. โครงการ LDO PLACE					✓
(7) แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าสัมพันธ์					
ยุทธศาสตร์การตลาดแบบมุ่งเป้า					
1.โครงการสำรวจความพึงพอใจพฤติกรรมผู้บริโภค และวิจัยตลาดแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ใหม่	✓			✓	
2. โครงการตลาดเชิงรุก	✓				
ยุทธศาสตร์การจำหน่ายเชิงรุก					
3. โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	✓			✓	
4. โครงการจัดจ้างผลิตภัณฑ์ Consumer Product เพื่อจำหน่าย	✓				

➤ **การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน** องค์การสุราฯ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีตามแนวทาง COSO ตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นมา โดยในปี 2565 มีความเสี่ยงทั้งสิ้น จำนวน 9 ความเสี่ยง แบ่งเป็นความเสี่ยงใหม่ จำนวน 4 ความเสี่ยง และความเสี่ยงที่คงเหลือจากปี 2564 จำนวน 5 ความเสี่ยง ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง (Risk ID)
Strategic Risk (S)	RF1 การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ^{New}
Operational Risk (O)	RF6 ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ^{New}
	RF7 ต้นทุนการผลิตสูงกว่าที่คาดการณ์ ^{Residual}
	RF8 ข้อมูลจากระบบบัญชีการเงินไม่รองรับกับการทำธุรกิจ ^{Residual}
	RF9 การบริหารจัดการสินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ^{New}
Financial Risk (F)	RF2 ผลกำไรอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ^{New}
	RF3 ยอดจำหน่ายอาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ^{Residual}
Compliance Risk (C)	RF4 การบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคลภายในองค์กรสุราฯ ^{Residual}
	RF5 การป้องกันการเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ขององค์กรสุราฯ ^{Residual}

หมายเหตุ New คือ ความเสี่ยงใหม่ (New Risk) จากปัจจัยนำเข้าใหม่ จำนวน 4 ความเสี่ยง

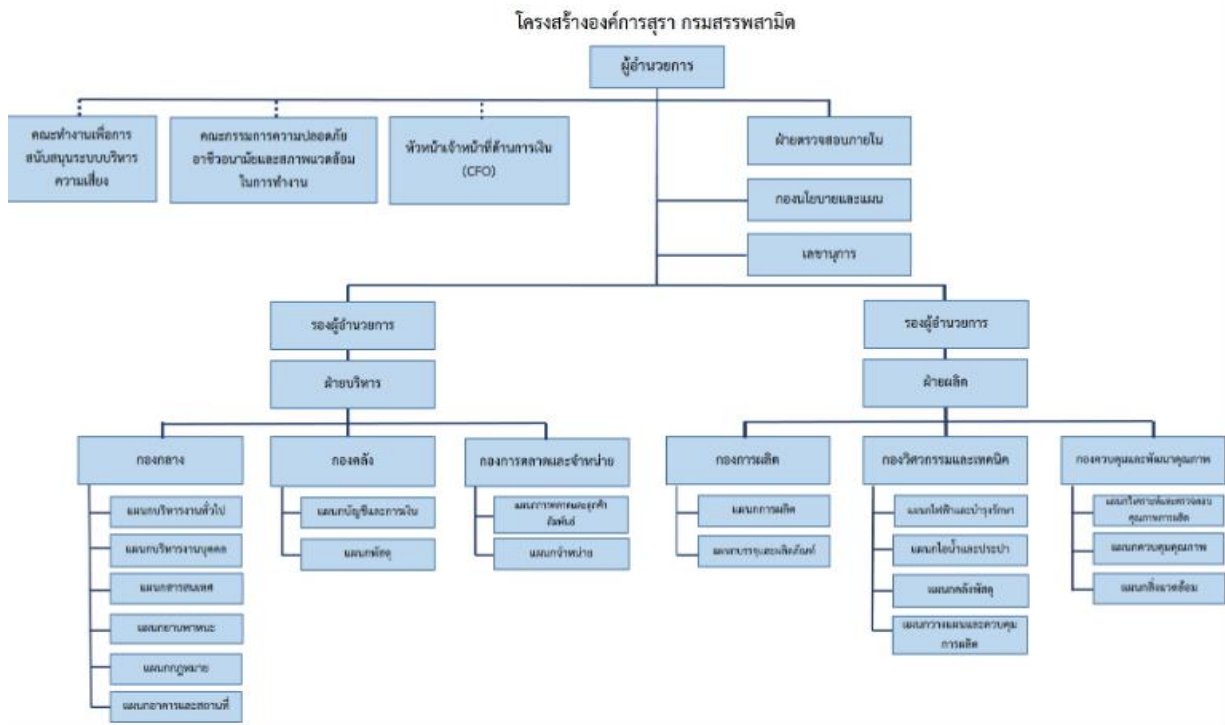
Residual คือ ความเสี่ยงที่คงเหลือ (Residual Risk) ของปีงบประมาณ 2564 จำนวน 5 ความเสี่ยง

➤ ผลการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ ปี 2564-2569 และแผนปฏิบัติการองค์การสุราฯ ประจำปี 2564 โดยประกอบด้วย 36 โครงการ จากการติดตามวิเคราะห์ผลการดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการพบว่า มีตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายจำนวน 20 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 55.55 และตัวชี้วัดที่ไม่บรรลุเป้าหมาย 16 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 44.45 โดยโครงการที่ไม่บรรลุเป้าหมายเกิดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการพัฒนาบุคลากร มีโครงการที่สำคัญคือ โครงการพัฒนาระบบการผลิตเพื่อผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงที่ล่าช้ากว่าแผนแต่จะเร่งดำเนินการในปี 2565-2568 ต่อไป สำหรับแผนปฏิบัติงานองค์การสุราฯ ประจำปี 2565 ประกอบด้วยโครงการจำนวน 26 โครงการ จากการติดตามผลการดำเนินงานในไตรมาสที่ 3 พบว่ามีตัวชี้วัดที่ดำเนินการสำเร็จตามแผน 1 โครงการ โครงการที่เป็นไปตามแผน 10 โครงการ และโครงการที่ไม่เป็นไปตามแผน 6 โครงการ ประกอบด้วย (1) โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) (2) โครงการสำรวจความพึงพอใจพฤติกรรมผู้บริโภคและวิจัยตลาดแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ใหม่ (3) โครงการจ้างผลิตแอลกอฮอล์ (4) โครงการลดกระบวนการที่ไม่สร้างมูลค่า (Non Value) ในการผลิตและส่งสินค้า (Lean Manufacturing) (5) โครงการเสริมสร้างการบริหารจัดการระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรสมัยใหม่ ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19

3.2.1.6 ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล

➤ โครงสร้างองค์กร

องค์การสุราฯ แบ่งส่วนงานตามระเบียบว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การสุราฯ โดยแบ่งออกเป็น 2 รong 4 ฝ่าย 7 กอง 20 แผนก



จากการวิเคราะห์สารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล พบว่ามีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 159 คน โดยแบ่งเป็น

1. เพศชาย จำนวน 91 คน หรือร้อยละ 57 เพศหญิง จำนวน 68 คน หรือร้อยละ 43
2. ระดับการศึกษา ปริญญาโท จำนวน 13 คน หรือร้อยละ 8 ปริญญาตรี จำนวน 75 คน หรือร้อยละ 47 ปวส. จำนวน 25 คน หรือร้อยละ 16 ปวช./มัธยม จำนวน 33 คน หรือร้อยละ 20 ประถม จำนวน 14 คน หรือร้อยละ 9
3. อายุต่ำกว่า 32 ปี จำนวน 46 คน หรือร้อยละ 29 อายุตั้งแต่ 32 – 45 ปี จำนวน 23 คนหรือร้อยละ 14 และอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 90 คน หรือร้อยละ 57

รายละเอียดจำแนกบุคลากรตามระดับการบริหาร ดังนี้

กลุ่ม	เพศ (คน)		ระดับการศึกษา					อายุ (ปี)			รวมทั้งหมด (คน)
	ชาย	หญิง	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ปวส.	มัธยมปวช.	ประถม	<32	32-45	>45	
ผู้บริหารระดับสูง	5	6	4	7	-	-	-	-	2	9	11
ผู้บริหารระดับต้น	4	6	3	7	-	-	-	2	1	7	10
บุคลากรระดับปฏิบัติการ	82	56	6	61	25	32	14	44	20	74	138
รวม	91	68	13	75	25	32	14	46	23	90	159

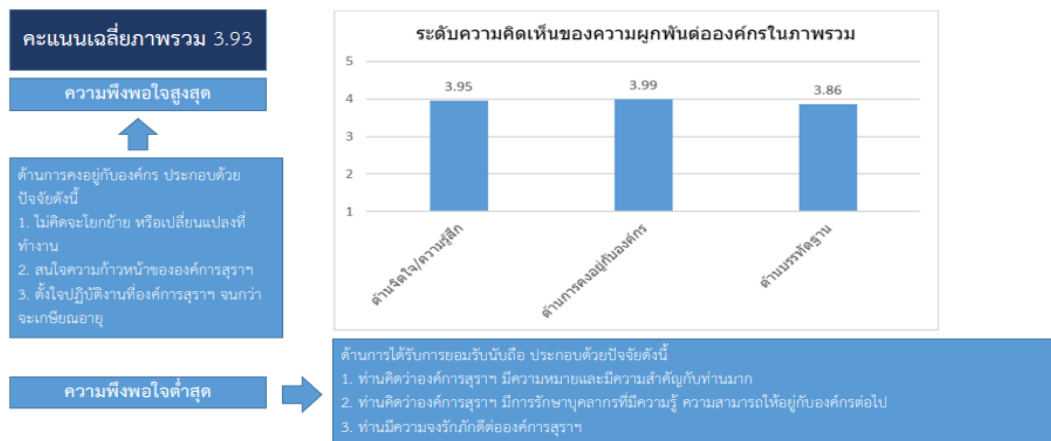
โดยมีพนักงานที่จะเกษียณอายุดังนี้

	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ระดับพนักงาน	7	7	4	7	8
ระดับผู้บริหาร	-	1	-	-	2
	7	8	4	7	10

ผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ประจำปี 2564 องค์กรสุราฯ ได้สำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ประจำปี 2564 พบว่ามีระดับคะแนน 3.80 เมื่อเทียบกับปี 2563 มีระดับคะแนน 3.58 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีแนวโน้มความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มสูงขึ้น เกิดจากการที่องค์กรสุราฯ มีการพัฒนาและเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานมากขึ้น และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกฎ ระเบียบขององค์กร

ตารางแสดงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและความผูกพัน	คะแนนเฉลี่ย	ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
1. ด้านจิตใจ/ความรู้สึก	3.95	มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรสุราฯ
2. ด้านการคงอยู่กับองค์กร	3.99	ความก้าวหน้าขององค์กรสุราฯ
3. ด้านบรรทัดฐาน	3.86	มีความจงรักภักดีต่อองค์กรสุราฯ



จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมนั้น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ในด้านการคงอยู่กับองค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 รองลงมาคือ ด้านจิตใจ/ความรู้สึกอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และพึงพอใจน้อยที่สุด คือด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

ทั้งนี้ จากการสำรวจมีข้อเสนอแนะสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ต้องการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และมีการตรวจสอบผลการประเมินของพนักงานว่าเป็นไปอย่างยุติธรรมและมีหลักฐานเอกสารประกอบการประเมินครบถ้วนหรือไม่
2. เสนอให้พนักงานทุกคน มีการรายงานการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบทุกสัปดาห์ ทุก 15 วัน หรือ 1 เดือน (แล้วแต่ตกลงกันระหว่างภายในหน่วยงาน) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารจัดการงานของพนักงานแต่ละท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น อาจจะเป็นการช่วยแก้ไขปัญหา แนะนำแนวทางการทำงาน หรือมอบหมายงานใหม่ตามความเหมาะสม และทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเห็นศักยภาพการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนได้อย่างชัดเจน
3. องค์กรควรให้การสนับสนุนการเลื่อนระดับของพนักงานมากกว่าสรรหาบุคคลภายนอกมารับตำแหน่งระดับหัวหน้าขึ้นไป โดยต้องมีกระบวนการคัดเลือกที่เหมาะสมและชัดเจน โปร่งใส มีการวัดความรู้ความสามารถทางวิชาการและพฤติกรรม
4. การออกกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติ และข้อห้ามต่าง ๆ ควรออกเป็นลายลักษณ์อักษร และควรมีคำจำกัดความที่ชัดเจน มีคำอธิบายถึงสาเหตุ และเหตุผลของกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติ ข้อห้ามต่าง ๆ เพื่อให้มีความชัดเจน และมีความเข้าใจที่ตรงกัน และขอให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้น ๆ อย่างถูกต้องและเท่าเทียมกัน
5. การเตรียมความพร้อมของพนักงานฝ่ายผลิตยังไม่มี ความชัดเจน สืบเนื่องจากพนักงานอยู่ในวัยเกษียณอายุหลายคน ควรเตรียมความพร้อมจัดคนเข้ามาศึกษาระบบงาน เรียนรู้งาน เพื่อทดแทนคนเก่าช่วงเวลาอย่างน้อย 2 ปี จึงจะมีความพร้อมในระบบงาน จึงควรให้ความสนใจจุดนี้มากขึ้น
6. สถานที่ทำงานควรมีป้ายบ่งชี้หน่วยงาน หรือสถานที่ เช่น ชื่อหน่วยงาน ชื่ออาคาร ฯลฯ
7. ให้เปิดรับความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ ผ่านออนไลน์เพราะง่ายต่อการเข้าถึง และสามารถปกปิดตนเองได้ หากเป็นการร้องเรียนเรื่องทุจริต
8. ควรมีโต๊ะหรือสถานที่ทำงานที่เหมาะสมให้มีความสะดวกและทันสมัยมากกว่านี้

สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Functional Analysis) ที่ส่งผลต่อ อส.

ปัจจัยภายใน	ส่งผลทางบวกต่อ อส.	ส่งผลทางลบต่อ อส.
1. ด้านการเงิน ⊕ อส.มีแนวโน้มทำกำไรของธุรกิจลดลง เนื่องจากลูกค้า แอลกอฮอล์แปลงสภาพหันไปซื้อจากแหล่งอื่น ⊕ ราคาจากน้ำตาลที่สูงขึ้นทำให้ต้นทุนสูงขึ้น		 
2. ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ⊕ แอลกอฮอล์มีคุณภาพตามมาตรฐาน ⊕ ช่องทางการจำหน่ายไม่หลากหลาย ⊕ อส.ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์มาตรฐาน	 	
3. ด้านการตลาด ⊕ มีข้อมูลลูกค้าที่ระบุความต้องการที่ชัดเจน ⊕ ลูกค้ามีความพึงพอใจด้านขั้นตอนการให้บริการเพิ่มขึ้น	 	
4. ด้านเทคโนโลยี ⊕ อส.มีระบบเทคโนโลยี 16 ระบบ แต่ยังไม่สมบูรณ์ ⊕ ไม่มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก		 
5. ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ⊕ อส.มีคะแนนประเมินสถานะการดำเนินงานตามระบบ ประเมินผลการดำเนินงานของ สคร. ในด้าน KM & Innovation ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับผลประเมินทั้ง 8 ด้าน		
6. ด้านบริหาร ⊕ อส.มีการขอปรับระเบียบจัดซื้อจัดจ้างในการจัดซื้อ วัสดุุดิบและแอลกอฮอล์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ⊕ คะแนนด้าน ITA ปี 2565 ลดลงจากปี 2564		

3.2.1.7 ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) มีพนักงานขององค์การสุราฯ ติดเชื้อ แต่เนื่องจากองค์การสุราฯ มีมาตรการในการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดตั้งแต่พบการแพร่ระบาดรอบแรก และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานมีความเข้าใจในสถานการณ์และพร้อมรับมือกับเหตุการณ์หากเกิดกรณีฉุกเฉิน รวมถึงมีการจัดทำแผนบัญชาการเหตุการณ์ (Incident Command System) กรณีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนาไวรัส - 2019 องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต ปีงบประมาณ 2564 และมีแผนการควบคุมภาวะฉุกเฉิน กรณีเกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ตามประกาศของจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งแผนดังกล่าวมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจนกรณีเกิดเหตุการณ์ขึ้น จึงทำให้ยังสามารถดำเนินกิจกรรมในการผลิต บรรจุ การขาย และการขนส่งให้กับลูกค้าได้ แต่การดำเนินการด้านการป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาด มีต้นทุนการดำเนินการ และมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในแต่ละด้านได้แก่

1. ค่าทำงานล่วงเวลา หรือ ค่าทำงานในวันหยุด กรณีมีการติดเชื้อในสายงานการผลิต เนื่องจากเป็นระบบงานผลัดต้องการปรับเปลี่ยนเวลาการทำงานจาก 3 ผลัด เป็น 2 ผลัด ทำให้มีผลต่อค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาหรือการทำงานในวันหยุดเพิ่มขึ้น

2. ค่าใช้จ่ายในการเฝ้าระวังโรค โดยการตรวจหาเชื้อโควิด-19 ด้วยวิธี Antigen Test Kit (ATK) ตามมาตรการของคณะกรรมการโรคติดต่อจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่ต้องกำหนดให้มีการตรวจ Antigen Test Kit ให้กับผู้ปฏิบัติงานจำนวน 10% ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด โดยกำหนดให้ตรวจทุก 7 วัน ทำให้มีค่าใช้จ่ายหลักจากชุดตรวจ ATK และค่าบริการในการตรวจ

3. การจัดที่พักคอย หรือ Home Isolation โดยองค์การสุราฯ ได้ดำเนินการตามมาตรการของคณะกรรมการโรคติดต่อจังหวัดฉะเชิงเทรา ในการจัดที่พักคอยสำหรับผู้ป่วยกลุ่มสีเขียวและผู้ที่มีความเสี่ยงสูง (High Risk) โดยทำการปรับปรุงบ้านพักพนักงานที่ว่างจัดเป็น Home Isolation จำนวน 6 ห้อง พักอาศัยได้ประมาณ 12 คน โดยค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นได้แก่ ค่าปรับปรุงห้องพัก อุปกรณ์สำหรับการพักอาศัย ได้แก่ เตียงกระดาษ ที่นอน ของใช้จำเป็นอื่น ๆ และค่าใช้จ่ายในการดูแลความเป็นอยู่โดยการจัดอาหารบริการ 3 มื้อ ยารักษาโรคที่จำเป็น เป็นต้น

4. ค่าใช้จ่ายการรักษาพยาบาลของผู้ติดเชื้อและบุคคลในครอบครัวตามสิทธิ์ โดยหากมีการติดเชื้อและเข้ารับการรักษาในสถานพยาบาลของรัฐ ทางองค์การสุราฯ จะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลของพนักงานและบุคคลในครอบครัวตามสิทธิ์และระเบียบเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาล

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การสุราฯ

องค์การสุราฯ มีกำลังการผลิตแอลกอฮอล์ประมาณ 60,000 ลิตรต่อวัน หรือ 18 ล้านลิตรต่อปี ในสถานการณ์ปกติก่อนเกิดโรคระบาดจากเชื้อ COVID-19 แอลกอฮอล์บริสุทธิ์มีเพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศ แต่เมื่อเกิดสถานการณ์โรคระบาดจากเชื้อ COVID-19 ความต้องการแอลกอฮอล์เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้สต็อกแอลกอฮอล์ที่องค์การสุราฯ มีอยู่ในขณะนั้นถูกจำหน่ายไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าประจำมีการจัดซื้อเพิ่มขึ้นเพื่อนำไปผลิตสินค้าและเป็นสต็อกสินค้าของบริษัท นอกจากนั้นยังมีลูกค้ารายใหม่ที่ไม่สามารถนำเข้าแอลกอฮอล์จากต่างประเทศได้เข้ามาซื้อแอลกอฮอล์จากองค์การสุราฯ เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ฆ่าเชื้อโรคจำหน่ายในช่วงที่ตลาดมีความต้องการสูง

อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลานั้น องค์การสุราฯ จำเป็นที่จะจำหน่ายและบริจาคแอลกอฮอล์ให้กับ โรงพยาบาล สถานพยาบาล หน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการประชาชน โรงงานผลิตยาและเวชภัณฑ์ ยาฆ่าเชื้อ ยาล้างแผล ที่ต้องใช้แอลกอฮอล์บริสุทธิ์เป็นวัตถุดิบในการผลิต เป็นอันดับแรก โดยไม่มีการขึ้นราคาแต่อย่างใด ทำให้แอลกอฮอล์ไม่เพียงพอต่อการจำหน่ายในขณะนั้น เพื่อแก้ปัญหาผลิตภัณฑ์เจลแอลกอฮอล์ขาดแคลนในช่วงมีปัญหาไวรัส COVID-19 ระบาด กรมสรรพสามิตจึงออกประกาศเพื่ออนุญาตให้ผู้ผลิตแอลกอฮอล์ กลุ่มผลิตเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง จำนวน 26 โรงงาน สามารถขายหรือบริจาคแอลกอฮอล์เพื่อผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดโดยมีระยะเวลาถึงเดือนกันยายน 2564

หากถามว่าหลังเดือนกันยายน 2564 เมื่อโรงเอทานอล 26 โรงงาน ไม่สามารถขาย แอลกอฮอล์ในประเทศได้แล้ว องค์การสุราฯ จะสามารถผลิตแอลกอฮอล์ได้เพียงพอต่อความต้องการหรือไม่ นั้น ยืนยันว่าเพียงพอ เนื่องจากปัจจุบันมีความต้องการใช้แอลกอฮอล์เพื่อนำไปฆ่าเชื้อโรคประมาณ 800,000 ลิตรต่อเดือน เมื่อเทียบกับปริมาณแอลกอฮอล์ที่องค์การสุราฯ ผลิตได้แล้วนับว่าปริมาณต่างกันมาก

ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 เกิดผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือที่มี แอลกอฮอล์เป็นส่วนประกอบวางจำหน่ายในท้องตลาดจำนวนมากและมีบางยี่ห้อที่ไม่ได้มาตรฐานตาม ประกาศของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา ได้เคยออกมาเตือนผู้ประกอบการอย่าซ้ำเติมสถานการณ์ เชื้อไวรัส COVID-19 เลือกวัตถุดิบแอลกอฮอล์สำหรับผลิตเจลแอลกอฮอล์ให้ดีกว่าอื่นชื่อ ห้ามใช้ “เมทิลแอลกอฮอล์” โดยเด็ดขาด เพราะจะเกิดอันตรายกับผู้บริโภค โดยเมทิลแอลกอฮอล์เป็นสารที่มีพิษต่อ ร่างกายรุนแรงมาก สามารถดูดซึมได้ทางผิวหนังและลมหายใจ ทำให้หลอดลม ลำคอ เยื่อบุตาอักเสบ หาก หายใจหรือสัมผัสในปริมาณมากอาจทำให้ปอดอักเสบ เวียนหัว คลื่นไส้ อาเจียน กล้ามเนื้อกระตุก หายใจลำบาก การมองเห็นผิดปกติและอาจตาบอดได้ นอกจากนี้การเลือกใช้เอทิลแอลกอฮอล์ที่ไม่ได้มาตรฐานเป็นวัตถุดิบ ผลิตก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดอันตรายต่อผู้บริโภคได้เช่นกัน ดังนี้

◆ แอลกอฮอล์เกรดเชื้อเพลิง เป็นเอทิลแอลกอฮอล์คุณภาพต่ำที่กำหนดให้มีปริมาณ เมทิลแอลกอฮอล์ได้สูงถึง 0.5 % (V/V) (มาตรฐาน มอก.640 เล่ม 3) และไม่มีการควบคุมปริมาณสารปนเปื้อน อื่น ในขณะที่เอทิลแอลกอฮอล์เกรดอาหารและเกรดยา กำหนดให้มีปริมาณเมทิลแอลกอฮอล์ไม่เกิน 0.02 % (V/V) (มาตรฐาน มอก.640 เล่ม 1) และมีการควบคุมปริมาณสารปนเปื้อน ในเบื้องต้นประชาชนทั่วไป สามารถแยกความแตกต่างระหว่าง แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ กับแอลกอฮอล์เกรดเชื้อเพลิง ได้ด้วยตนเองด้วยการ ต้มกลั่น ซึ่งกลิ่นของแอลกอฮอล์เกรดเชื้อเพลิงจะมีกลิ่นเหม็นเนื่องจากมีความสกปรกของสารปนเปื้อน (Volatile impurity) อยู่ค่อนข้างมาก ในขณะที่แอลกอฮอล์บริสุทธิ์จะมีกลิ่นเฉพาะของแอลกอฮอล์ที่บริสุทธิ์

◆ แอลกอฮอล์แปลงสภาพ (Denature alcohol) เป็นเอทิลแอลกอฮอล์ที่ถูกเติมสารแปลง สภาพ (Denaturant) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อไม่ให้สามารถดื่มกินได้ หรือเมื่อได้ผสมกับน้ำหรือของเหลวอย่าง อื่นแล้วไม่สามารถดื่มกินได้เช่นเดียวกับน้ำสุรา เหตุนี้โรงงานผู้ผลิตแอลกอฮอล์แปลงสภาพจึงนิยมใช้ เอทิลแอลกอฮอล์คุณภาพต่ำมาเป็นวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุนการผลิต เอทิลแอลกอฮอล์ที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิต แอลกอฮอล์แปลงสภาพ จึงไม่ใช่เอทิลแอลกอฮอล์เกรดอาหารหรือเกรดยา

เพื่อประโยชน์ในการคุ้มครองความปลอดภัยแก่ผู้บริโภค จึงควรร่วมกันรณรงค์ให้มีการใช้ “เอทิลแอลกอฮอล์บริสุทธิ์” เป็นวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือที่มีแอลกอฮอล์เป็นส่วนประกอบ

โดยที่ผ่านมาหลายประชาชนอาจเข้าใจผิด คิดว่าองค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงาน ผูกขาดในการผลิตแอลกอฮอล์ทั้งหมด แต่ในความจริงแล้ว องค์การสุราฯ เป็นหน่วยงานผูกขาดเฉพาะ “สุรา สามทับ” ที่ผลิตและจำหน่ายภายในประเทศเท่านั้น นิยามตามกฎหมาย “สุราสามทับ” หมายถึง สุราชนิด กลั่นประเภทหนึ่งที่มีความเข้มข้นของแอลกอฮอล์ตั้งแต่ 80 ดีกรีขึ้นไป ซึ่งตามกฎหมายของกรมสรรพสามิต ได้ อนุญาตให้รัฐวิสาหกิจในที่นี้คือองค์การสุราฯ เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายในประเทศได้เพียงรายเดียว แต่อย่างไรก็ ตามภาคเอกชนก็สามารถผลิตสุราสามทับได้ โดยมีข้อแม้ว่าต้องได้รับอนุญาตจากกรมสรรพสามิตและส่งออก ไปขายต่างประเทศเท่านั้น

กลุ่มสุดท้าย คือ โรงงานเอทานอล มีทั้งหมด 26 โรงงาน กลุ่มนี้ผลิตแอลกอฮอล์ที่มีความเข้มข้น 99.5 ดีกรี นำไปผสมกับน้ำมันเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง และการผลิตแอลกอฮอล์ที่มีความเข้มข้นของแอลกอฮอล์ตั้งแต่ 1-80 ดีกรี คือ กลุ่มของผู้ผลิตเหล้าทั่วไป เป็นคนละกลุ่มกับผู้ผลิตสุรสาสามทับ จึงต้องขอทำความเข้าใจกันก่อนว่า แอลกอฮอล์ที่นำไปใช้ผสมน้ำมันผลิตเป็นเชื้อเพลิง ไม่ใช่แอลกอฮอล์ระดับ food grade หรือ pharmaceutical grade ที่นำไปใช้ในอุตสาหกรรมอาหารและยาเช่นเดียวกับแอลกอฮอล์ขององค์การสุรสา ซึ่งสามารถตรวจสอบคุณภาพของแอลกอฮอล์ว่าเป็นระดับ food grade หรือ pharmaceutical grade โดยดูจากตราสัญลักษณ์มาตรฐาน GMP หรือ มาตรฐาน HACCP ทำให้องค์การสุรสา มีต้นทุนในเรื่องมาตรฐาน ส่วนแอลกอฮอล์ที่ใช้ผลิตน้ำมัน ไม่จำเป็นต้องกลับไปให้บริษัทตามมาตรฐานดังกล่าวนี้ เพราะไม่ได้นำไปบริโภคแต่นำไปผสมกับน้ำมันเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง

โรงงานที่ผู้ผลิตแอลกอฮอล์เชื้อเพลิง จำนวน 27 โรงงาน

ผู้ประกอบการ	กำลังการผลิต (ลิตร/วัน)	ผู้ประกอบการ	กำลังการผลิต (ลิตร/วัน)
กลุ่มโรงงานผลิตแอลกอฮอล์เชื้อเพลิง		กลุ่มโรงงานผลิตแอลกอฮอล์เชื้อเพลิง	
1. บริษัท บางจากไบโอเอทานอล จำกัด	150,000	9. บริษัท แม่สอดพลังงานสะอาด จำกัด	230,000
2. บริษัท ไทยอะโกร เอ็นเนอร์ยี จำกัด (มหาชน)	150,000	10. บริษัท ราชบุรีเอทานอล จำกัด	150,000
บริษัท ไทยอะโกร เอ็นเนอร์ยี จำกัด (มหาชน) (ด่านช้าง)	200,000	11. บริษัท อี เอส เพาเวอร์ จำกัด	150,000
3. บริษัท เคทีเอส ไบโอเอทานอล จำกัด	230,000	12. บริษัท ไทยแอลกอฮอล์ จำกัด (มหาชน)	200,000
4. บริษัท น้ำตาลไทยเอทานอล จำกัด	200,000	13. บริษัท อิมเพรสเทคโนโลยี จำกัด	200,000
5. บริษัท มิตรผลไบโอฟูเอล จำกัด		14. บริษัท พรวิไล อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล กรุ๊ป เทคคิง จำกัด	25,000
- ชัยภูมิ	500,000	15. บริษัท ทรัพย์ทิพย์ จำกัด	200,000
- กาฬสินธุ์	230,000	16. บริษัท ไทยเอทานอล พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน)	130,000
- กุฉินารายณ์	320,000	17. บริษัท โฟenixเอทานอล จำกัด	300,000
- ด่านช้าง	200,000	18. บริษัท พี.เอส.ซี.สตาร์ช โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	150,000
6. บริษัท เคไอเอทานอล จำกัด	250,000	19. บริษัท อี 85 จำกัด	500,000
7. บริษัท เคเอสแอล กรีน อินโนเวชัน จก (มหาชน)	150,000	20. บริษัท อุบล ไบโอ เอทานอล จำกัด (มหาชน)	400,000
บริษัท เคเอสแอล กรีน อินโนเวชัน จก (บ่อพลอย)	300,000	21. บริษัท อัทเวเนเจอร์ จำกัด	340,000
8. บริษัท ไทยรุ่งเรืองพลังงาน จำกัด	300,000	22. บริษัท พิชญพิทย จำกัด	120,000

ข้อมูลจากกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 องค์การสุรสา มีนโยบายจำหน่ายและสนับสนุนแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ 95% (เกรดสำหรับใช้ในเภสัชกรรม) ที่เป็นไปตามมาตรฐานให้กับหน่วยงานภาครัฐที่มีความจำเป็นเร่งด่วนเป็นลำดับแรก เช่น โรงพยาบาล หน่วยงานทางการแพทย์ หน่วยงานสาธารณสุข และสถานประกอบการภาครัฐ และกลุ่มอุตสาหกรรมฐานลูกค้าเดิมที่เป็นลูกค้าขององค์การสุรสา รวมถึงกลุ่มลูกค้ารายใหม่ที่สั่งซื้อเข้ามาเป็นไปตามลำดับการสั่งซื้อ

การกระจายสินค้าแบ่งเป็น 2 ประเภทคือประเภทแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ (พันธกิจหลัก) และประเภท Consumer (พันธกิจรอง) โดยมีช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนี้

1. ประเภทแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ มีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านโทรศัพท์ E-mail Line การเข้าพบลูกค้า ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ตามงานจัดแสดงสินค้าเพื่อให้ลูกค้ารู้จักผลิตภัณฑ์และเข้าใจพันธกิจขององค์การสุรสา มีช่องทางการกระจายสินค้าผ่านการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าถึงสถานประกอบการ โดยอีกช่องทางในการกระจายสินค้า คือ ตัวแทนจำหน่าย

2. ประเภท Consumer Product มีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่าน Facebook Fanpage , Line@ Website โดยการจัดส่งผ่านบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และ Kerry และจัดจำหน่ายผ่าน Modern Trade รวมไปถึงการจัดแสดงจำหน่ายสินค้าตามงานต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าได้เข้าถึงสินค้ามากขึ้น เป็นการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ใหม่และส่งเสริมให้ลูกค้าได้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพ ซึ่งในปัจจุบันมีวางจำหน่ายใน Foodland จำนวน 22 สาขา และบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) เพิ่มช่องทางในการจำหน่ายผ่านช่องทาง ปณท. และเพื่อเป็นการช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนในการซื้อสินค้าสำหรับใช้ทำความสะอาดให้ได้รับความสะดวกในการเข้าถึงสินค้าได้ง่ายขึ้นผ่านที่ทำการฯ ทั่วประเทศ และเป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงการดำเนินการที่จะนำสินค้าเข้าวางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าต่อไป

ปัจจุบันองค์การสุราฯ มีกำลังการผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ ปีละประมาณ 18 ล้านลิตร และปริมาณการจำหน่ายแอลกอฮอล์ปีละประมาณ 25 ล้านลิตร ส่งผลกระทบต่อปริมาณแอลกอฮอล์ที่ผลิตได้ไม่เพียงพอต่อการจำหน่าย และรองรับต้องการของลูกค้า องค์การสุราฯ ในระยะสั้นจึงต้องจัดหาแอลกอฮอล์จากบริษัทเอกชนที่ผลิตแอลกอฮอล์ ปีละประมาณ 6 - 8 ล้านลิตร มาทดแทนในส่วนที่ไม่สามารถผลิตเองได้

องค์การสุราฯ มีแผนการดำเนินธุรกิจ 3 ระยะ ดังนี้

1. ระยะสั้น - จัดหาแอลกอฮอล์ให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ประมาณ 25 ล้านลิตรต่อปี และการให้บริการเป็นผู้รับตรวจผลิตภัณฑ์เอทานอลอุตสาหกรรม

2. ระยะกลาง - พัฒนากฎ ระเบียบ และขยายช่องทางการตลาด

3. ระยะยาว - มีแนวทางในการดำเนินโครงการสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ประเทศไทยด้วยระบบการผลิตแอลกอฮอล์คุณภาพสูง 99.99 ดีกรี โดยการนำเอทานอลพลังงานจาก 26 โรงงาน (crude alcohol) มาผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง 99.99 ดีกรี เพื่อตอบสนองการตลาดในประเทศไทย ลดต้นทุนการนำเข้าแอลกอฮอล์ 99.99 ดีกรี สำหรับอุตสาหกรรมที่ใช้แอลกอฮอล์คุณภาพสูง การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้านมลพิษทางน้ำ รวมถึงลดการนำเข้าแอลกอฮอล์จากต่างประเทศและเป็นการส่งเสริมอุตสาหกรรมภายในประเทศ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ

3.2.1.8 รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต ดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการทางการแพทย์ เกษษกรรม วิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรมการผลิตอาหาร เครื่องสำอาง เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมตามนโยบายของกระทรวงการคลังและแผนยุทธศาสตร์ชาติ นอกจากการดำเนินงานเพื่อพัฒนาประเทศแล้วองค์การสุราฯ ยังต้องมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร และเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง แผนการดำเนินงาน และแนวทางในการพัฒนาองค์กร โดยมีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกระบวนการต่าง ๆ แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) กลุ่มหน่วยงานเชิงนโยบาย (2) กลุ่มลูกค้า (3) กลุ่มคู่ค้า/ผู้ส่งมอบ/พันธมิตร (4) กลุ่มชุมชน/สังคม (5) กลุ่มบุคลากร

แบบสำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้จัดทำแยกเป็น 4 ชุด โดยได้ทำการสำรวจ

ความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำช่องว่างระหว่างความพึงพอใจและความคาดหวังมาเป็นข้อมูลนำเข้าสู่กำหนดแผนพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการในทุกมิติ เพื่อลดช่องว่างความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ลดลง ได้แก่ ชุดที่ 1 ใช้สำรวจกลุ่มหน่วยงานเชิงนโยบาย ชุดที่ 2 ใช้สำรวจกลุ่มลูกค้า/คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ ชุดที่ 3 ใช้สำรวจกลุ่มชุมชน/สังคม ชุดที่ 4 ใช้สำรวจกลุ่มบุคลากร

สำหรับเกณฑ์การประเมินจะใช้วิธีการให้คะแนนแบบ 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ให้คะแนนดังนี้

1. ระดับความพอใจต่อการดำเนินงานขององค์การสุราฯ

ระดับคะแนน	ความหมาย	เกณฑ์การวิเคราะห์
1	พึงพอใจน้อยที่สุด	1.00 - 1.50
2	พึงพอใจน้อย	1.51 - 2.50
3	พึงพอใจปานกลาง	2.51 - 3.50
4	พึงพอใจมาก	3.51 - 4.50
5	พึงพอใจมากที่สุด	4.51 - 5.00

2. ระดับความคาดหวังต่อการดำเนินงานขององค์การสุราฯ

ระดับคะแนน	ความหมาย	เกณฑ์การวิเคราะห์
1	น้อยที่สุด	1.00 - 1.50
2	น้อย	1.51 - 2.50
3	ปานกลาง	2.51 - 3.50
4	มาก	3.51 - 4.50
5	มากที่สุด	4.51 - 5.00

ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร สามารถแยกได้เป็นของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการวิเคราะห์และจัดอันดับความสำคัญของประเด็น โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์ความพึงพอใจและความคาดหวัง โดยจำแนกออกเป็นแต่ละกลุ่ม ได้ดังนี้

1. ผลสำรวจกลุ่มหน่วยงานเชิงนโยบาย เมื่อพิจารณาจากตารางผลสำรวจความพึงพอใจหน่วยงานเชิงนโยบาย ผลวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า หน่วยงานเชิงนโยบาย มีความพึงพอใจปานกลางต่อการดำเนินงานขององค์การสุราฯ โดยมีระดับคะแนน ความพึงพอใจเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ด้านความพึงพอใจมากที่สุดคือ ความพอใจในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การสุราฯ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมาคือความพึงพอใจในการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ความพอใจในการพัฒนาเทคโนโลยีและดิจิทัลขององค์การสุราฯ ความพอใจในการเผยแพร่ข้อมูลที่ทันสมัย และสม่ำเสมอของทางองค์การสุราฯ และความพอใจในการติดต่อประสานงานกับองค์การสุราฯ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

ข้อที่	คำถาม	คะแนนความพึงพอใจ	แปลค่าระดับความพึงพอใจ

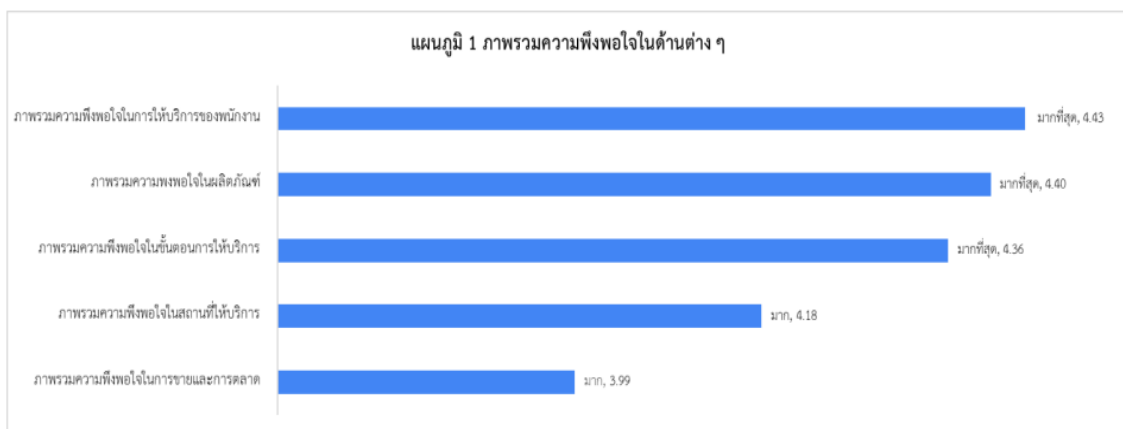
1	ความพึงพอใจในการดำเนินงานขององค์การสุราฯ	3.67	พึงพอใจมาก
2	ความพอใจในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การสุราฯ	4.00	พึงพอใจมาก
3	ความพอใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การสุราฯ	3.33	พึงพอใจปานกลาง
4	ความพอใจในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	2.67	พึงพอใจปานกลาง
5	ความพอใจในการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม	3.33	พึงพอใจปานกลาง
6	ความพอใจต่อองค์การสุราฯ ในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ	3.00	พึงพอใจปานกลาง
7	ความพอใจในการพัฒนาเทคโนโลยีและดิจิทัลขององค์การสุราฯ	3.67	พึงพอใจปานกลาง
8	ความพอใจในการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล และความโปร่งใสขององค์การสุราฯ	3.00	พึงพอใจปานกลาง
9	ความพอใจในการเผยแพร่ข้อมูลที่ทันสมัย และสม่ำเสมอขององค์การสุราฯ	3.67	พึงพอใจมาก
10	ความพอใจในงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การสุราฯ	3.00	พึงพอใจปานกลาง
11	ความพอใจในช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เข้าถึงง่าย และรวดเร็วขององค์การสุราฯ	3.00	พึงพอใจปานกลาง
12	ความพอใจในการติดต่อประสานงานกับองค์การสุราฯ	3.67	พึงพอใจมาก
	รวม	3.33	พึงพอใจปานกลาง

2. ผลสำรวจกลุ่มลูกค้า การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการประจำปีงบประมาณ 2565 ขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต ครั้งที่ 1/2565 มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและประเมินความพึงพอใจลูกค้าเกี่ยวกับความคาดหวัง ความพึงพอใจในการให้บริการขององค์การสุราฯ เป็นระยะเวลา 6 เดือน (ตุลาคม 2564 – มีนาคม 2565) รวมทั้งเป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการในแต่ละด้าน ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ให้องค์การสุราฯ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและลูกค้า ทั้งคุณภาพ ผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความคาดหวัง อันจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการขององค์การสุราฯ อย่างต่อเนื่อง กลุ่มตัวอย่างสำหรับการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการประจำปีงบประมาณ 2565 ครั้งที่ 1/2565 ได้แก่ กลุ่มลูกค้าขององค์การสุราฯ ทั้งลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม (B2B) และกลุ่มลูกค้าทั่วไป (B2C) โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามจำนวน 120 ชุด ด้วยระบบแบบสอบถามออนไลน์ (Google Forms) ผลการสำรวจพบว่า ภาพรวมลูกค้าที่ตอบแบบสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการประจำปีงบประมาณ 2565 ครั้งที่ 1/2565 มีความพึงพอใจโดยรวมต่อการให้บริการขององค์การสุราฯ อยู่ในระดับ มากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 คิดเป็นร้อยละ 85.67 ดังตาราง

ตารางแสดงภาพรวมความพึงพอใจของผู้ใช้บริการประจำปีงบประมาณ 2565 ครั้งที่ 1/2565

กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ระดับความพึงพอใจ
กลุ่มลูกค้าขององค์การสุราฯ	120	4.28	85.67	มากที่สุด

การสรุปคะแนนความพึงพอใจในการให้บริการขององค์การสุราฯ ที่ได้จากแบบสอบถาม และแบ่งระดับ ดังนี้ ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยในช่วง 4.21-5.00 ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยในช่วง 3.41-4.20 ระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยในช่วง 2.61-3.40 ระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยในช่วง 1.81-2.60 ระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยในช่วง 1.00-1.80 เมื่อวิเคราะห์ผลการตอบแบบสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ประจำปีงบประมาณ 2565 ครั้งที่ 1/2565 ของกลุ่มลูกค้าองค์การสุราฯ จำนวน 120 ราย ข้อมูลทั่วไป กลุ่มลูกค้าขององค์การสุราฯ ที่ตอบแบบสอบถามเป็นลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 31 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.83 อุตสาหกรรมยา จำนวน 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.17 หน่วยงานภาครัฐ จำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.83 อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำนวน 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.50 โรงพยาบาล/ คลินิกกับสถานศึกษา จำนวนประเภทละ 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.83 เป็นต้น เมื่อพิจารณาเรื่องการสั่งซื้อ แอลกอฮอล์พบว่ากลุ่มลูกค้าขององค์การสุราฯ สั่งซื้อแอลกอฮอล์ประเภทแอลกอฮอล์ 95% v/v จำนวน 105 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.64 รองลงมาเป็นแอลกอฮอล์ 70% v/v จำนวน 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.55 และแอลกอฮอล์ 99.8% v/v – 99.9% v/v กับเจลแอลกอฮอล์ทำความสะอาดมือ มีผู้สั่งซื้อประเภทละ 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.67 ทั้งนี้ มูลค่าในการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ตลอด 6 เดือนที่ผ่านมา (ตั้งแต่ช่วง 1 ตุลาคม 2564 ถึง 21 มีนาคม 2565) ส่วนใหญ่มีมูลค่าการสั่งซื้อที่ 10,000 – 99,999 บาท/ครั้ง จำนวน 59 ราย คิดเป็นร้อยละ 49.17 สั่งซื้อตั้งแต่ 100,000 – 199,999 บาท/ครั้ง จำนวน 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 11.67 และสั่งซื้อที่ 400,000 บาทขึ้นไป/ครั้ง จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.33 ความพึงพอใจรายด้าน ต่อการให้บริการขององค์การสุราฯ พบว่า 3 ลำดับแรกที่มีคะแนน ความพึงพอใจมากที่สุดได้แก่ 1) ความพึงพอใจต่อการให้บริการของพนักงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 คิดเป็นร้อยละ 88.67 2) ความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 คิดเป็นร้อยละ 88.00 และ 3) ความพึงพอใจ ในขั้นตอนการให้บริการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 คิดเป็นร้อยละ 87.17 ตามลำดับ ดังแผนภูมิ 1



เมื่อแยกเป็นประเด็นย่อยรายชื่อพบว่ากลุ่มลูกค้าองค์กรสุราฯ มีความพึงพอใจแต่ละข้อ โดยเรียงลำดับความพึงพอใจจากมากที่สุดไปน้อย มีดังนี้ ความระดับพึงพอใจระดับมากที่สุด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์มีความปลอดภัยสอดคล้องตามมาตรฐาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ สอดคล้องตามคุณสมบัติ (Spec.) และควมมีมารยาท และความสุขภาพ ในการติดต่อสื่อสารของพนักงาน เอกสารสนับสนุนด้านผลิตภัณฑ์ เช่น COA,SDS เป็นต้น จัดส่งสินค้าถูกต้อง ตามใบสั่งซื้อ มีความรู้/ความเข้าใจในรายละเอียดผลิตภัณฑ์ของพนักงานขาย ความสมบูรณ์ของผลิตภัณฑ์ จากการขนส่ง กริยา มารยาทของพนักงานขนส่ง ความเอาใจใส่ดูแลในการให้บริการของพนักงาน ความเป็นกันเอง ในการให้บริการของพนักงาน ความรวดเร็วและกระตือรือร้นในการติดต่อประสานงานของพนักงาน ลักษณะบรรจุภัณฑ์มีความเหมาะสมต่อการใช้งาน การแต่งกายของพนักงานขนส่ง และความชัดเจนของข้อมูล



ความผูกพันที่มีต่อองค์การสุราฯ

ความผูกพันที่มีต่อองค์การสุราฯ ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าขององค์กรมานานมากกว่า 10 ปี จำนวน 52 ราย คิดเป็นร้อยละ 43.33 รองลงมาคือ 1-5 ปี จำนวน 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.00 และ 5-10 ปี จำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.33 ตามลำดับ การสั่งซื้อสินค้าส่วนใหญ่สั่งซื้อสินค้าครั้งล่าสุดเมื่อ 3 เดือนขึ้นไป จำนวน 50 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.67 รองลงมาคือ 1 เดือน จำนวน 27 คิดเป็นร้อยละ 22.50 และ 1 สัปดาห์ จำนวน 23 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.17 ตามลำดับ ความถี่ในการสั่งซื้อสินค้า ส่วนใหญ่สั่งซื้อสินค้า 6 เดือน/ครั้ง จำนวน 43 ราย คิดเป็นร้อยละ 35.83 รองลงมาคือ มากกว่า 3 เดือน/ครั้ง จำนวน 41 ราย คิดเป็นร้อยละ 34.17 และมากกว่า 1 ครั้ง/เดือน จำนวน 33 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.50 ตามลำดับ มูลค่าการสั่งซื้อต่อครั้ง 10,000 - 99,999 บาท/ครั้ง จำนวน 59 ราย คิดเป็นร้อยละ 49.17 รองลงมา 100,000-199,999 บาท/ครั้ง จำนวน 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 11.67 และ 200,000-299,999 บาท/ครั้ง จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.33 ตามลำดับ

3. ผลสำรวจความพึงพอใจกลุ่มลูกค้า/ผู้ส่งมอบ

ข้อที่	คำถาม	คะแนนความพึงพอใจ	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
1	ความโปร่งใส ด้านการเปิดเผย รับรู้ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง	4.75	พึงพอใจมากที่สุด
2	ความโปร่งใสด้านการตรวจรับงานจ้างเป็นไปตามสัญญา หรือเงื่อนไขที่ระบุไว้	4.86	พึงพอใจมากที่สุด
3	ความโปร่งใสด้านการเบิกจ่ายเงินค่าจ้างที่รวดเร็ว	4.64	พึงพอใจมากที่สุด
4	ความโปร่งใส ด้านการร้องเรียน เช่น มีช่องทางร้องเรียน/เสนอแนะที่สะดวก	4.68	พึงพอใจมากที่สุด
5	พนักงานที่ให้บริการ มีความสุภาพและเต็มใจในการให้บริการ	4.46	พึงพอใจมาก
6	ความสะอาดและความเป็นระเบียบของสถานที่	4.04	พึงพอใจมาก
	รวม	4.57	พึงพอใจมากที่สุด

ผลสำรวจความพึงพอใจกลุ่มลูกค้า/ผู้ส่งมอบ ผลวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มลูกค้า/ผู้ส่งมอบ มีความพึงพอใจมากที่สุดต่อการดำเนินงานขององค์การสุราฯ โดยมีระดับคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ย เท่ากับ 4.57 ด้านความพึงพอใจมากที่สุดคือ ความโปร่งใสด้านการตรวจรับงานจ้างเป็นไปตามสัญญา หรือเงื่อนไข ที่ระบุไว้โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.86 รองลงมาคือ ความโปร่งใส ด้านการเปิดเผย รับรู้ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.75

4. ผลสำรวจความพึงพอใจกลุ่มชุมชน/สังคมที่มีต่อองค์การสุราฯ

ข้อที่	คำถาม	คะแนนความพึงพอใจ	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
	สำรวจความพึงพอใจ		
1	เจ้าหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สุภาพ	4.08	พึงพอใจมาก
2	เจ้าหน้าที่แต่งกายสุภาพเหมาะสม	4.19	พึงพอใจมาก
3	กิจกรรมมีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อชุมชน	4.00	พึงพอใจมาก
4	ท่านมีความพึงพอใจในการดำเนินงานด้านรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การสุราฯ	4.03	พึงพอใจมาก
5	ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ มีประโยชน์ต่อตัวท่านหรือไม่	3.92	พึงพอใจมาก
6	ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารขององค์การสุราฯ ที่สม่ำเสมอ	3.61	พึงพอใจมาก
7	ท่านได้รับความสะดวกในการติดต่อประสานงานกับองค์การสุราฯ	3.84	พึงพอใจมาก
8	ท่านพอใจในมาตรการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยขององค์การสุราฯ หรือไม่	4.03	พึงพอใจมาก
	รวม	3.96	พึงพอใจมาก

5. ผลสำรวจความพึงพอใจการประชาสัมพันธ์ร้านค้าทาง FANPAGE : LDO PLACE

เมื่อพิจารณาจากตารางผลสำรวจความพึงพอใจการประชาสัมพันธ์ร้านค้าทาง FANPAGE : LDO PLACE ผลวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มชุมชน/สังคม มีความพึงพอใจมากที่สุดต่อการประชาสัมพันธ์ร้านค้าทาง FANPAGE : LDO PLACE โดยมีระดับคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 ด้านความพึงพอใจมากที่สุดคือ ได้รับความสนใจของผลิตภัณฑ์ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5.00 รองลงมาคือ ได้รับการอำนวยความสะดวกในการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.75

ข้อที่	คำถาม	คะแนนความพึงพอใจ	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
	สำรวจความพึงพอใจ การประชาสัมพันธ์ร้านค้าทาง FANPAGE : LDO PLACE		
1	ท่านได้รับการแนะนำข้อมูลครบถ้วน	4.50	พึงพอใจมาก
2	ท่านได้รับการอำนวยความสะดวกในการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์	4.75	พึงพอใจมากที่สุด
3	ท่านได้รับความสนใจของผลิตภัณฑ์	5.00	พึงพอใจมากที่สุด
4	ท่านมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการเข้าร่วมการประชาสัมพันธ์ผ่านทาง LDO PLACE	4.50	พึงพอใจมาก
5	ท่านมีความพึงพอใจกับกิจกรรมประชาสัมพันธ์ ผ่านทาง LDO PLACE	4.50	พึงพอใจมาก
	รวม	4.65	พึงพอใจมากที่สุด

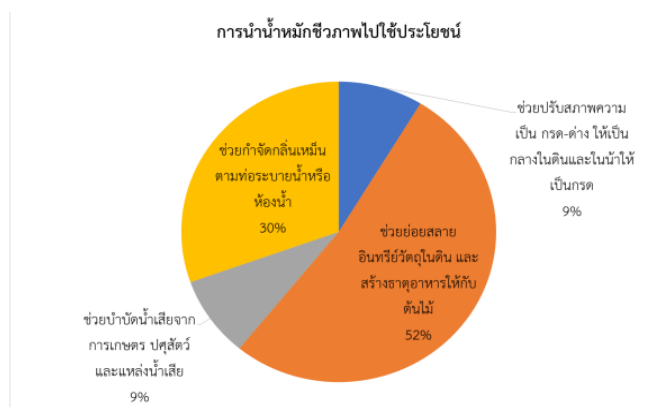
6. สสำรวจความพึงพอใจโครงการน้ำหมักชีวภาพเคลื่อนที่

เมื่อพิจารณาจากตารางผลสำรวจความพึงพอใจโครงการน้ำหมักชีวภาพเคลื่อนที่ 2565 ผลวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มชุมชน/สังคม มีความพึงพอใจมากต่อโครงการน้ำหมักชีวภาพเคลื่อนที่ 2565 โดยมีระดับคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ด้านความพึงพอใจมากที่สุดคือ โครงการมีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อชุมชน โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.68 รองลงมาคือ มีความพึงพอใจกับโครงการน้ำหมักชีวภาพเคลื่อนที่ 2565 โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.61

ข้อที่	คำถาม	คะแนนความพึงพอใจ	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
สำรวจความพึงพอใจโครงการน้ำหมักชีวภาพเคลื่อนที่ 2565			
1	เจ้าหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สุภาพ	4.39	พึงพอใจมาก
2	เจ้าหน้าที่แต่งกายสุภาพเหมาะสม	4.48	พึงพอใจมาก
3	โครงการมีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน	4.68	พึงพอใจมากที่สุด
4	ท่านมีความพึงพอใจในการดำเนินงานด้านรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การสุราฯ	4.43	พึงพอใจมาก
5	ท่านได้รับความสะดวกในการติดต่อประสานงานกับองค์การสุราฯ	4.26	พึงพอใจมาก
6	ท่านมีความพึงพอใจกับโครงการน้ำหมักชีวภาพเคลื่อนที่ 2565	4.61	พึงพอใจมากที่สุด
7	ท่านพอใจในมาตรการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยขององค์การสุราฯ	4.35	พึงพอใจมาก
8	เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการให้ความรู้เกี่ยวกับน้ำหมักชีวภาพ	4.58	พึงพอใจมาก
9	ท่านพอใจในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารขององค์การสุราฯ ที่ทันสมัยและสม่ำเสมอ	4.35	พึงพอใจมาก
รวม		4.45	พึงพอใจมาก

7. สสำรวจการนำหมักชีวภาพไปใช้ประโยชน์

เมื่อพิจารณาจากภาพแสดงการนำหมักชีวภาพไปใช้ประโยชน์ พบว่า กลุ่มชุมชน/สังคมนำน้ำหมักชีวภาพไปใช้ประโยชน์ คือ นำไปช่วยย่อยสลายอินทรีย์วัตถุในดินและสร้างธาตุอาหารให้กับต้นไม้ ร้อยละ 52 นำไปช่วยกำจัดกลิ่นเหม็นตามท่อระบายน้ำหรือห้องน้ำ ร้อยละ 30 นำไปช่วยบำบัดน้ำเสียจากการเกษตร ปศุสัตว์และแหล่งน้ำเสีย ร้อยละ 9 และนำไปช่วยปรับสภาพความเป็นกรด-ด่าง ให้เป็นกลางในดินและในน้ำ ให้เป็นกรด ร้อยละ 9



ร้อยละ 52 นำไปช่วยกำจัดกลิ่นเหม็นตามท่อระบายน้ำหรือห้องน้ำ ร้อยละ 30 นำไปช่วยบำบัดน้ำเสียจากการเกษตร ปศุสัตว์และแหล่งน้ำเสีย ร้อยละ 9 และนำไปช่วยปรับสภาพความเป็นกรด-ด่าง ให้เป็นกลางในดินและในน้ำ ให้เป็นกรด ร้อยละ 9

8. สํารวจความพึงพอใจการใช้น้ําหมักชีวภาพ

เมื่อพิจารณาจากตารางผลสํารวจความพึงพอใจการใช้น้ําหมักชีวภาพ ผลวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มชุมชน/สังคม มีความพึงพอใจการใช้น้ําหมักชีวภาพ โดยมีระดับคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยเท่ากับ 4.48

คำถาม	คะแนนความพึงพอใจเฉลี่ย	แปลค่าระดับความพึงพอใจ
สํารวจความพึงพอใจการใช้น้ําหมักชีวภาพ		
ท่านมีความพึงพอใจระดับใดจากการใช้น้ําหมักชีวภาพ	4.48	พึงพอใจมาก

โดยมีข้อเสนอแนะให้ดำเนินการปรับปรุง อาทิเช่น การเพิ่มช่องทางการจำหน่าย การเพิ่มช่องทางการติดต่อ เครดิตการขาย การจัดส่งสินค้า ราคาที่สูง เพิ่มผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย ข้อจำกัดในรูปแบบของหน่วยงานรัฐ ความไม่คล่องตัวในการสั่งซื้อเนื่องจากต้องแจ้งล่วงหน้ามีปัญหาเรื่องการเบิกอากรแสตมป์ การติดต่อสื่อสารยาก สินค้าขาดสต็อก

ในส่วนความต้องการของชุมชน/สังคมที่มีต่อองค์การสุราฯ อาทิเช่น การช่วยเหลือสังคม ให้มีความสำคัญในการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชน ผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนแอลกอฮอล์ในช่วงในสถานการณ์โควิด ส่งเจลแอลกอฮอล์ให้ตามชุมชนหมู่บ้าน

ความคาดหวังของชุมชน/สังคมต่อองค์การสุราฯ อาทิเช่น ลดน้ำเสีย พัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น ราคาแพง นำนวัตกรรมมาพัฒนาสิ่งแวดล้อม

ในส่วนของการสํารวจความต้องการและคาดหวังของชุมชน มีประเด็นในเรื่องของชื่อที่ทำให้เกิดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์การสุราฯ ผิดไป อาทิเช่น เข้มงวดการไม่จำหน่ายสุราในกลุ่มเยาวชน เหล้าราคาไม่สูง ลดการดื่ม ความรับผิดชอบต่อสังคมในส่วนที่ได้รับผลกระทบต่อผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนของผู้ดื่มสุราซึ่งองค์การสุราฯ ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นเพราะเป็นผู้ผลิต ส่งเสริมสุราประจำถิ่น เหล้ามีคุณภาพ เข้มงวดกฎหมายสุรา กำหนดให้มีสุราประจำอำเภอ เหมือน 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ โดยไม่เก็บภาษี

4.2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เป็นการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร ตั้งแต่การรับวัตถุดิบเข้ามาจนถึงกระบวนการผลิตเป็นสินค้าและบริการ ถึงวิธีการ/กระบวนการที่องค์กรสามารถสร้างคุณค่า (Create Value) ให้กับลูกค้า ห่วงโซ่คุณค่า แบ่งกิจกรรมที่สร้างคุณค่าออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งทุกกิจกรรมมีความสัมพันธ์กันเหมือนห่วงโซ่ดังนี้

1. **กิจกรรมหลัก (Primary Activities)** คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าโดยตรงและการขายสินค้าให้กับลูกค้า ได้แก่ โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) การดำเนินงานภายใน (Operations) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) การตลาด (Marketing) การบริการ (Services)

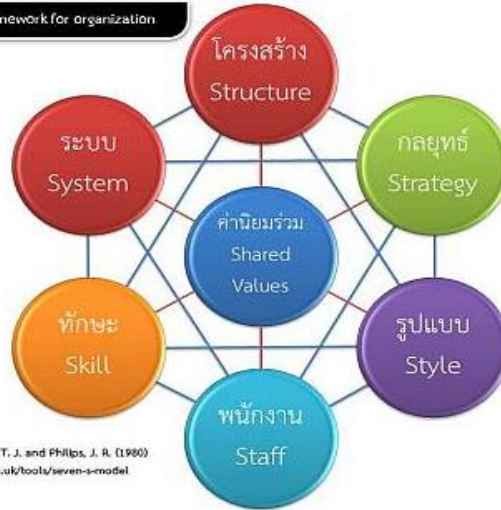
2. **กิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activities)** คือ กิจกรรมที่เป็นส่วนเสริมของทุกส่วนในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Development) และการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement)

รูปภาพแสดงการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

กิจกรรมหลัก				มูลค่าเพิ่ม (Value Added)
โลจิสติกส์ขาเข้า	การดำเนินงานภายใน	โลจิสติกส์ขาออก	การบริการ	
- มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อให้ทันกับฤดูกาล และปรับวิธีการให้รองรับกับปริมาณกากน้ำตาลในตลาด	การจำหน่าย - มีการแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาแต่ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ - ช่องทางการจำหน่ายมีน้อยทำให้ลูกค้าเข้าถึงไม่สะดวก กระบวนการผลิต - ได้รับมาตรฐานสากลในกระบวนการผลิต	- มีการขนส่งที่เป็นระบบมาตรฐาน - การขนส่งผ่านไปรษณีย์ทำให้สินค้าเสียหายอยู่ การตลาด - การประชาสัมพันธ์ทำได้น้อยเนื่องจากชื่อขององค์การสุราฯ ไม่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์	- มีการเพิ่มช่องทางการสั่งซื้อผ่านเว็บไซต์ Facebook และ Line@ แต่ยังไม่สมบูรณ์ มีแผนจะปรับปรุงให้สามารถใช้งานได้ - มีแผนทำการบูรณาการข้อมูลร่วมกับกรมสรรพสามิตเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการจัดทำใบขนและใบอนุญาต	
กิจกรรมสนับสนุน				
โครงสร้างองค์กร	ทรัพยากรมนุษย์	เทคโนโลยีดิจิทัล	การจัดซื้อจัดจ้าง	
-มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน จึงอยู่ระหว่างการปรับปรุงโครงสร้าง	- มีแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง - ยังต้องการพนักงานที่มีทักษะเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร	- มีโครงการที่รองรับการดำเนินงานตามนโยบาย 4.0 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐด้วยดิจิทัล โครงการพัฒนาระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ขององค์การสุราฯ	- มีการขอดำเนินการตามมาตรา 7 ของ พรบ.จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ.2560 เพื่อให้สามารถหาวัตถุดิบได้ในราคาต่ำสุด	

4.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการ โดยใช้ McKinsey 7s Framework (McKinsey 7s)

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยภายในทั้ง 7 ด้าน (McKinsey 7s) เป็นการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดบนความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) กลยุทธ์ (Strategic) ระบบงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skills) รูปแบบการบริหาร (Style) และค่านิยมร่วม (Shared Value) โดยเป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้



Waterman, R. H. Peters, T. J. and Phillips, J. R. (1980)
<http://www.jicinfonet.ac.uk/tools/seven-s-model>

2554-10-01

McKinsey 7s framework

❖ **โครงสร้างองค์กร (Structure)** โครงสร้างขององค์การสุราฯ มีการแบ่งส่วนงานตามระเบียบว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การสุราฯ โดยแบ่งออกเป็น 2 รอง 4 ฝ่าย 7 กอง 20 แผนก มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามสายงานอย่างชัดเจน แต่โครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาหลายระดับรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางเป็นโครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้ง ทำให้การกระจายอำนาจลงไปสู่ผู้บริหารระดับล่างมีน้อย จึงวางโครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร รวมถึงมีการดำเนินกิจกรรมด้านลูกค้า การตลาด และการบริการในรูปแบบของ e-service อันเป็นช่องทางในการขายและบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

❖ **กลยุทธ์ (Strategy)** องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานมากกว่า 50 ปี มีบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้ตามกฎหมาย มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ และมีสิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุรสามัตภายในประเทศทำให้สามารถสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการแพทย์ เภสัชกรรม และสาธารณสุขได้อย่างชัดเจน แต่ยังมีจุดอ่อนในมิติของการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การสื่อสารทิศทางยุทธศาสตร์และการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังไม่ทั่วถึง ขาดการกำหนดทิศทางแผนงานการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และการให้บริการเพื่อสร้างรายได้อย่างเป็นระบบ รวมถึงมีข้อจำกัดในด้านการตลาดเพื่อขยายกลุ่มลูกค้าและตลาดใหม่

❖ **ระบบ (System)** การดำเนินงานขององค์การสุราฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9001:2015) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร Food Safety System Certification (FSSC 22000) ระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร Food Safety Management Systems (ISO 22000:2018) ระบบมาตรฐานการจัดการพลังงาน (ISO 50001) และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนองค์กร โดยนำระบบ ERP เพื่อรองรับระบบงานย่อย 16 ระบบงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและมีมาตรฐาน แต่เนื่องจากระบบ ERP ยังไม่สมบูรณ์จึงอยู่ระหว่างการพัฒนาส่งผลให้การบูรณาการข้อมูลภายในองค์กรยังไม่สามารถดำเนินการได้ และระบบการทำงานยังมีจุดอ่อนในบางประเด็น ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการตัวแทนจำหน่าย

ยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอทำให้มีผลกระทบต่อราคาและภาพลักษณ์ขององค์การสุราฯ อีกทั้งยังควรพัฒนา ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนงานบริการ นวัตกรรม การตลาด การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารความเสี่ยง เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานในภาพรวม เพื่อให้เกิดการนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรได้

❖ **รูปแบบ (Style)** ในการบริหารงานของผู้บริหารมีการบริหารงานร่วมกันเป็นทีม มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองนโยบายของรัฐบาลได้ดี โดยให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปรับองค์กรเข้าสู่ Digital Transformation ลักษณะการทำงานจะเชื่อมโยงในเชิงนโยบายทั้งจากภายในหน่วยงาน และการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก แต่ระบบงานบางส่วนยังไม่รองรับการดำเนินธุรกิจ รูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นแบบราชการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อราคาประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน

❖ **บุคลากร (Staff)** บุคลากรขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจแอลกอฮอล์ ซึ่งมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตามแผนพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ในแต่ละปี และปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล อย่างไรก็ตามบุคลากรยังมีจุดอ่อนในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ บุคลากรขาดศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ขาดทักษะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขาดการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

❖ **ทักษะ (Skill)** บุคลากรขององค์การสุราฯ มีองค์ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ แต่การจัดการความรู้ขององค์กรยังอยู่ในระดับบุคคล ควรมีการส่งเสริมให้เกิดเป็นระบบและเชื่อมโยงในระดับองค์กร การที่บุคลากรขององค์การสุราฯ มีความชำนาญทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การสุราฯ มีคุณภาพและมีมาตรฐานสูง สามารถรองรับความต้องการให้กับลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมยา อาหาร และเครื่องสำอาง

❖ **ค่านิยมร่วม (Shared Values)** องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต มีการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจน คือ THAIs ซึ่งหมายถึง การทำงานเป็นทีม มีความอ่อนน้อม ทำงานให้เกิดความสำเร็จ โปร่งใส ซื่อสัตย์ มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยดำเนินการตามค่านิยมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบในการแสดงออกตามพฤติกรรมเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม

ตารางแสดงการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนตาม McKinsey 7s Framework

7S Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โครงสร้างองค์กร (Structure)	<ol style="list-style-type: none"> มีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และมีแนวทางที่ชัดเจนในการปรับโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างการบริหารงานทั่วไปเพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ 	<ol style="list-style-type: none"> โครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาแบบหลายระดับ รวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เป็นโครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้ง การกระจายอำนาจลงไปสู่ผู้บริหารระดับล่างยังมีน้อย ขั้นตอนในการให้บริการขององค์การสุราฯ มีความยืดหยุ่นน้อย ทำให้เสียเวลาในการจัดการมากขึ้น เนื่องจากบางครั้งไม่สามารถควบคุมให้ลูกค้าปฏิบัติตามขั้นตอนการสั่งซื้อ
กลยุทธ์ (Strategy)	<ol style="list-style-type: none"> องค์การสุราฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติทำให้ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ องค์การสุราฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีสิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุรสามัคภายในประเทศ ทำให้องค์การสุราฯ สามารถสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการแพทย์ เภสัชกรรม และสาธารณสุขมีความชัดเจน 	<ol style="list-style-type: none"> การพัฒนาด้านกลยุทธ์การตลาดยังไม่เพียงพอต่อสถานการณ์การแข่งขันในตลาดปัจจุบัน ขาดกลยุทธ์ด้านการหารายได้ที่ชัดเจน (การบริหารตลาด พันธมิตรในการขาย โลจิสติกส์) ราคาจำหน่ายสูงกว่าคู่แข่ง
ระบบ (System)	<ol style="list-style-type: none"> องค์การสุราฯ มีการปรับกระบวนการในการทำงาน และการกระจายอำนาจเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต องค์การสุราฯ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนองค์กร 	<ol style="list-style-type: none"> บุคลากรขององค์การสุราฯ ขาดศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ภายในองค์การสุราฯ ที่ล้าสมัย และไม่เป็นปัจจุบัน ส่งผลต่อความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน องค์การสุราฯ มีการบริหารจัดการและการกำกับดูแลยังไม่ครอบคลุม ทั้งในประเด็นของการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารความเสี่ยง ขาดการบูรณาการข้อมูลระหว่างกัน
รูปแบบ (style)	<ol style="list-style-type: none"> แอลกอฮอล์ที่องค์การสุราฯ ผลิตมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด โดยได้รับมาตรฐานสากลทั้งในด้านระบบการผลิต สิ่งแวดล้อม ห้องปฏิบัติการ และอื่น ๆ ซึ่งสามารถนำไปต่อยอดเพื่อขยายตลาดไปในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ได้ 	<ol style="list-style-type: none"> องค์การสุราฯ ขาดระบบในการบริหารจัดการข้อมูลที่ดี องค์การสุราฯ มีสถานที่ตั้งโรงงานตั้งอยู่ไกลจากกลุ่มลูกค้าและแหล่งวัตถุดิบ แหล่งน้ำจืด ทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์สูง ระบบการทำงานยังไม่รองรับกับการดำเนินธุรกิจ

7S Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
		<p>4. การให้เครดิตเงินเชื่อวงเงินจำกัด ให้ระยะเวลาสั้นกว่าบริษัทเอกชน และต้องวางหลักประกันเป็นเงินสด หรือหนังสือค้ำประกัน จากธนาคารให้ไว้กับองค์การสุราฯ ซึ่งลูกค้าแจ้งว่าสั่งซื้อจากบริษัทเอกชนไม่ต้องวางหลักประกันใด ๆ</p> <p>5. การแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ทำให้ขาดช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลาย</p>
บุคลากร (Staff)	1. การปฏิบัติงานขององค์การสุราฯ ยึดตามหลักธรรมาภิบาล	<p>1. บุคลากรขององค์การสุราฯ ขาดศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม</p> <p>2. ผู้บริหารขององค์การสุราฯ ยังขาดทักษะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนแผนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงล่าช้า</p> <p>3. บุคลากรขององค์การสุราฯ ขาดการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อวางแผนงาน ติดตามควบคุมการปฏิบัติงาน และปรับปรุงแผนงาน</p> <p>4. บุคลากรขององค์การสุราฯ ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม</p>
ทักษะ (Skill)	<p>1. ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ มีคุณภาพสูงสำหรับอุตสาหกรรมยา อาหาร เครื่องสำอาง</p> <p>2. ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ บางประเภทมีราคาที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดทั้งในและต่างประเทศ</p>	<p>1. ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ ไม่ตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมทุกภาคส่วน</p> <p>2. ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ บางประเภทมีราคาที่ไม่สามารถแข่งขันกับตลาดทั้งในและต่างประเทศ</p>
ค่านิยมร่วม (Shared value)	<p>1. มีการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจนและมีการสื่อสารให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ</p> <p>2. องค์การสุราฯ มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง</p>	1. องค์การสุราฯ พบเรื่องร้องเรียนบ่อยครั้ง ทำให้ใช้เวลาในการบริหารจัดการมากขึ้น ข้อร้องเรียนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะบรรจุภัณฑ์ที่บูบ รั่วซึม

4.2.4 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างความยั่งยืนขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

ความยั่งยืนขององค์การสุราฯ ที่ครอบคลุมทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainability Development Goals (SDGs) 3 เป้าหมาย ดังนี้

เป้าหมายที่ 3 สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี

เป้าหมายที่ 8 การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ

เป้าหมายที่ 9 โครงสร้างพื้นฐานนวัตกรรม และอุตสาหกรรม



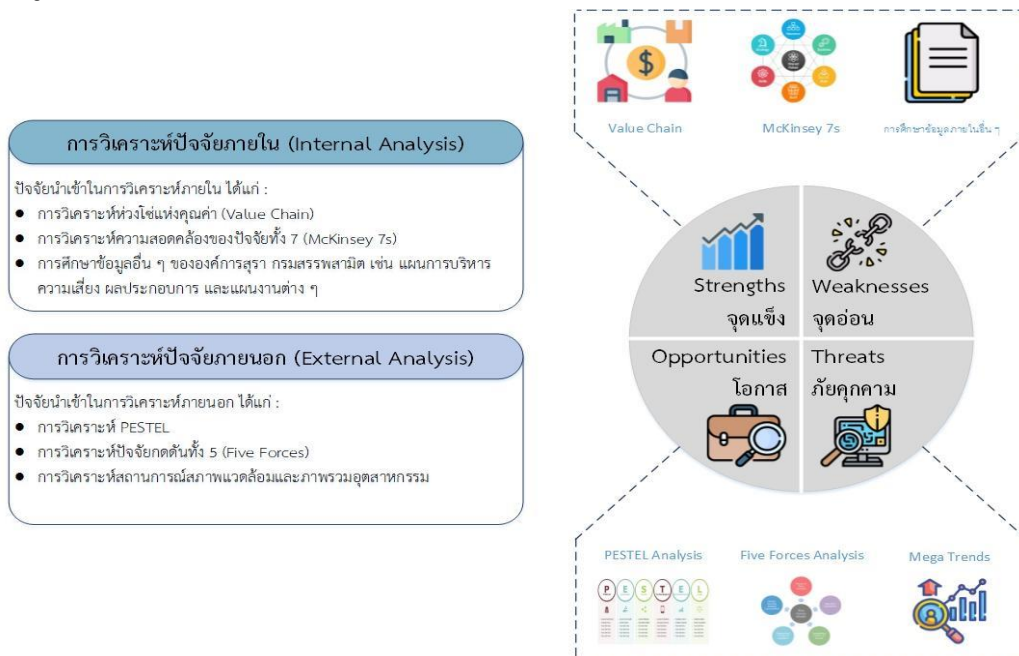
ตารางแสดงความสอดคล้องด้านความยั่งยืนขององค์การสุราฯ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

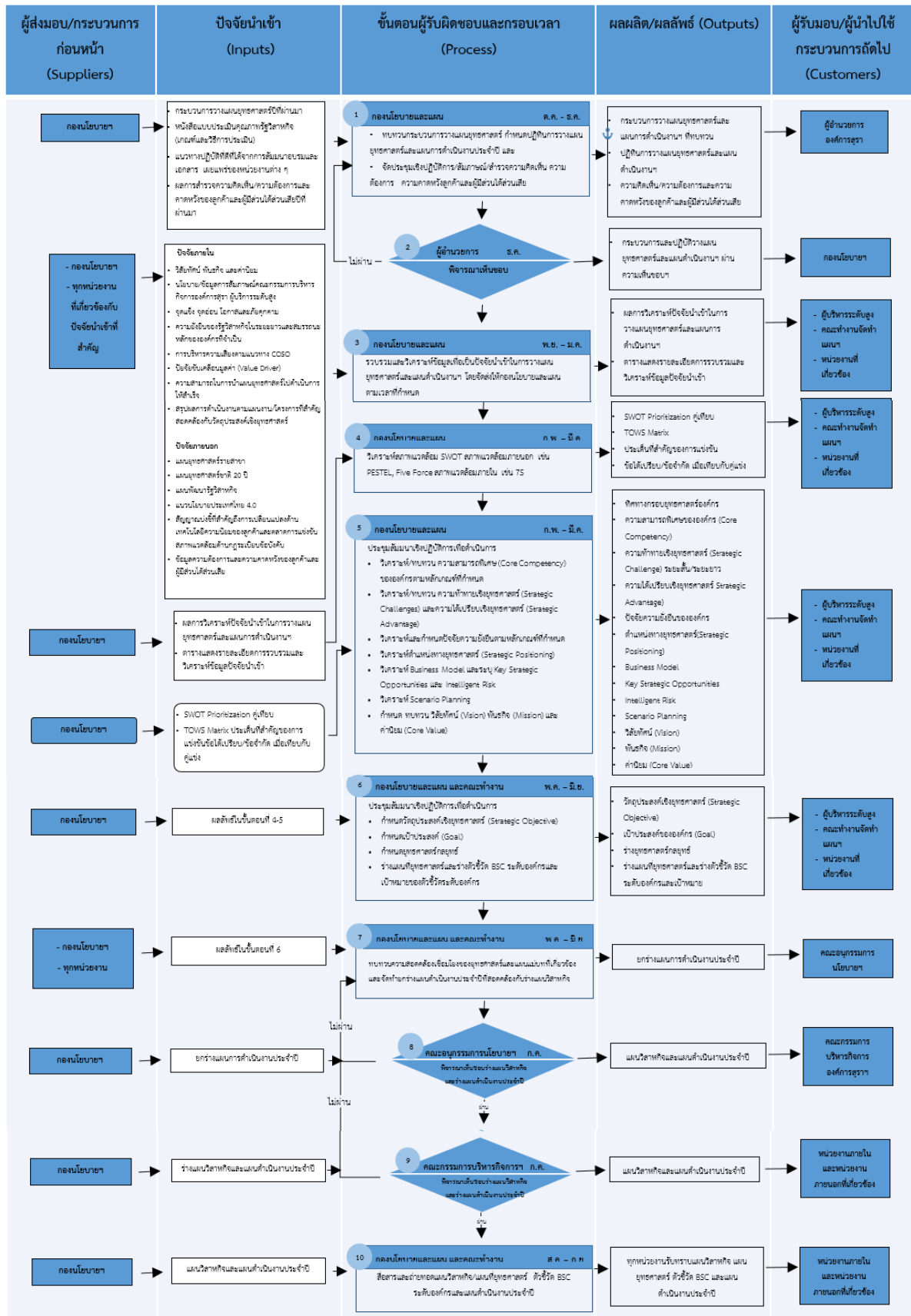
ความยั่งยืนขององค์การสุราฯ	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด	สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 3 มุ่งเน้นที่จะส่งเสริมให้ใส่ใจสุขภาพ ซึ่งเป็นผลมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนา-2019 (โควิด 19) ทำให้เกิดเทรนด์ใส่ใจสุขภาพ จึงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการ
- มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร - สร้างความยั่งยืนแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมายเพื่อความโปร่งใส	สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 8 มุ่งเน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และบริหารจัดการทรัพยากรในการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์และนำไปสู่การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ
- เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและรักษาสิ่งแวดล้อม - ความสามารถในการปรับกฎ ระเบียบเพื่อลดต้นทุน	สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 9 มุ่งเน้นไปที่การประยุกต์และนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและรักษาสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพัฒนากฎระเบียบเพื่อลดต้นทุน

4.3 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT ขององค์การสุราฯ

องค์การสุราฯ มีการจัดลำดับนำข้อมูลจากปัจจัยภายนอก สัญญาณบ่งชี้ที่สำคัญด้านต่าง ๆ และปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์การสุราฯ ทั้งด้านดีที่เป็นโอกาสและด้านไม่ดีที่เป็นอุปสรรคของธุรกิจ เพื่อนำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ ปี 2566-2570 โดยนำข้อมูลมาจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เว็บไซต์ของภาครัฐ เว็บไซต์สมาคมอ้อยและน้ำตาล เว็บไซต์ของบริษัทคู่แข่ง เว็บไซต์ของกรมการพัฒนารัฐกิจ เว็บไซต์ของกรมพลังงาน เว็บไซต์ของกระทรวงแรงงาน และกรมการจัดหางาน ทั้งนี้ การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพและสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบกับการหารือร่วมกับบุคลากรขององค์การสุราฯ เพื่อประเมินศักยภาพผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ทำให้ได้มาซึ่ง SWOT ขององค์กร

รูปภาพแสดงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)





4.3.1 ข้อมูลคู่เทียบประกอบการพิจารณาปัจจัยบวก ปัจจัยลบ

ในการวิเคราะห์และระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ขององค์การสุราฯ จะมีการนำเอาข้อมูลของคู่เทียบมาใช้ในการประกอบการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยบวกและปัจจัยลบได้อย่างครบถ้วนทุกมุมมอง โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ด้านการแข่งขัน (Competitive Profile Matrix) มาใช้ประกอบการพิจารณา โดย Competitive Profile Matrix (CPM) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ ใช้ประกอบการระบุจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อให้เข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกและการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดย CPM ทำให้สามารถระบุคู่เทียบที่สำคัญขององค์กรและทำการเปรียบเทียบโดยใช้ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของอุตสาหกรรม (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้มองเห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรต่อคู่เทียบและสามารถระบุข้อควรปรับปรุงได้ โดยมีเกณฑ์ในการกำหนดคะแนน ดังนี้

- 4 คะแนน = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับดีเยี่ยม
- 3 คะแนน = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับที่ค่อนข้างดี
- 2 คะแนน = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับพอใช้
- 1 คะแนน = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำ

ตารางการวิเคราะห์ Competitive Profile Matrix (CPM) ประกอบการระบุจุดแข็งและจุดอ่อน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF)	น้ำหนัก	องค์การสุราฯ		บริษัท A		บริษัท B		บริษัท C	
		ระดับ	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	คะแนน
		1-5	ถ่วงน้ำหนัก	1-5	ถ่วงน้ำหนัก	1-5	ถ่วงน้ำหนัก	1-5	ถ่วงน้ำหนัก
1. ฐานะการเงิน	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15	5	0.75
2. คุณภาพของสินค้า	0.15	5	0.75	1	0.15	3	0.45	3	0.45
3. ช่องทางการขาย	0.10	5	0.50	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4. กำลังการผลิต	0.25	1	0.25	5	1.25	1	0.25	3	0.75
5. ราคาสินค้า	0.25	3	0.75	4	0.75	4	1.00	4	1.00
6. สังคมและสิ่งแวดล้อม	0.10	5	0.50	1	0.10	1	0.10	4	0.40
รวม	1.00		3.35		3.00		2.25		3.75

จากผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างองค์การสุราฯ กับคู่เทียบ แสดงให้เห็นว่า องค์การ-สุราฯ ยังมีจุดอ่อนในด้านกำลังการผลิต และราคาสินค้า อย่างไรก็ตาม องค์การสุราฯ ยังคงมีจุดแข็งในลักษณะการที่เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีสิทธิในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ภายในประเทศ และคุณภาพของสินค้าที่มีมาตรฐานสากล นอกจากนี้องค์การสุราฯ ยังมีโอกาสในการพัฒนากระบวนการผลิตและการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการรับรู้ในด้านของภาพลักษณ์ รวมถึงการดำเนินธุรกิจร่วมกับการทำประโยชน์เพื่อสังคมให้เกิดความชัดเจนและรับรู้มากขึ้น

4.3.2 การจัดลำดับความสำคัญของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Prioritization)

นอกจากนี้ยังได้มีการจัดลำดับความสำคัญของ SWOT ในแต่ละปัจจัย โดยใช้เกณฑ์ในการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อปัจจัยที่สำคัญขององค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลประกอบการด้านการเงิน ลูกค้า/กระบวนการ/การดำเนินงานภายใน และภาพลักษณ์องค์กร โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของ SWOT Analysis โดยแบ่งเป็น

ปัจจัยบวก ประกอบด้วย จุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน และโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยลบ ประกอบด้วย จุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน และภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อม

ภายนอก

การจัดลำดับความสำคัญ โดยมีเกณฑ์ในการดำเนินการดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสุราฯ 5 ใน 5 ด้าน

4 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสุราฯ 4 ใน 5 ด้าน

3 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสุราฯ 3 ใน 5 ด้าน

2 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสุราฯ 2 ใน 5 ด้าน

1 คะแนน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสุราฯ 1 ใน 5 ด้าน

ตารางจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths)

ปัจจัยบวก (+)								
จุดแข็ง (Strengths)	ยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กระบวนการ/การดำเนินงานภายใน	ภาพลักษณ์องค์กร	คู่แข่ง	คะแนนรวม	ค่าน้ำหนัก	ค่าคะแนนที่ได้
S1. สิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุราสามทับภายในประเทศเพียงรายเดียว		1	1	1	1	4	0.106	0.424
S2. มีระบบการจัดการองค์กร กระบวนการผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1		4	0.104	0.416
S3. ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ทางอุตสาหกรรมจาก สมอ.	1	1	1	1	1	5	0.072	0.36
S4. มีการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตและทางเลือกวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง	1	1	1			4	0.054	0.216

ตารางจัดลำดับความสำคัญของจุดอ่อน (Weaknesses)

ปัจจัยลบ (-)								
จุดอ่อน (Weaknesses)	ยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กระบวนการ/การดำเนินงานภายใน	ภาพลักษณ์องค์กร	คู่แข่ง	คะแนนรวม	ค่าน้ำหนัก	ค่าคะแนนที่ได้
W1 ชื่อองค์กรไม่สอดคล้องกับสินค้าและบริการ และสะท้อนมุมมองด้านลบ		1	1	1	1	4	0.057	0.228
W2 ต้นทุนการผลิตและการบริหารสูงกว่าคู่แข่ง	1	1	1	1		4	0.054	0.216
W3 เครื่องจักรและเทคโนโลยีมีอายุการใช้งานนาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ขาดเสถียรภาพในการผลิต แอลกอฮอล์ทำให้กำลังการผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการ		1	1	1		3	0.005	0.015
W4 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่คล่องตัว ทำให้สินค้าคงคลังไม่เพียงพอต่อการจำหน่ายทั้งภาวะปกติและในภาวะที่ไม่ปกติ	1	1	1	1	1	5	0.015	0.075
W5 การบริหารจัดการบุคลากร ยังไม่ตอบสนองการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ทำให้มีอัตราการ Turn Over ของบุคลากรสูง		1	1	1		3	0.011	0.033
W6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรมองค์กรไม่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลัก		1	1	1	1	4	0.011	0.044
W7 การสื่อสารภายในและภายนอกไม่เพียงพอ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีความต้องการและคาดหวัง	1	1		1		3	0.004	0.012

ปัจจัยลบ (-)								
จุดอ่อน (Weaknesses)	ยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กระบวนการ/การดำเนินงานภายใน	ภาพลักษณ์องค์กร	คู่แข่ง	คะแนนรวม	ค่าน้ำหนัก	ค่าคะแนนที่ได้
เกี่ยวกับการสื่อสารที่มากกว่าเดิม								
W8 ขาดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1		4	0.003	0.012
W9 พึ่งพาระบบการกำจัดของเสียจากหน่วยงานภายนอก		1	1	1		3	0.005	0.015
W10 ที่ตั้งของสำนักงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่ธุรกิจพร้อมทั้งระบบการให้บริการและการกระจายสินค้าไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้าสูง		1	1	1		3	0.030	0.090
W11 การประชาสัมพันธ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง	1		1			2	0.039	0.078
W12 ขาดการบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกอันจะทำให้การดำเนินธุรกิจมีความคล่องตัวมากขึ้น	1		1	1		3	0.002	0.006
W13. ผลผลิตมีราคาสูงกว่าเอกชน	1	1	1	1		4	0.028	0.092

ตารางจัดลำดับความสำคัญของโอกาส (Opportunities)

ปัจจัยบวก (+)								
โอกาส (Opportunities)	ยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	กระบวนการ/ การดำเนินงาน ภายใน	ภาพลักษณ์ องค์กร	คู่แข่ง	คะแนน รวม	ค่า น้ำหนัก	ค่า คะแนน ที่ได้
O1 ความต้องการ ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการ รับรอง มาตรฐานสากล		1	1	1		3	0.077	0.201
O2 เทคโนโลยีในการ ผลิตใหม่		1	1	1		3	0.052	0.126
O3 ระเบียบการ จัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบ และบรรจุซื้อจัดจ้าง วัตถุดิบและบรรจุ ภัณฑ์ตามมาตรา 7 ของ พรบ. จัดซื้อจัด จ้างภาครัฐ พ.ศ.2560	1	1	1	1		4	0.021	0.084
O4 การเชื่อมโยง ข้อมูลระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ	1	1	1	1		4	0.031	0.124
O5 ค่านิยมในการใส่ ใจสุขภาพ และ สิ่งแวดล้อม	1	1	1			3	0.059	0.177
O6 อัตราการว่างงาน ของประเทศสูง		1	1		1	3	0.022	0.066
O7 การเพิ่มชื่อใน กฎกระทรวงกำหนด พัสดุที่รัฐต้องการ ส่งเสริมหรือสนับสนุน และกำหนดวิธีการ จัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดย วิธีคัดเลือกและวิธี เฉพาะเจาะจง พ.ศ. 2560	1	1	1	1	1	5	0.042	0.21

ตารางจัดลำดับความสำคัญของอุปสรรค (Threats)

ปัจจัยลบ (-)								
อุปสรรค (Threats)	ยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กระบวนการ/การดำเนินงานภายใน	ภาพลักษณ์องค์กร	คู่แข่ง	คะแนนรวม	ค่าน้ำหนัก	ค่าคะแนนที่ได้
T1 แนวโน้มการเปิดเสรีสุราสามทับในอนาคตจากนโยบายการใช้รถ EV และเขตการค้าเสรีนานาชาติ		1	1		1	3	0.018	0.054
T2 ประกาศของหน่วยงานภาครัฐ ไม่เอื้อต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์		1	1	1		3	0.025	0.075
T3 แนวโน้มการใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพทดแทนแอลกอฮอล์บริสุทธิ์	1	1	1		1	4	0.018	0.072
T4 กฎระเบียบขององค์กรสุราฯ ไม่สอดคล้องต่อการดำเนินธุรกิจ	1	1	1	1		4	0.011	0.044
T5 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่มีผู้ยื่นเสนอราคาหรือการยื่นเสนอราคาเกินงบประมาณทำให้ต้องดำเนินการใหม่ส่งผลให้การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า			1			2	0.015	0.03
T6 ปรากฏการณ์ธรรมชาติส่งผลให้ระยะเวลาในการสูบน้ำดิบลดลง เช่น ภัยแล้งฝนทิ้งช่วง เอลนีโญ		1	1			2	0.013	0.026
T7 พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ทำให้การดำเนินงานไม่คล่องตัว	1	1	1	1		4	0.003	0.012
8 ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องกำหนดมาตรฐานควบคุมการระบายน้ำทิ้งจากโรงงาน พ.ศ.2560	1	1	1	1		4	0.003	0.012

SWOT Analysis

S Strengths



- S1 สิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุราสามทับภายในประเทศเพียงรายเดียว
- S2 มีระบบการจัดการองค์การ กระบวนการผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง
- S3 ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรม และใช้ทางอุตสาหกรรมจากสมอ.
- S4 มีการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตและทางเลือกวัตถุดิบอื่นอย่างต่อเนื่อง

W Weaknesses



- W1 ชื่อองค์กรไม่สอดคล้องกับสินค้าและบริการ และสะท้อนมุมมองด้านลบ
- W2 ต้นทุนการผลิตและการบริหารสูงกว่าคู่แข่ง
- W3 เครื่องจักรและเทคโนโลยีมีอายุการใช้งานนาน ทำให้ขาดเสถียรภาพในการผลิต
- W4 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่คล่องตัว ทำให้สินค้าคงคลังไม่เพียงพอต่อการจำหน่ายทั้งภาวะปกติและในภาวะที่ไม่ปกติ
- W5 การบริหารจัดการบุคลากร ยังไม่ตอบสนองการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไปทำให้มีอัตราการ Turn Over ของบุคลากรสูง
- W6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรมองค์กร ไม่สนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจหลัก
- W7 การสื่อสารภายในและภายนอกไม่เพียงพอ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการและคาดหวังเกี่ยวกับการสื่อสารที่มากกว่าเดิม
- W8 ขาดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- W9 พึ่งพากระบวนการกำจัดของเสียจากหน่วยงานภายนอก
- W10 ที่ตั้งของสำนักงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่ธุรกิจพร้อมทั้งระบบการให้บริการ และการกระจายสินค้า ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้าสูง
- W11 การประชาสัมพันธ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง
- W12 ขาดการบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกอื่นจะทำให้การดำเนินธุรกิจมีความคล่องตัวมากขึ้น
- W13. ผลิตภัณฑ์ราคาสูงกว่าเอกชน
- W14 สามารถผลิตโดยใช้วัตถุดิบได้เพียง 1 ชนิด
- W15 กฎระเบียบขององค์การสุรา ไม่สอดคล้องต่อการดำเนินธุรกิจ
- W16 ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงาน

O Opportunities



- O1 ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล
- O2 เทคโนโลยีในการผลิตใหม่
- O3 ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง วัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ตามมาตรา 7 ของ พรบ. จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ.2560
- O4 การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ
- O5 ค่านิยมในการใส่ใจสุขภาพและสิ่งแวดล้อม
- O6 อัตราการว่างงานของประเทศสูง
- O7 การเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุนและกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีคัดเลือกและวิธีเฉพาะเจาะจง พ.ศ.2560

T Threats



- T1 แนวโน้มการเปิดเสรีสุราสามทับในอนาคตจากนโยบายการใช้รถ EV และเขตการค้าเสรีนานาชาติ
- T2 ประกาศของหน่วยงานภาครัฐไม่เอื้อต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์
- T3 แนวโน้มการใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพทดแทนแอลกอฮอล์บริสุทธิ์
- T4 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่มีผู้ยื่นเสนอราคาหรือการยื่นเสนอราคาเกินงบประมาณทำให้ต้องดำเนินการใหม่ส่งผลให้การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า
- T5 ปรากฏการณ์ธรรมชาติส่งผลให้ระยะเวลาในการสูบน้ำดิบลดลง
- T6 ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง กำหนดมาตรฐานควบคุมการระบายน้ำทิ้งจากโรงงาน พ.ศ.2560
- T7 ความแปรปรวนของสภาวะเศรษฐกิจ

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถสรุปแต่ละหัวข้อ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภัยคุกคามพร้อมอธิบาย (Evidence-based) ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในด้วย เครื่องมือต่าง ๆ ที่มา/ข้อมูลที่น่ามาอ้างอิง รวมทั้งลำดับความสำคัญที่ได้จัดลำดับ ดังนี้

ตารางการระบุจุดแข็ง (Strengths)		
หัวข้อ Description	คำอธิบาย Evidence-base	ที่มา/ข้อมูลอ้างอิง
S1 : สิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุราสามทับภายในประเทศเพียงรายเดียว	- วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การสุราฯ เพื่อผลิตและจำหน่ายสุราสามทับ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ตามกฎกระทรวงการอนุญาตผลิตสุรา พ.ศ.2560 ข้อ 2 (2) (ค) ระบุว่า “ผู้ใดประสงค์จะขอใบอนุญาตผลิตสุราต้องมีคุณสมบัติ...กรณีสุรากลั่นชนิดสุราสามทับเพื่อขายในราชอาณาจักรต้องเป็นรัฐวิสาหกิจไทย” จึงสามารถผลิตและจำหน่ายสุราสามทับได้ถูกต้องตามกฎหมาย	- ระเบียบจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2506 - กฎกระทรวง การอนุญาตผลิตสุรา พ.ศ.2560
S2 : มีระบบการจัดการองค์การกระบวนการผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง	- ที่ผ่านมาองค์การสุราฯ มีการดำเนินงานด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและพัฒนา มาตรฐานผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา จึงได้รับรองมาตรฐานต่าง ๆ มากมาย - มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการปฏิบัติงาน โดยนำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านการรับ – ส่ง เอกสาร ลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน รวมถึงลดค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากร	เอกสารรับรองมาตรฐานต่าง ๆ ได้แก่ (1) ใบรับรองความสามารถห้องปฏิบัติการทดสอบตามมาตรฐานเลขที่ มอก.17025-2561 (ISO/IEC 17025:2017) (2) รับรองระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001:2015 (3) รับรองระบบการจัดการพลังงาน ISO50001:2018 อย่างต่อเนื่อง (4) Food Safety (FSSC22000) (5) Good Hygiene Practices (GHPs) (6) HACCP (7) ISO9001:2015 (8) ISO22000:2018 (9) Kosher (10) ได้รับการรับรองอุตสาหกรรมสีเขียวระดับที่ 3 ระบบสีเขียว (Green System) (11) ได้รับการรับรองมาตรฐานคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์ (12) ได้รับการขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์เป็นเครื่องสำอาง (13) ได้รับ มอก.มอก 640 เล่ม 1-2553 มอก 640 เล่ม 2-2561 มอก 640 เล่ม 4- 2561 มอก 640 เล่ม 6-2563 (14) ใบยื่นขอจดแจ้ง L PURE80

ตารางการระบุจุดแข็ง (Strengths)		
หัวข้อ Description	คำอธิบาย Evidence-base	ที่มา/ข้อมูลอ้างอิง
S3 : ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ในทาง อุตสาหกรรมทั่วไปจากเสมอ.	นอกจากองค์การสุราฯ มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการ กระบวนการผลิต และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์การสุราฯ ยังเห็นความสำคัญและเห็นช่องทางการเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอล ที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ในทาง อุตสาหกรรมทั่วไป เพื่อต่อยอดการดำเนินงานด้านมาตรฐานให้ครบถ้วน นอกจากนี้ ห้องปฏิบัติการที่ได้รับมาตรฐานเป็นห้องปฏิบัติการวิเคราะห์เอกชนจากโรงงานอุตสาหกรรมทำให้องค์การสุราฯ เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานในระดับสากล	<ul style="list-style-type: none"> - ประกาศสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2563) และ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2564) เรื่อง แต่งตั้งผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม - ทะเบียนการได้เป็นหน่วยงานรัฐบาลให้บริการตรวจวิเคราะห์อาหารเพื่อประกอบการขึ้นทะเบียนตำรับอาหารหรืออนุญาตใช้ฉลากอาหารจาก อย. - ใบทะเบียนเป็นห้องปฏิบัติการวิเคราะห์เอกชนจากกรมโรงงานอุตสาหกรรม
S4 : มีการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตและทางเลือกวัตถุดิบอื่นอย่างต่อเนื่อง	องค์การสุราฯ มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีโครงการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิต รวมถึงศึกษาแนวทางการกักวัตถุดิบอันเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้วัตถุดิบในขณะนั้น ที่ผ่านมา องค์การสุราฯ ใช้วัตถุดิบชนิดเดียวคือกากน้ำตาล ซึ่งปัจจุบันโรงงานน้ำตาลส่วนใหญ่จะเป็นผู้ผลิตเอทานอลเชื้อเพลิงทำให้การจัดซื้อกากน้ำตาลเป็นไปด้วยความยากลำบาก องค์การสุราฯ ไม่สามารถกำหนดราคาขายได้เนื่องจากผู้ผลิตเป็นผู้มีอำนาจในการซื้อขายกากน้ำตาล โดยในปี 2563 องค์การสุราฯ ใช้กากน้ำตาลเฉลี่ยราคาตันละ 5,700 บาท ปี 2564 ใช้กากน้ำตาลเฉลี่ยราคา 5,800 บาท ในปี 2565 องค์การสุราฯ ประมูลกากน้ำตาลได้ในราคาตันละ 6,780 จะเห็นได้ว่าราคากากน้ำตาลสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา จึงดำเนินการโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อทำการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการปรับเปลี่ยนวัตถุดิบการผลิตแอลกอฮอล์จากกากน้ำตาลเป็นแอลกอฮอล์ดิบ (Crude Alcohol) และการพัฒนาการใช้วัตถุดิบอื่นสำหรับการผลิตแอลกอฮอล์	<ul style="list-style-type: none"> - รายงานผลการศึกษารววิเคราะห์ความคุ้มค่าในการปรับเปลี่ยนวัตถุดิบการผลิตแอลกอฮอล์ จากกากน้ำตาลเป็นแอลกอฮอล์ดิบ (Crude Alcohol)

ตารางการระบุจุดอ่อน (Weaknesses)		
หัวข้อ Description	คำอธิบาย Evidence-base	ที่มา/ข้อมูลอ้างอิง
W1 ชื่อองค์กรไม่สอดคล้องกับสินค้าและบริการ และสะท้อนมุมมองด้านลบ	- องค์กรสุราฯ ไม่สามารถทำการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลิตภัณฑ์ได้ เช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์อื่น เนื่องจากชื่อขององค์กรสุราฯ ความหมายไปในทาง “สุรา” ซึ่งเป็นเครื่องดื่มมีเมา ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ที่องค์กรสุราฯ จำหน่ายอยู่	- ผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประจำปี 2564 - รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ประจำปี 2564
W2 ต้นทุนการผลิตและการบริหารสูงกว่าคู่แข่ง	- แนวโน้มราคากากน้ำตาลสูงขึ้น โดยองค์กรสุราฯ ไม่สามารถกำหนดราคาวัตถุดิบได้เนื่องจากอำนาจในการกำหนดราคาเป็นของผู้จำหน่ายกากน้ำตาล ซึ่งทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น (- แนวโน้มราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง - แนวโน้มค่าไฟฟ้าที่ปรับตัวสูงขึ้น	- ตารางข้อมูลการจัดซื้อกากน้ำตาลที่ผ่านมา - แนวโน้มราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูงขึ้น โดยดูข้อมูลจากศูนย์ข้อมูลน้ำมัน กลุ่มไทยออยล์ https://www.thaioilgroup.com/home/media_critic.aspx?id=178 - แนวโน้มค่าไฟฟ้าที่ปรับตัว
W3 เครื่องจักรและเทคโนโลยีมีอายุการใช้งานนาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ขาดเสถียรภาพในการผลิต แอลกอฮอล์ทำให้กำลังการผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการ	- เครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ติดตั้งใช้งานมาตั้งแต่ปี 2554 ซึ่งมีอายุการใช้งานเป็นเวลา 10 ปี ส่งผลให้ประสิทธิภาพการผลิตลดลง และกำลังการผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า จึงต้องทำการซ่อมบำรุงเครื่องจักรเพื่อลดความเสี่ยงเรื่องการ Breakdown ของเครื่องจักรทำให้กระทบกับกระบวนการผลิต - การผลิตแอลกอฮอล์คุณภาพสูงมีปริมาณไม่เสถียร หันไปซื้อแหล่งอื่น - องค์กรสุราฯ มีกำลังการผลิตน้อยกว่าความต้องการในประเทศ (ผลการจำหน่ายประจำปี 2560-2564)	- ทะเบียนทรัพย์สินแสดงอายุการใช้งานของเครื่องจักร และแผนการซ่อมบำรุง - ข้อมูลตลาดแอลกอฮอล์ - ยอดจำหน่ายแอลกอฮอล์ปี 2560-2564)
W4 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่คล่องตัว ทำให้สินค้าคงคลังไม่เพียงพอต่อการจำหน่ายทั้งภาวะปกติและในภาวะที่ไม่ปกติ	- องค์กรสุราฯ มีการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ วัสดุ ประอบ หรืออื่น ๆ เพื่อใช้ในการผลิต แต่ประสบปัญหาในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ไม่มีผู้เสนอราคา ราคาสูงเกินกว่าปกติเนื่องจากสถานการณ์โควิด ทำให้ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างใหม่ ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า และกระทบกับยอดจำหน่ายขององค์กรสุราฯ	- พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ.2560 - ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ.2560 - กฎกระทรวงเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ. 2560
W5 การบริหารจัดการบุคลากร ยังไม่ตอบสนองการดำเนินงานธุรกิจที่	- องค์กรสุราฯ ประสบปัญหาในด้านการบริหารงานบุคคลที่ไม่สอดคล้องกับการ	- โครงสร้างองค์กรและ Job Description เดิม - รายงานผู้ลาออกระหว่างปี 2560-2564

ตารางการระบุจุดอ่อน (Weaknesses)		
หัวข้อ Description	คำอธิบาย Evidence-base	ที่มา/ข้อมูลอ้างอิง
เปลี่ยนไป ทำให้มีอัตราการ Turn Over ของบุคลากรสูง	<p>ทำงานในปัจจุบัน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานมีการลาออกและกระทบกับการดำเนินงานบางประเภทที่ต้องอาศัยความชำนาญและประสบการณ์ โดยปัญหาหลักคือเรื่องโครงสร้างองค์กร และ Job Description ในปัจจุบันไม่ตอบสนองการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขาดแผนงานการทำงานบูรณาการข้ามสายงาน (Rotation) - ขาดการถ่ายทอดความรู้พื้นฐาน และเฉพาะทาง เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน - ขาดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านของงาน เพื่อใช้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง - บุคลากรขาดแรงจูงใจด้านผลตอบแทนในการทำงาน - ขาดแผนงานเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ส่งผลให้บุคลากรขาดความมั่นใจในความก้าวหน้า - ขาดการหมุนเวียนงาน (Rotation) เพื่อการเรียนรู้ข้ามสายงาน มีเพียงคู่มือการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่ได้นำมาใช้งานจริง (คู่มือการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)) - การสรรหาพนักงานมาทดแทนตำแหน่งที่ว่าง โดยเฉพาะตำแหน่งระดับบริหาร เป็นไปได้ยากต้องมีการดำเนินการหลายครั้ง 	- รายงานสรุปอัตรากำลังที่ว่าง และการเกษียณอายุงานในอีก 10 ปีข้างหน้า (ปี 2565-2574)
W6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรมองค์กรไม่สนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจหลัก	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรการสุธาฯ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น (1) ระบบ ERP เพื่อมาประยุกต์ใช้กับระบบต่าง ๆ ได้แก่ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบจัดทำงานประมาณ ระบบทะเบียนครุภัณฑ์ ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ระบบผลิต ระบบยานพาหนะ ระบบคลังพัสดุ ระบบซ่อมบำรุง ระบบวิเคราะห์และควบคุมคุณภาพ ระบบวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการ 	<ul style="list-style-type: none"> - รายงานการส่งมอบงานของระบบ ERP โดยสรุป - การขึ้นทะเบียนทรัพย์สินของระบบ Firewall และภาพ Firewall ที่มีอายุการใช้งานเกิน 5 ปี - (ข่าวข้อมูล TCAS หลุด https://www.thairath.co.th/news/society/2305233) - ผลการประเมินตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี 2564

ตารางการระบุจุดอ่อน (Weaknesses)		
หัวข้อ Description	คำอธิบาย Evidence-base	ที่มา/ข้อมูลอ้างอิง
	<p>บริหาร แต่ยังคงครอบคลุมทุกระบบในองค์กร (2) ในส่วนของอุปกรณ์การรักษาความปลอดภัยสารสนเทศ (Firewall) มีอายุการใช้งานนาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการป้องกันภัยคุกคามในระบบเครือข่ายลดลง</p> <ul style="list-style-type: none"> - สถานการณ์แสวงหาผลประโยชน์แบบผิดกฎหมาย โดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือในการขโมยข้อมูล ทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กรที่โดนโจมตี 	
W7 การสื่อสารภายในและภายนอกไม่เพียงพอ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีความต้องการและคาดหวังเกี่ยวกับการสื่อสารที่มากกว่าเดิม	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารนโยบายจากผู้บริหารไม่ชัดเจนทำให้เกิดความคาดเคลื่อน - การให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของพนักงานขาย และการให้บริการใช้คำพูดไม่เหมาะสมกับลูกค้า - การตอบคำถามผ่านช่องทาง Facebook ควรมีการอธิบายให้ชัดเจนและควรตอบให้เร็วกว่านี้ - การสื่อสารยังไม่ครบถ้วน ให้ข้อมูลได้ซ้ำและติดต่อยาก 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประจำปี 2564 - รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ประจำปี 2564
W8 ขาดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<p>การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ฉะนั้นเมื่อทุกหน่วยงานมีความสำคัญ ผู้ปฏิบัติงานก็มีความสำคัญเช่นกัน ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ยาวนาน มีความเชี่ยวชาญ มีการเกษียณอายุ และลาออก แต่องค์การ-สุรธา ยังขาดการบูรณาการด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ทำให้องค์ความรู้ที่ควรจะได้รับถ่ายทอดขาดไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> - รายงานผู้ลาออกและเกษียณอายุระหว่างปี 2560-2564
W9 พึ่งพาระบบการกำจัดของเสียจากหน่วยงานภายนอก	<p>องค์การสุรธา มีการทำบันทึกข้อตกลงแนบท้ายสัญญาโอนกรรมสิทธิ์กับบริษัท ดีวีเอ็มวีเอสฯ เพื่อกำจัดน้ำกากส่า และส่งเป็นก๊าซชีวภาพมาขายให้กับองค์การสุรธา</p>	<p>บันทึกตกลงเพิ่มเติมท้ายสัญญาก่อสร้างอาคารยกกรรมสิทธิ์ให้กระทรวงการคลัง สัญญาที่ ฉช-1/2551 ลงวันที่ 24 มีนาคม 2541</p>
W10 ที่ตั้งของสำนักงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่ธุรกิจ พร้อมทั้งระบบการให้บริการและการกระจายสินค้าไม่	<p>จากการสำรวจการความพึงพอใจ ทำให้ทราบถึงการติดต่อในการซื้อผลิตภัณฑ์ได้ยาก และจุดกระจายสินค้ามีเพียง 3 ที่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประจำปี 2564

ตารางการระบุจุดอ่อน (Weaknesses)		
หัวข้อ Description	คำอธิบาย Evidence-base	ที่มา/ข้อมูลอ้างอิง
มีประสิทธิภาพ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้าสูง	คือ 1.รับสินค้าที่องค์การสุรา 2.รับที่จอดรถของกรมสรรพสามิต 3.ออนไลน์ซึ่งมีค่าใช้จ่ายในการขนส่งสูง	- รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ประจำปี 2564
W11 การประชาสัมพันธ์องค์กร และผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง	องค์กรเป็นที่รู้จักน้อยและผลิตภัณฑ์บางอย่างลูกค้าไม่ได้มีการรับรู้ว่ามี	- รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ประจำปี 2564
W12 ขาดการบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกอันจะทำให้การดำเนินธุรกิจมีความคล่องตัวมากขึ้น	องค์การสุรา ไม่ได้มีการเชื่อมโยงกับระบบของกรมสรรพสามิต กรมสรรพากร และ ระบบการจ่ายเงินของ ธนาคารกรุงไทย	- รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ประจำปี 2564
W13. ผลิตภัณฑ์ราคาสูงกว่าเอกชน	ผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราราคาสูงกว่าเอกชน	- ข้อมูลตามรายงานประจำปีของบริษัท และจากการที่องค์การสุราจ้างผลิต
W14 สามารถผลิตโดยใช้วัตถุดิบได้เพียง 1 ชนิด	เนื่องจากในปี 2565 องค์การสุรา จัดซื้อกากน้ำตาลในราคาประมาณตันละ 6,800 บาท ซึ่งสูงมากกว่าที่เคยจัดซื้อมา ทำให้ต้นทุนขององค์การสุรา สูงขึ้น เนื่องจากกากน้ำตาลถือเป็นต้นทุนประมาณ 70% องค์การสุรา จึงต้องทำการปรับแผนการดำเนินงานบางส่วนให้สอดคล้องกับต้นทุนที่สูงขึ้น	- ข้อมูลการจัดซื้อกากน้ำตาลในปี 2565
W15 กฎ ระเบียบขององค์การสุรา ไม่สอดคล้องต่อการดำเนินงาน	ด้วยองค์การสุรา มีกฎ ระเบียบที่ใช้นานเกินกว่า 10 ปี ซึ่งไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมถึงระเบียบข้อบังคับด้านบริหารงานบุคคลไม่มีระเบียบที่ชัดเจน ทำให้การสรรหา การบรรจุพนักงานมีปัญหา ส่งผลให้กระบวนการทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	- ระเบียบ ข้อบังคับ กรมสรรพสามิต ที่จะปรับปรุง
W16 ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงาน	องค์การสุรา มีแผนการเบิกจ่ายงบประมาณหลายรายการที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน เนื่องจากกระบวนการภายในและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างทำให้การดำเนินงานล่าช้า ส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงานบางส่วน	- การเบิกจ่ายไม่ถึงร้อยละ 95 ตามเป้าหมาย

ตารางการระบุโอกาส (Opportunities)		
หัวข้อ Description	คำอธิบาย Evidence-base	ที่มา/ข้อมูลอ้างอิง
O1 ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล	จากการสำรวจผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าประจำปี 2564 มีการคาดหวังของลูกค้าในเรื่องความต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานสากล	- รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าประจำปี 2564
O2 เทคโนโลยีในการผลิตใหม่	ด้วยเครื่องกลั่นขององค์การสุรธา มีอายุการใช้งานมานานเกือบ 10 ปี และด้วยความต้องการของลูกค้าที่มีการสั่งซื้อแอลกอฮอล์ 99.8 ดีกรี ที่มีเข้ามาประกอบกับองค์การสุรธา มีแผนการก่อสร้างห้อง Clean Room เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามระบบมาตรฐานยาและเวชภัณฑ์ จึงมีโครงการที่จะจัดซื้อเครื่องกลั่นแอลกอฮอล์ 99.99 ดีกรี เพื่อมารองรับตลาดดังกล่าวแทนการนำเข้าแอลกอฮอล์จากต่างประเทศ ซึ่งจากการค้นหาข้อมูลของพบว่าบริษัท อุบลไบโอเอทานอล (UBE) พร้อมขยายธุรกิจเอทานอล ภายในปี 2566-2567 ผ่านการลงทุนขยายกำลังผลิตเอทานอลในระยะสั้น โดยมีแผนขยายกำลังการผลิตโรงงานเอทานอลผ่านการทำ De-bottlenecking Capacity 40,000 ลิตรต่อวัน เบื้องต้นคาดว่าจะใช้เงินลงทุนประมาณ 50 ล้านบาท	- ทะเบียนทรัพย์สินเครื่องกลั่นแอลกอฮอล์ - ข้อมูลการนำเข้าแอลกอฮอล์ 99.99 ดีกรี - แผนการขยายธุรกิจของบริษัท อุบลไบโอเอทานอล (UBE)
O3 ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ตามมาตรา 7 ของ พรบ.จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ.2560	- องค์การสุรธา มีการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ วัตถุดิบประกอบ หรืออื่น ๆ เพื่อใช้ในการผลิต แต่ประสบปัญหาในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ไม่มีผู้เสนอราคา ราคาสูงเกินกว่าปกติ เนื่องจากสถานการณ์โควิด ทำให้ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดซื้อจากน้ำตาลในปี 2565 ที่จัดซื้อในราคาสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้มาก โดยจัดซื้อในราคาประมาณ 6,780 บาท	- พรบ.จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ.2560

ตารางการระบุโอกาส (Opportunities)		
หัวข้อ Description	คำอธิบาย Evidence-base	ที่มา/ข้อมูลอ้างอิง
O4 การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ	รัฐบาลมีการมุ่งหวังเป็นรัฐบาลดิจิทัล จึงได้มีการประกาศราชกิจจานุเบกษา เรื่อง นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีนโยบายในการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลหน่วยงานรัฐบาลเสมือนเป็นองค์กรเดียว	- ประกาศราชกิจจานุเบกษา เรื่อง นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีนโยบายในการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลหน่วยงานรัฐบาลเสมือนเป็นองค์กรเดียว
O5 ค่านิยมในการใส่ใจสุขภาพและสิ่งแวดล้อม	-นโยบายของรัฐบาลต้องการให้ประเทศไทย เป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง มุ่งสู่ประเทศมั่นคง ด้านยาอย่างยั่งยืน	- ประกาศกระทรวงสาธารณสุขเรื่อง เรื่อง การกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการผลิตยาแผนปัจจุบัน และแก้ไขเพิ่มเติมหลักเกณฑ์และวิธีการในการผลิตยาแผนโบราณ ตามกฎหมายว่าด้วยยา พ.ศ. ๒๕๕๙ - การได้รับการรับรองแอลกอฮอล์เป็นสารตั้งต้นทางยาที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิต (PIC/s GMP) จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย) - บทความของธนาคารอมสิน Hot Issue ประเทศไทยกับการพัฒนาเป็น MEDICAL HUB OF ASIA (https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2016/11/5IN_hotissue_Medicalhub_detail.pdf)
O6 อัตราการว่างงานของประเทศสูง	องค์การสุราฯ มีตำแหน่งงานที่ว่างอยู่หลายตำแหน่ง ซึ่งเป็นทั้งผู้บริหารและพนักงาน จากสถานการณ์โควิดทำให้มีผู้ว่างงานจำนวนมากทำให้องค์การสุราฯ มีโอกาสเลือกคนเข้ามาปฏิบัติงานสูง	- ข้อมูลเศรษฐกิจแรงงาน เดือนมกราคม 2565 กลุ่มงานนโยบายเศรษฐกิจแรงงานมหภาค กองเศรษฐกิจการแรงงาน
O7 การเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุนและกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีคัดเลือกและวิธีเฉพาะเจาะจง พ.ศ.2560	ระเบียบจัดตั้งองค์การสุราฯ กำหนดให้ องค์การสุราฯ ผลิตและจำหน่าย แอลกอฮอล์ ซึ่งตามกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน และกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีคัดเลือกและวิธีเฉพาะเจาะจง พ.ศ. 2560 ได้มีการกำหนดให้องค์การเภสัชกรรม และสภากาชาดไทย เป็นผู้จำหน่ายยาหลักหรือเวชภัณฑ์ ซึ่งองค์การสุราฯ ผลิตแอลกอฮอล์เพื่อใช้ในทางเภสัชกรรม จึงขอเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงดังกล่าว	กฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน และกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีคัดเลือกและวิธีเฉพาะ เจาะจง พ.ศ. ๒๕๖๐

ตารางการระบุภัยคุกคาม (Threats)		
หัวข้อ Description	คำอธิบาย Evidence-base	ที่มา/ข้อมูลอ้างอิง
T1 แนวโน้มการเปิดเสรีสุราสาม ทับในอนาคตจากนโยบายการใช้ รถ EV และเขตการค้าเสรี นานาชาติ	จากนโยบายของรัฐบาลที่ให้การ สนับสนุนการใช้งานรถ EV เพื่อลดการใช้ น้ำมัน และลดภาวะโลกร้อนทำให้ผู้ผลิต เอทานอลเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง ต้อง ปรับตัวเพื่อรองรับนโยบายรัฐบาล ซึ่งอาจ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ องค์การสุราฯ	- เอกสารแสดงนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการใช้ รถ EV
T2 ประกาศของหน่วยงานภาครัฐ ไม่เอื้อต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	การดำเนินงานขององค์การสุราฯ ในปี 2564 มีการดำเนินงานไม่คล่องตัว เนื่องจากประกาศกรมสรรพสามิตทำให้อ องค์การสุราฯ ไม่สามารถจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ L pure 70 ได้ ทำให้ยอดขาย ลดลงจากที่ประมาณการไว้ และลูกค้ามี ข้อสังเกตในการประเมินความพึงพอใจ ของปี 2564 เช่นกัน	- ประกาศกรมสรรพสามิต - รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ประจำปี 2564
T3 แนวโน้มการใช้แอลกอฮอล์ แปลงสภาพทดแทนแอลกอฮอล์ บริสุทธิ์	การดำเนินงานขององค์การสุราฯ ในปี 2564 ต้องทำการแข่งขันเป็นอย่างมาก เนื่องจากประกาศกรมสรรพสามิตทำให้อ เอกชนสามารถผลิตแอลกอฮอล์แปลง สภาพเพื่อใช้ทดแทนแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ ส่งผลให้ลูกค้าบางกลุ่มหันไปใช้ แอลกอฮอล์แปลงสภาพแทน ทำให้ยอด จำหน่ายไม่เป็นไปตามแผน	อัตราการเติบโตของบริษัทคู่แข่งจากกรพัฒนา ธุรกิจ
T4 การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่ มีผู้ยื่นเสนอราคาหรือการยื่นเสนอ ราคาเกินงบประมาณทำให้ต้อง ดำเนินการใหม่ส่งผลให้การจัดซื้อ จัดจ้างล่าช้า	- องค์การสุราฯ มีการดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ วัสดุ ประกอบ หรืออื่น ๆ เพื่อใช้ในการผลิต แต่ ประสบปัญหาในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ไม่มีผู้เสนอราคา ราคาสูงเกินกว่า ปกติเนื่องจากสถานการณ์โควิด ทำให้ ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างใหม่ ทำให้ ล่าช้ากว่าแผน และส่งผลกระทบต่อกร เบิกจ่ายงบลงทุน	- พรบ.จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ.2560 - ตัวอย่างกรอบเวลาในการดำเนินงาน
T5 ปรากฏการณ์ธรรมชาติส่งผลให้ ระยะเวลาในการสูบน้ำดิบลดลง เช่น ภัยแล้ง ฝนทิ้งช่วง เอลนีโญ	จากสภาวะโลกร้อน ส่งผลกระทบต่อ ปริมาณน้ำในประเทศ จึงอาจส่งผลกระทบต่อ ที่นำมาใช้ในกระบวนการผลิต	- รายงานสถานการณ์น้ำในจังหวัดฉะเชิงเทรา - การวิจัยภาวะโลกร้อน
T6 ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องกำหนดมาตรฐานควบคุมการ	การปล่อยน้ำเสียจะต้องบำบัดก่อนออก นอกโรงงานตามประกาศซึ่งขัดแย้งกับที่กต ลงเพิ่มเติมทำยสัญญาก่อสร้างอาคารยก	ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องกำหนด มาตรฐานควบคุมการระบายน้ำทิ้งจากโรงงาน พ.ศ.2560

ตารางการระบุภัยคุกคาม (Threats)		
หัวข้อ Description	คำอธิบาย Evidence-base	ที่มา/ข้อมูลอ้างอิง
ระบายนํ้าทิ้งจากโรงงาน พ.ศ. 2560	กรรมสิทธิ์ให้กระทรวงการคลัง สัญญาที่ ฉข-1/2551 ลงวันที่ 24 มีนาคม 2541	
T7 ความแปรปรวนของสภาวะ เศรษฐกิจ	จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค ติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ทำให้เศรษฐกิจ ทั่วโลกมีความแปรปรวน	- หนังสือข่าวจากสำนักงานพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เรื่อง เศรษฐกิจไทย ไตรมาสแรกของปี 2565 และแนวโน้มปี2565

4.4 การวิเคราะห์ความได้เปรียบ/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ (SA, SC, CC)

เพื่อให้ได้มาซึ่งความยั่งยืนขององค์กรสุราฯ ในระยะยาวและสมรรถนะหลักขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ด้วย TOWs Matrix และ Triple Bottom Line เพื่อระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) (ระยะสั้น ระยะยาว) ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว ซึ่งรวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น

รูปภาพการวิเคราะห์ TOWs Matrix

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunities)	<p>SO กลยุทธ์เชิงรุก</p>  <p>ใช้จุดแข็งขององค์กรกับโอกาสที่มี มากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก</p>	<p>WO กลยุทธ์คงตัว (เชิงแก้ไข)</p>  <p>ใช้โอกาสมากำหนดเป็นกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร</p>
ภัยคุกคาม (Threats)	<p>ST กลยุทธ์คงตัว (เชิงรับ)</p>  <p>ใช้จุดแข็งขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์ เพื่อรับมือกับอุปสรรค</p>	<p>WT กลยุทธ์ป้องกัน</p>  <p>ใช้จุดอ่อนและข้อจำกัดขององค์กรพิจารณา ร่วมกันกำหนดเป็นกลยุทธ์ป้องกัน</p>

รูปภาพ **SO** กลยุทธ์เชิงรุก

จุดแข็ง (Strengths)		โอกาส (Opportunities)		SO Strategies
S1	สิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุราสาม ทับภายในประเทศเพียงรายเดียว	O1	ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการ รับรองมาตรฐานสากล	พัฒนา/ขยายโอกาสในการหา รายได้และการเติบโตทางธุรกิจ
		O5	ค่านิยมในการใส่ใจสุขภาพ และ สิ่งแวดล้อม	
S2	มีระบบการจัดการองค์กร กระบวนการผลิต และคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรอง มาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง	O7	การเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงกำหนด พัสตุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือ สนับสนุนและกำหนดวิธีการจัดซื้อ จัดจ้างพัสตุโดยวิธีคัดเลือกและวิธี เฉพาะเจาะจง พ.ศ.2560	
S3	ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมเอทานอลที่ ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ทาง อุตสาหกรรมจาก สมอ.	O1	ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการ รับรองมาตรฐานสากล	การสร้างความยั่งยืน แอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการ ด้านกฎหมาย
S4	มีการวิจัยและพัฒนากระบวนการ ผลิตและทางเลือกวัตถุดิบอื่นอย่าง ต่อเนื่อง	O2	เทคโนโลยีในการผลิตใหม่	เสริมสร้างกระบวนการผลิต เพื่อเป็นผู้นำด้าน เอทิลแอลกอฮอล์

รูปภาพ **WO** กลยุทธ์คงตัว (เชิงแก้ไข)

จุดอ่อน (Weaknesses)		โอกาส (Opportunities)		WO Strategies
W1	ซื้อองค์กรไม่สอดคล้องกับสินค้าและบริการ และสะท้อนมุมมองด้านลบ	O7	การเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุนและกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีคัดเลือกและวิธีเฉพาะเจาะจง พ.ศ.2560	- สร้างโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ
W2	ต้นทุนการผลิตและกระบวนการสูงกว่าคู่แข่ง	O2	เทคโนโลยีในการผลิตใหม่	- พัฒนาเทคโนโลยีและปรับกระบวนการทำงานเพื่อบริหารต้นทุน
W3	เครื่องจักรและเทคโนโลยีมีอายุการใช้งานนาน ทำให้ขาดเสถียรภาพในการผลิต			
W14	สามารถผลิตได้โดยใช้วัตถุดิบเพียง 1 ชนิด			
W6	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ และนวัตกรรมองค์กรไม่สนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจหลัก	O4	การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ	- ส่งเสริมการใช้นวัตกรรม/เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานและการสื่อสารอย่างความโปร่งใส
W7	การสื่อสารภายในและภายนอกไม่เพียงพอ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีความต้องการและคาดหวังเกี่ยวกับการสื่อสาร และความโปร่งใสในองค์กรมากกว่าเดิม			
W11	การประชาสัมพันธ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง			
W12	ขาดการบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกอันจะทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากขึ้น			
W4	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่คล่องตัวทำให้สินค้าคงคลังไม่เพียงพอต่อการจำหน่ายทั้งภาวะปกติและภาวะที่ไม่ปกติ	O3	ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบและบรรจุซื้อจัดจ้างวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ตามมาตรา 7 ของ พรบ. จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ.2560	- พัฒนาศักยภาพบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ
W5	การบริหารจัดการบุคลากร ยังไม่ตอบสนองการดำเนินงานธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ทำให้มีอัตราการ Turn Over ของบุคลากรสูง	O6	อัตราการว่างงานของประเทศสูง	
W8	ขาดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
W16	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงาน			

รูปภาพ **ST** กลยุทธ์คงตัว (เชิงรับ)

จุดแข็ง (Strengths)		ภัยคุกคาม (Threats)		ST Strategies
S2	มีระบบการจัดการองค์กร กระบวนการผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง	T2	ประกาศหน่วยงานภาครัฐไม่เอื้อต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	- พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ระบบผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง
		T4	การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่มีผู้ยื่นเสนอราคาหรือเสนอราคาเกินงบประมาณทำให้ต้องดำเนินการใหม่ส่งผลให้การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า	
S3	ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ทางอุตสาหกรรมจาก สผอ.	T1	แนวโน้มการเปิดเสรีสุราสามทับในขนาดจกจากนโยบายการใช้รถ EV และเขตการค้าเสรีนานาชาติ	- สร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่
		T7	ความแปรปรวนของสภาวะเศรษฐกิจ	
S4	มีการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตและทางเลือกวัตถุดิบอื่นอย่างต่อเนื่อง	T1	แนวโน้มการเปิดเสรีสุราสามทับในขนาดจกจากนโยบายการใช้รถ EV และเขตการค้าเสรีนานาชาติ	- พัฒนาระบบการผลิตและเลือกใช้วัตถุดิบที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ
		T3	แนวโน้มการใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพทดแทนแอลกอฮอล์บริสุทธิ์	
		T5	ปรากฏการณ์ธรรมชาติส่งผลให้ระยะเวลาในการสูบน้ำดิบลดลง	
		T6	ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่อง กำหนดมาตรฐานควบคุมการระบายน้ำทิ้งจากโรงงาน พ.ศ.2560	

จุดอ่อน (Weaknesses)		ภัยคุกคาม (Threats)		WO Strategies
W1	ชื่อองค์กรไม่สอดคล้องกับสินค้าและบริการ และสะท้อนมุมมองด้านลบ	T2	ประกาศหน่วยงานภาครัฐไม่เอื้อต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	- การสร้าง Brand Identity ที่ชัดเจนขององค์กร
W2	ต้นทุนการผลิตและบริหารสูงกว่าคู่แข่ง	T1	แนวโน้มการเปิดเสรีสุราสามทับในอนาคตจากนโยบายการใช้รถ EV และเขตการค้าเสรีนานาชาติ	- เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด
W10	ที่ตั้งของสำนักงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่ธุรกิจ พร้อมทั้งระบบการให้บริการและการกระจายสินค้าไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้าสูง	T2	ประกาศของหน่วยงานภาครัฐไม่เอื้อต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	
W11	การประชาสัมพันธ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง	T3	แนวโน้มการใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพทดแทนแอลกอฮอล์บริสุทธิ์	
W13	ผลิตภัณฑ์ราคาสูงกว่าเอกชน	T4	การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่มีผู้ยื่นเสนอราคาหรือการยื่นเสนอราคาเกินงบประมาณทำให้ต้องดำเนินการใหม่ส่งผลให้การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า	- ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและสิ่งแวดล้อม
W6	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ และนวัตกรรมองค์กรไม่สนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจหลัก	T5	ปรากฏการณ์ธรรมชาติส่งผลให้ระยะเวลาในการสูบน้ำดิบลดลง เช่น ภัยแล้ง ฝนทิ้งช่วง เอลนีโญ	
W8	ขาดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	T6	ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องกำหนดมาตรฐานควบคุมการระบายน้ำทิ้งจากโรงงาน พ.ศ.2560	
W9	พึงพากระบวนการกำจัดของเสียจากหน่วยงานภายนอก			
W12	ขาดการบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกอันจะทำให้การดำเนินธุรกิจมีความคล่องตัวมากขึ้น			

สรุปกลยุทธ์ขององค์การสุราฯ ด้วยการวิเคราะห์ TOWs Matrix ดังนี้

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	<p>SO Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนา/ขยายโอกาสในการหารายได้และการเติบโตทางธุรกิจ (S1,S2+O1,O5,O7) - การสร้างความยั่งยืนอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมาย (S3+O1) - เสริมสร้างกระบวนการผลิตเพื่อเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์ (S4+O2) 	<p>WO Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ (W1+O7) - พัฒนาเทคโนโลยีและปรับกระบวนการทำงานเพื่อบริหารต้นทุน (W2,W3,W14+O2) - ส่งเสริมการใช้นวัตกรรม/เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานและการสื่อสารอย่างความโปร่งใส (W6,W7,W11,W12+O4) - พัฒนาศักยภาพบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ (W4,W5,W8,W16+O3,O6)
ภัยคุกคาม (Threats)	<p>ST Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ระบบผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง (S2+T2,T4) - สร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่พร้อมประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ (S3+T1,T7) - พัฒนาระบบการผลิตและเลือกใช้วัตถุดิบที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ (S4+T1,T3,T5,T6) 	<p>WT Strategies</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้าง Brand Identity ที่ชัดเจนขององค์กร (W1+T2) - เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด (W2,W10,W11,W13+T1,T2,T3) - ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและสิ่งแวดล้อม (W6,W8,W9,W12+T4,T5,T6)

4.4.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ คือ ความได้เปรียบในธุรกิจที่ส่งผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมาเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต โดยความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ความสามารถ (Capabilities) ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กรและทรัพยากร/โอกาสภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ (Resources) ซึ่งเกิดจากการสร้างและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและคู่ความร่วมมือ

องค์การสุราฯ กำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์จากการพิจารณา TOWS Matrix โดยนำเอา จุดแข็ง (Strengths) ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis เช่นเดียวกับการระบุทรัพยากร/โอกาสภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อหาประเด็นความได้เปรียบที่ต้องนำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) และแผนปฏิบัติการขององค์การสุราฯ ดังนี้

รูปภาพแสดงการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ (Strategic Advantage)



ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ (Strategic Advantage: SA)

ปี 2566 สร้างรากฐาน	S3+O1	SA1 สร้างโอกาสจากการให้บริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ทางอุตสาหกรรมเพื่อสร้างความยั่งยืน
ปี 2567-2568 สร้างรายได้	S1,S2+O1, O5, O7	SA2 กฎกระทรวงรองรับให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่ผลิตและจำหน่ายสุราสามทับเป็นรายเดียว เพื่อเป็นโอกาสในการสร้างรายได้และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองพฤติกรรมลูกค้า
ปี 2569-2570 สร้างคุณค่า	S4+O2	SA3 มีเครื่องกลั่นแอลกอฮอล์และกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพสูงเพื่อใช้ทางการแพทย์และเภสัชกรรม และสามารถลดมลพิษด้านการผลิต

4.4.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) คือ ความกดดันที่มีผลอย่างแน่นอนต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากตำแหน่งแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน โดยทั่วไปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอกองค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเอง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์นอกจากเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความคาดหวังของลูกค้าและตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี ความเสี่ยงทางการเงิน สังคม หรือความจำเป็นอื่น ๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในอาจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรอื่น ๆ

รูปภาพแสดงการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรสุราฯ (Strategic Challenge)



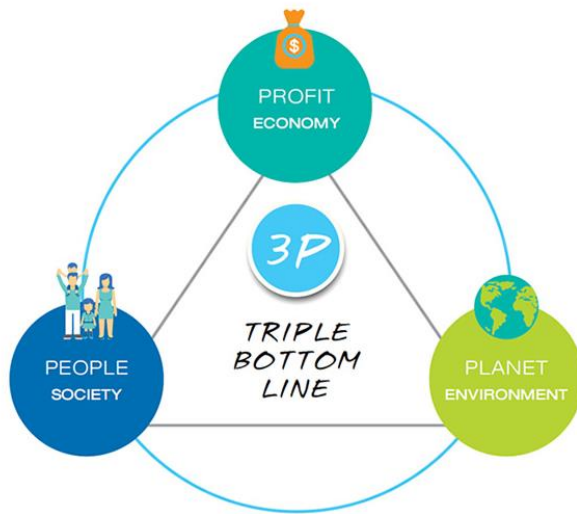
ในการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรสุราฯ ทำได้โดยพิจารณา TOWS Matrix โดยนำเอาจุดอ่อน (Weaknesses) อุปสรรค (Threats) และโอกาส (Opportunity) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อหาประเด็นความท้าทายที่ต้องนำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) และแผนปฏิบัติการองค์กรสุราฯ ดังนี้

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

ปี 2566 สร้างรากฐาน	S2+T2,T4	SC1 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ระบบผลิต และคุณภาพ ผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง
	W2,W3,W14+O2	SC2 พัฒนาเทคโนโลยีและปรับกระบวนการทำงานเพื่อบริหารต้นทุน
	W1+T2	SC3 การสร้าง Brand Identity ที่ชัดเจนขององค์กร
ปี 2567-2568 สร้างรายได้	S3+T1,T7	SC4 สร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ พร้อมประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และ ผลิตภัณฑ์
	W4,W5,W8,W16 +O3,O6	SC5 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นที่ไปตามระบบบริหารจัดการองค์กร และมี สภาพแวดล้อมในการทำงาน
	W2,W10,W11, W13+T1,T2,T3	SC6 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด
ปี 2569-2570 สร้างคุณค่า	W1+O7	SC7 สร้างโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ
	S4,+T1,T3,T5,T6	SC8 พัฒนาระบบการผลิตและเลือกใช้วัตถุดิบที่เหมาะสมต่อต้นทุน การผลิตและสิ่งแวดล้อม
	W6,W7+O4	SC9 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้ส่งเสริมการใช้องค์ความรู้และ นวัตกรรม/เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานและการสื่อสารด้วยความโปร่งใส
	W6,W8,W9,W12 +T4,T5,T6	SC10 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนิน ธุรกิจและสิ่งแวดล้อม

4.4.3 การวิเคราะห์ Triple Bottom Line

ไตรกำไรสุทธิ (Triple Bottom Line) เป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนา โดย John Elkington นักเขียนและที่ปรึกษาซึ่งให้ความสำคัญกับเรื่องของสิ่งแวดล้อม โดยมองว่าระบบเศรษฐกิจแบบดั้งเดิมที่สนใจเพียงผลกำไรของธุรกิจไม่เพียงพอสำหรับสังคมโลกยุคใหม่ แต่การให้ความสำคัญกับ 3P อย่างสมดุล ซึ่งประกอบด้วย P-Point (กำไร/ด้านเศรษฐกิจ) P-People (ทุนมนุษย์/ด้านสังคม) และ P-Planet (โลก/ด้านสิ่งแวดล้อม) จะทำให้องค์กรก้าวเดินถึงจุดที่ประสบความสำเร็จได้ ภายใต้แนวคิดของการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจกับธุรกิจโดย (Economic Perspective) ไม่เบียดเบียนแต่เป็นการฟื้นฟูสังคม (Social Perspective) และสิ่งแวดล้อม (Environmental Perspective)



รูปภาพแสดงแนวทางการวิเคราะห์ Triple Bottom Line

ในมุมมองขององค์กรสุราฯ สามารถวิเคราะห์ไตรกำไรสุทธิหรือ Triple Bottom Line ดังนี้

1. ด้านเศรษฐกิจ (Profit) การดำเนินงานที่ผ่านมาองค์กรสุราฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นทุกปี จนเมื่อปี 2563 ที่ผ่านมา เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 ทำให้รายได้เพิ่มสูงขึ้นมากกว่าปีที่ผ่านมา แต่เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 เริ่มควบคุมได้ รายได้เริ่มลดลงจากการที่ผู้บริโภคมีทางเลือกในการเลือกผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์จากแหล่งอื่นตามประกาศกรมสรรพสามิตที่ให้โรงงานเอทานอลเชื้อเพลิงสามารถจำหน่ายแอลกอฮอล์เพื่อใช้ในการทำความสะอาดและฆ่าเชื้อโรค

2. ด้านสังคม (People) จากผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานในองค์กรในปี 2564 มีระดับคะแนนความพึงพอใจอยู่ที่ 3.80 คะแนน ความผูกพันอยู่ที่ 4.34 คะแนน ในส่วนของระดับความพึงพอใจของลูกค้า มีความพึงพอใจอยู่ที่ 4.05 และองค์กรสุราฯ เห็นความสำคัญจึงมีโครงการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันเพิ่มขึ้น

3. ด้านสิ่งแวดล้อม (Planet) องค์กรสุราฯ ให้ความสำคัญการมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า โดยมีการจัดทำ (1) โครงการตรวจวิเคราะห์ตัวอย่างน้ำเสีย น้ำทิ้ง และน้ำผิวดิน (2) การจัดการขยะอันตรายและขยะรีไซเคิล (3) การวิจัยและพัฒนาหมักชีวภาพและนำน้ำกากส่าไปใช้ประโยชน์ โดยมีการนำหมักชีวภาพไปแจกจ่ายให้กับเกษตรกร และประชาชนทั่วไป ในโครงการจังหวัดเคลื่อนที่

และหน่วยงานราชการที่องค์การสุราฯ กำหนดแผนไว้ นอกจากนี้ยังมีการบริจาคเจล สเปรย์ และสนับสนุนเงินเพื่อ สาธารณประโยชน์กลับคืนสู่สังคม โดยในปี 2565 (ช่วง 6 เดือนแรก) มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านสิ่งแวดล้อม พบว่ามีระดับคะแนน 3.33

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ TOWs Matrix และ Triple Bottom Line สามารถสรุปความได้เปรียบเชิง ยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว ซึ่งรวมถึงสมรรถนะหลักของ องค์กรที่จำเป็น ดังนี้

1. ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว

จากการวิเคราะห์ Triple Bottom Line ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความท้าทายเชิง ยุทธศาสตร์ขององค์กรพบว่า องค์การสุราฯ ต้องส่งเสริมให้องค์กรสามารถดำเนินงานเพื่อใช้ประโยชน์จาก โอกาสและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน รวมถึงเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการและลด ผลกระทบจากความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต องค์การสุราฯ จำเป็นต้องสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรใน ระยะยาว ผ่านการพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น

➢ **สำหรับความยั่งยืนระยะยาวเพื่อรักษาประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์** ประกอบด้วย 3 เรื่อง ได้แก่

1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมาตรฐานสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค
2. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิต
3. สร้างความยั่งยืนแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมาย

โดยความยั่งยืนดังกล่าวจากการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ มีสมรรถนะหลักของ องค์กรที่จำเป็นคือ **“การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมาตรฐาน และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการผลิตเพื่อสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจให้ยั่งยืน”**

➢ **สำหรับความยั่งยืนระยะยาวเพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการและลดผลกระทบจาก ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์** ประกอบด้วย 3 เรื่อง ได้แก่

1. มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยมีสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น คือ **“ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจ”**

2. ความสามารถในการปรับกฎ ระเบียบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและลดต้นทุน โดยมีสมรรถนะ หลักขององค์กรที่จำเป็น คือ **“การบริหารจัดการต้นทุนผ่านกระบวนการด้านกฎหมาย”**

3. เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและรักษาสิ่งแวดล้อม โดยมีสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น คือ **“ส่งเสริมการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรมมาเพิ่มประสิทธิภาพควบคู่กับการรักษาสิ่งแวดล้อม”**



4.4.4 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

สมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency) คือ สิ่งที่ต้องการมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง โดยการระบุและยืนยันความสามารถพิเศษขององค์กร สามารถทำได้โดยการใช้ VRIO Framework ในการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร เช่น ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) หรือองค์ความรู้ (Knowledge) ซึ่งจะต้องเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ยาก

องค์กรสุราฯ ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยสำคัญ โดยกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency) ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญขององค์กรที่แตกต่างไปจากคู่แข่งทั้งในมุมมองขององค์กรและลูกค้า

รูปภาพแสดงการระบุสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency)

สมรรถนะในปี 2566 ⇨ สร้างรากฐาน

สมรรถนะหลัก				
VRIO Framework	คุณค่าของทรัพยากรที่ทำให้ องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง	คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากร เช่นเดียวกับองค์กรได้	คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียน ทรัพยากรขององค์กรได้	องค์กรสามารถนำทรัพยากร ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้
	V (Value)	R (Rarity)	I (Inimitable)	O (Organized)
มีความสามารถในการสร้าง ศักยภาพบุคลากรในการ ดำเนินธุรกิจแอลกอฮอล์	✓			✓
มีทรัพยากรทางการเงินที่ สามารถนำไปสู่การดำเนิน ธุรกิจ	✓			✓
มีความสามารถในการจำหน่าย แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มี <u>มาตรฐาน</u>	✓	✓	✓	✓
มีความสามารถในการ <u>การรักษา</u> ลูกค้าในการจำหน่าย แอลกอฮอล์บริสุทธิ์	✓	✓	✓	✓
มีความสามารถในการบริหาร จัดการธุรกิจอย่างมีมาตรฐาน	✓			✓

สมรรถนะในปี 2567-2568 ⇨ สร้างรายได้

สมรรถนะหลัก

VRIO Framework	คุณค่าของทรัพยากรที่ทำให้ องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง	คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากร เช่นเดียวกับองค์กรได้	คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียน ทรัพยากรขององค์กรได้	องค์กรสามารถนำทรัพยากร ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้
	V (Value)	R (Rarity)	I (Inimitable)	O (Organized)

มีความสามารถในการสร้าง ศักยภาพบุคลากรในการ ดำเนินธุรกิจแอลกอฮอล์	✓			
มีทรัพยากรทางการเงินที่สามารถ นำไปสู่การดำเนินธุรกิจ	✓			✓
มีความสามารถในการจำหน่าย แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มี <i>คุณภาพและมาตรฐาน</i>	✓	✓	✓	✓
มีความสามารถในการ <i>การสร้าง</i> และรักษาลูกค้าในการ จำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์	✓	✓	✓	✓
มีความสามารถในการบริหาร จัดการธุรกิจอย่างมีมาตรฐาน	✓			✓

สมรรถนะในปี 2569-2570 ⇨ สร้างคุณค่า

สมรรถนะหลัก				
VRIO Framework	คุณค่าของทรัพยากรที่ทำให้ องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง	คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากร เช่นเดียวกับองค์กรได้	คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียน ทรัพยากรขององค์กรได้	องค์กรสามารถนำทรัพยากร ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้
	V (Value)	R (Rarity)	I (Inimitable)	O (Organized)
มีความสามารถในการสร้าง ศักยภาพบุคลากรในการ ดำเนินธุรกิจแอลกอฮอล์	✓			
มีทรัพยากรทางการเงินที่สามารถ นำไปสู่การดำเนินธุรกิจ	✓			✓
มีความสามารถในการจำหน่าย แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มี <u>คุณภาพสูงและ</u> <u>มาตรฐานสากล</u>	✓	✓	✓	✓
มีความสามารถ <u>ในการสร้าง</u> และรักษาลูกค้าในการ จำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์	✓	✓	✓	✓
มีความสามารถในการบริหาร จัดการธุรกิจอย่างมีมาตรฐาน	✓			✓

โดยที่ VRIO Framework จะเป็นมุมมองที่พิจารณาถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ในการคัดเลือก
คุณค่าหรือความสามารถขององค์กร และระบุสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency) ที่
ตอบสนองต่อปัจจัยดังกล่าวได้อย่างครบถ้วนและเหนือกว่าคู่แข่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณค่าของทรัพยากรที่มีทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง (Value) องค์กรสุราฯ เป็นองค์กรที่มีการ
ดำเนินงานแบบครบวงจร เริ่มตั้งแต่กระบวนการผลิต การจำหน่าย การขนส่ง และการบริการหลังการขาย ซึ่ง
ทำให้องค์กรสุราฯ สามารถต่อยอดพัฒนากระบวนการข้างต้นเพื่อสร้างและรักษาลูกค้า

2. คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรได้ (Rarity) ความสามารถที่คู่แข่งจะสามารถหา
ทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรสุราฯ ส่งผลให้คู่แข่งไม่มีทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรสุราฯ โดยเฉพาะด้าน
การดำเนินงานตามกฎหมาย การอนุญาตผลิตสุรา พ.ศ.2560 ข้อ 2 (2) (ค) ระบุว่า “ผู้ใดประสงค์จะขอ
ใบอนุญาตผลิตสุราต้องมีคุณสมบัติ...กรณีสุรากลั่น ชนิดสุราสามทับเพื่อขายในราชอาณาจักรต้องเป็น
รัฐวิสาหกิจไทย” จึงสามารถผลิตและจำหน่ายสุราสามทับได้ถูกต้องตามกฎหมาย

3. คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนทรัพยากรขององค์กรได้ (Inimitable) องค์กรสุราฯ มีทรัพยากรซึ่ง
ยากต่อองค์กรอื่นจะลอกเลียนแบบได้ หรือเป็นทรัพยากรที่มีต้นทุนในการลอกเลียนแบบโดยเป็นต้นทุนด้าน
กฎหมาย และระบบมาตรฐาน

4. องค์กรสามารถนำทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้ (Organized) องค์กรสุราฯ มีความสามารถในจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีมาตรฐานสากลเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้า รวมทั้งสร้างและรักษากลุ่มลูกค้าขององค์กรสุราฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ สามารถวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กรสุราฯ ในปัจจุบันและในอนาคตที่จำเป็น โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับต่ำ ปานกลาง และสูง ภายใต้หัวข้อ ด้านการสร้างมูลค่า มีความซับซ้อน และการกีดกันคู่แข่งรายใหม่ (Barrier) โดยมีรายละเอียดดังนี้

หัวข้อ	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
สร้างมูลค่า	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ และอุตสาหกรรมใหม่ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงสามารถสร้าง Brand ให้เป็นที่ยอมรับและรู้จักในทุกกลุ่มลูกค้า
มีความซับซ้อน	คู่แข่งไม่มีทักษะความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 5 ปี	คู่แข่งไม่มีทักษะความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 10 ปี	คู่แข่งไม่มีทักษะความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 20 ปี
Barrier	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา 10 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา 11-20 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา มากกว่า 20 ปี

ทั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะหลักขององค์กรสุราฯ ในปัจจุบันและในอนาคตอยู่ในเกณฑ์ระดับทั้ง 3 หัวข้อจากเกณฑ์การวิเคราะห์สมรรถนะขององค์กรที่จำเป็น โดยเปรียบเทียบกับบริษัทที่สามารถจำหน่ายแอลกอฮอล์ภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นคู่แข่งขององค์กรสุราฯ สามารถสรุปสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น ดังนี้

ตารางแสดงผลสรุปสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็นโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

สมรรถนะหลักขององค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต		สร้างมูลค่า	มีความซับซ้อน	กีดกันคู่แข่ง
ปัจจุบัน	CC1 : มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีมาตรฐานเชื่อถือได้	ระดับสูง	ระดับสูง	ระดับสูง
	CC2 : มีความสามารถในการรักษาลูกค้า	ระดับสูง	ระดับสูง	ระดับสูง
อนาคต	CC3: มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของแอลกอฮอล์คุณภาพสูงเพื่อสร้างและรักษาฐานลูกค้า	ระดับสูง	ระดับสูง	ระดับสูง

คำอธิบาย :

เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจแอลกอฮอล์ ตั้งแต่การผลิต จำหน่าย และการบริการ ดังนั้น การที่มีความสามารถด้านการผลิตที่มีคุณภาพและมาตรฐานเชื่อถือได้ และมีการจำหน่ายอย่างทั่วถึง และการปรับกฎระเบียบ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ได้ปรับขึ้นราคา เพื่อสร้างรายได้เข้ารัฐได้อย่างต่อเนื่อง และสร้างความได้เปรียบและเป็นสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับพันธกิจและภารกิจขององค์กร

4.4.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

องค์การต่างๆ ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ให้สอดคล้องกับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) และความสามารถพิเศษ (Core Competency) ดังนี้

SA: Strategic Advantage	+	SC : Strategic Challenge	+	CC: Core Competency	=	SO : Strategic Objective
SA1 สร้างโอกาสจากการให้บริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ทางอุตสาหกรรมเพื่อสร้างมายั่งยืน		SC1 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ระบบผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง SC2 พัฒนาเทคโนโลยีและปรับกระบวนการทำงานเพื่อบริหารต้นทุน SC3 การสร้าง Brand Identity ที่ชัดเจนขององค์กร		CC1 ปัจจุบัน : มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีมาตรฐานเชื่อถือได้ CC3 อนาคต : มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของแอลกอฮอล์คุณภาพสูงเพื่อสร้างและรักษาฐานลูกค้า		SO1 การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามาตรฐานและลดรายจ่าย
SA2 กฎกระทรวงรองรับให้ป็นรัฐวิสาหกิจที่ผลิตและจำหน่ายสุราสามทับเป็นรายเดียว เพื่อเป็นโอกาสในการสร้างรายได้และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองพฤติกรรมลูกค้า		SC4 สร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ พร้อมประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และผลิตภัณฑ์ SC5 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นที่ไปตามระบบบริหารจัดการองค์กร และมีสภาพแวดล้อมในการทำงาน SC6 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด		CC2 ปัจจุบัน : มีความสามารถในการรักษาลูกค้า CC3 อนาคต : มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของแอลกอฮอล์คุณภาพสูงเพื่อสร้างและรักษาฐานลูกค้า		SO2 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส
SA3 มีเครื่องกลั่นแอลกอฮอล์และกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพสูงเพื่อใช้ทางการแพทย์และเภสัชกรรม และสามารถลดมลพิษด้านการผลิต		SC7 พัฒนาระบบการผลิตและเลือกใช้วัตถุดิบที่เหมาะสมต่อต้นทุนการผลิตและสิ่งแวดล้อม SC8 สร้างโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ SC9 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้ส่งเสริมการใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม/เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานและการสื่อสารด้วยความโปร่งใส SC10 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและสิ่งแวดล้อม		-		SO3 ส่งเสริมการค้าเงินธุรกิจเพื่อสังคมและใส่ใจสิ่งแวดล้อม

องค์การสุราฯ ยังได้กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์เพื่อให้ สอดรับกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ดังนี้

Strategic Objective : SO	SO1 การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา มาตรฐานและลดรายจ่าย	SO2 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ด้วยความโปร่งใส	SO3 ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมและ ใส่ใจสิ่งแวดล้อม
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	<ol style="list-style-type: none"> มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ มีการเติบโตของรายได้จากธุรกิจใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย องค์กรมีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล คะแนนประเมิน ITA คะแนนระบบบริหารจัดการองค์กร นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุนการดำเนินธุรกิจ ความพึงพอใจของพนักงาน 	<ol style="list-style-type: none"> มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ มีการเติบโตของรายได้จากธุรกิจใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย องค์กรมีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล คะแนนประเมิน ITA คะแนนระบบบริหารจัดการองค์กร นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุนการดำเนินธุรกิจ ความพึงพอใจของพนักงาน 	<ol style="list-style-type: none"> มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ มีการเติบโตของรายได้จากธุรกิจใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย องค์กรมีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล คะแนนประเมิน ITA คะแนนระบบบริหารจัดการองค์กร นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุนการดำเนินธุรกิจ ความพึงพอใจของพนักงาน
ยุทธศาสตร์	<p>ยุทธศาสตร์ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ</p> <p>ยุทธศาสตร์ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน</p>	<p>ยุทธศาสตร์ 3 การสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและ มีธรรมาภิบาล</p> <p>ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์</p>	<p>ยุทธศาสตร์ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p>
กลยุทธ์	<p>กลยุทธ์ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ</p> <p>กลยุทธ์ 1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก</p> <p>กลยุทธ์ 2.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย</p>	<p>กลยุทธ์ 3.1 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ</p> <p>กลยุทธ์ 3.3 กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล</p> <p>กลยุทธ์ 3.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้ นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</p> <p>กลยุทธ์ 4.1 กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมาย</p>	<p>กลยุทธ์ 5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p>

บทที่ 5

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

ในการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ปี 2566-2570 ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การสุรา เพื่อจัดทำกรอบทิศทางทางการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยนำเข้า รวมถึงทิศทางและนโยบายของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 วิสัยทัศน์

ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคมเพื่อความยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ผู้นำเอทิลแอลกอฮอล์ หมายถึง ผู้นำของการใช้โอกาสทางธุรกิจและคุณภาพในด้านอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และการให้บริการของอุตสาหกรรมต้นน้ำ ไปสู่กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมุ่งเน้นไปสู่การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมต้นน้ำ

ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่สามารถต่อยอดในด้านกระบวนการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด การทำละลาย ของอุตสาหกรรมกลางน้ำ และปลายน้ำ

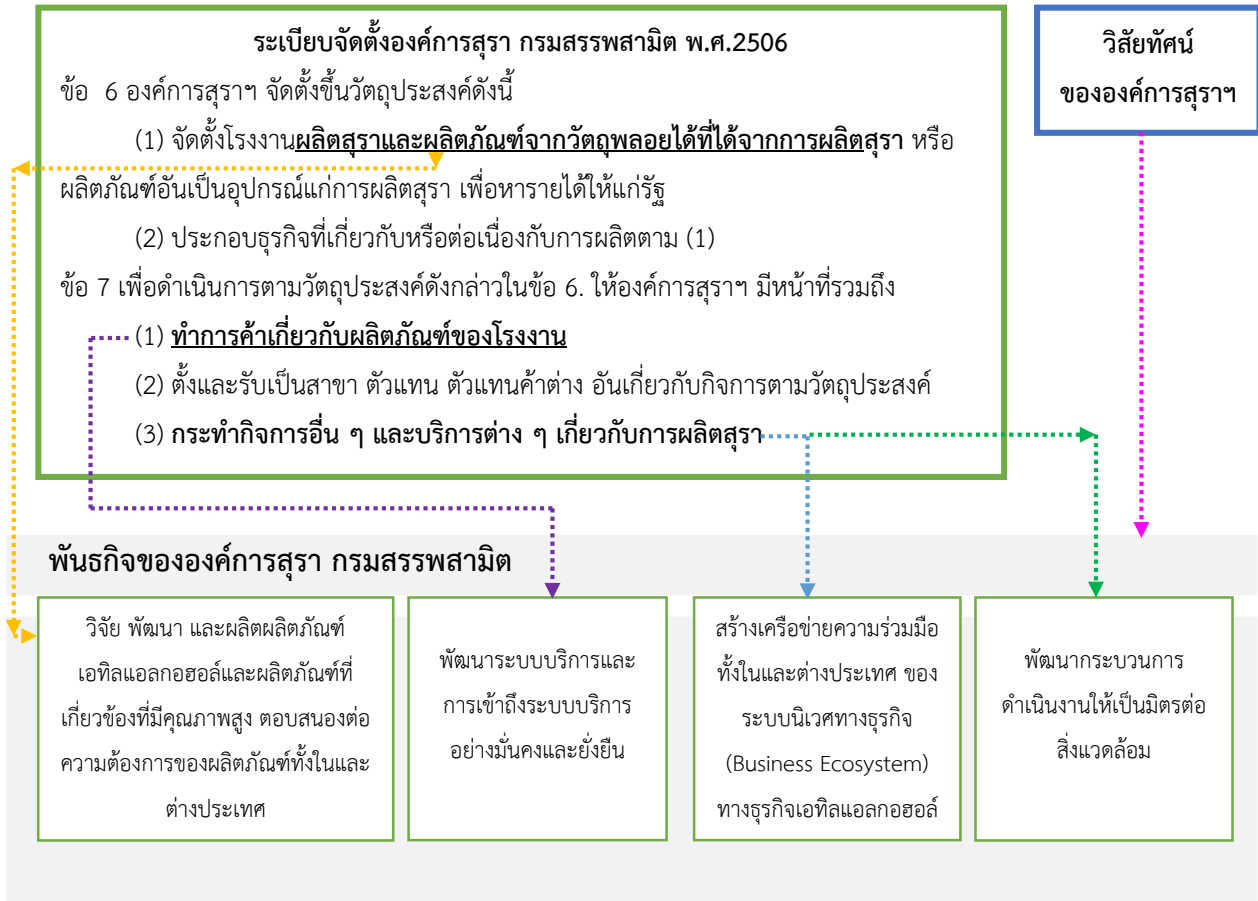
สร้างคุณค่าให้กับสังคม หมายถึง องค์การสุราฯ จะเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่มีศักยภาพ เพื่อการส่งเสริมการเจริญเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความยั่งยืน หมายถึง การสร้างความยั่งยืนให้อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการลดต้นทุนการผลิต และปรับปรุง ภาวะเปียบ ข้อบังคับ ให้มีความคล่องตัวต่อความมั่นคงทางอุปทานเอทิลแอลกอฮอล์

เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หมายถึง การนำของเสียจากกระบวนการการผลิตไปส่งเสริมการเกษตรชุมชนรอบข้าง

5.2 พันธกิจ

จากการศึกษาเพื่อทบทวนพันธกิจขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต ได้มีการวิเคราะห์การดำเนินงานในปัจจุบันขององค์การควบคู่ไปกับการกิจที่ต้องตอบสนองตามระเบียบจัดตั้งองค์การสุราฯ และวิสัยทัศน์องค์กร ดังนี้



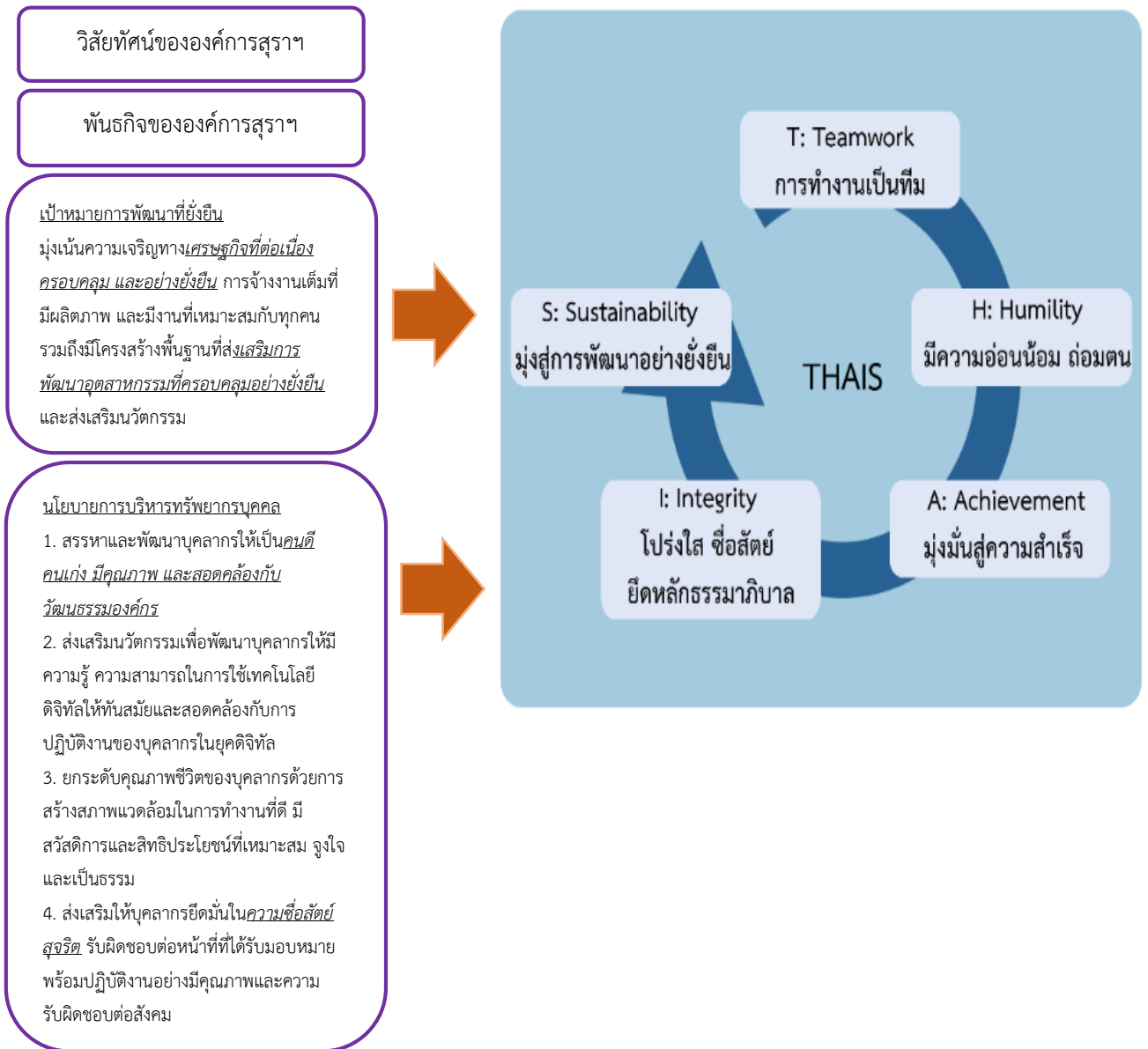
สรุปผลการทบทวนทำให้องค์การสุราฯ ยังคงมีพันธกิจ ดังนี้

- 1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ
- 2) พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน
- 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์
- 4) พัฒนากระบวนการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

5.3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ในการทบทวนค่านิยมขององค์กรสุรธา ได้มีการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส และนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรสุรธา เพื่อให้องค์กรสามารถนำค่านิยมไปถ่ายทอดไปยังบุคลากรให้เกิดการนำไปใช้และปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้

ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรสุรธา กรมสรรพสามิต



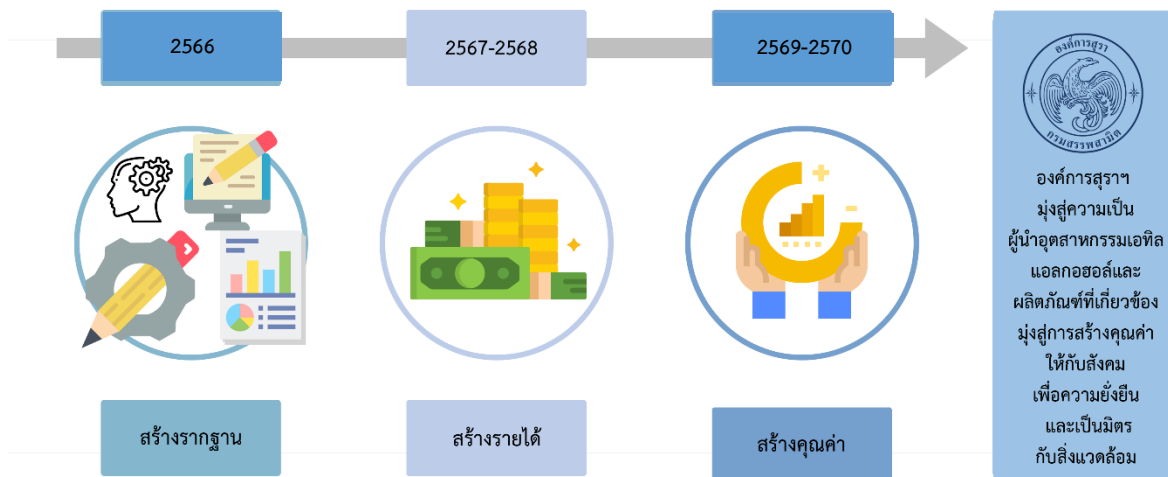
5.4 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์มีกรอบเวลาที่ชัดเจน

➤ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ จะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายที่องค์กรสุราฯ ต้องการไปให้ถึงผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้นได้ใช้ข้อมูลบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน (นโยบายผู้บริหาร ทรัพยากร ผลการดำเนินงาน เป็นต้น) และภายนอก (นโยบายภาครัฐ ตลาด คู่แข่ง กลุ่มเป้าหมาย ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า) เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์หาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) และสมรรถนะหลักที่จำเป็น (Core Competencies) และนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ดังนี้

ภาพรวมตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



ภาพแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

	องค์กรที่มีการพัฒนากระบวนการผลิตและจำหน่าย การบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรมและอุตสาหกรรม	องค์กรที่มีการดำเนินงานธุรกิจอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	ผู้นำอุตสาหกรรมเอทานอลและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
	2566 สร้างรากฐาน	2567-2568 สร้างรายได้	2569-2570 สร้างคุณค่า
ผู้นำเอทานอลออกซอล และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทานอลออกซอลเป็นส่วน 25% - มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทานอลออกซอลไม่น้อยกว่า 3 ราย - มีการปรับปรุงห้อง Clean Room เพื่อดำเนินการขอขึ้นทะเบียน 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทานอลออกซอลเป็นส่วน 28% - มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทานอลออกซอลไม่น้อยกว่า 3 ราย - มีการยื่นขอขึ้นทะเบียนห้อง Clean Room และได้รับอนุมัติ 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทานอลออกซอลเป็นส่วน 30% - มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์อื่นไม่น้อยกว่า 3 ราย - ได้รับอนุมัติการผลิตผลิตภัณฑ์ยา และมีการประชาสัมพันธ์
สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจ - คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00 - คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90 - คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00 - คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.80 - มีการดำเนินการร่วมกับกรมสรรพสามิตเพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกับด้วยระบบดิจิทัล - มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม 1 งาน - ได้รับอนุมัติโครงการสร้างองค์กรใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ - คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.10 - คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 4.00 - คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 5% - คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.90 - มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นด้วยระบบดิจิทัล - การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน 3 งาน 	<ul style="list-style-type: none"> - คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 8 ของรัฐวิสาหกิจ - คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.20 - คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ไม่น้อยกว่า 4.10 - คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 10% - คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้า ไม่น้อยกว่า 4.00 - การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน 5 งาน
การสร้างความยั่งยืนให้อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการผลิตต้นน้ำ และมีความมั่นคงทางอุปทานเอทานอลออกซอล	<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนขายสินค้าต่อรายได้ไม่เกิน 85% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 13% - ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุประสงค์ขององค์การสุรา - มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์การสุราเป็นไปตามแผน - นำเสนอขอเปลี่ยนชื่อไปยังกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 83% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5% - มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์การสุราเป็นไปตามแผน - ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงการคลัง 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 80% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 11% - มีชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ - ขยายกำลังการผลิต 2 เท่าจากกำลังการผลิตเดิมและสามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิด - ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และชื่อองค์กรใหม่
สิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> - มีการทำโครงการร่วมกับเกษตรกรกลุ่มชุมชนเพื่อเพิ่มผลผลิตในการนำกากสาไปใช้ - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.50 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.50 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 20% - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.60 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.60 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 30% - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency มากกว่า 3.70 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.70

Intelligent Risks

<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ - ห้อง Clean Room ไม่ผ่านการอนุมัติ - การปรับกระบวนการผลิต การบริการ การบริหารจัดการองค์กรและความโปร่งใสไม่เป็นไปตามแผน - ต้นทุนการขายสูงกว่า 85% - การทบทวน/จัดทำกฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่เป็นไปตามแผน - ไม่สามารถของเปลี่ยนชื่อองค์กรได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ - ไม่สามารถขอขึ้นทะเบียน PIC/s GMP - การปรับกระบวนการผลิต การบริการ และการบริหารจัดการองค์กรและความโปร่งใสไม่เป็นไปตามแผน - ต้นทุนการขายสูงกว่า 83% - ผลผลิตของกลุ่มเกษตรกรชาวสวนไม่เป็นไปตามแผน - ไม่ได้รับการอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ - ไม่สามารถขึ้นทะเบียนยา - ไม่สามารถปรับกระบวนการผลิต การบริการ และการบริหารจัดการองค์กรและความโปร่งใสได้ - ต้นทุนการขายสูงกว่า 80% - ผลผลิตของกลุ่มเกษตรกรชาวสวนไม่เป็นไปตามแผน - ไม่ได้รับการเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ
---	---	--

5.5 การบูรณาการตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรและเป้าหมายในแต่ละระยะ กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรสุราฯ ที่ตอบสนองต่อทิศทางและเป้าหมายขององค์กรนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) รวมถึงการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ตามแผนวิสาหกิจขององค์กรสุราฯ โดยมีการนำความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) และความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) จนได้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) และนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด			ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
		ปี 2566	ปี 2567-2568	2569-2570		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามาตรฐานและลดรายจ่าย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส	1. มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ	- ส่วนแบ่งทางการตลาด เอทิลแอลกอฮอล์เป็นส่วน 25%	- ส่วนแบ่งทางการตลาด เอทิลแอลกอฮอล์เป็นส่วน 28%	- ส่วนแบ่งทางการตลาด เอทิลแอลกอฮอล์เป็นส่วน 30%	ยุทธศาสตร์ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	กลยุทธ์ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ กลยุทธ์ 1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก
	2. มีการเติบโตของรายได้	- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์อื่นไม่น้อยกว่า 3 ราย		
	3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจมีความพึงพอใจต่อการบริการ	- มีการปรับปรุงห้อง Clean Room เพื่อดำเนินการขอขึ้นทะเบียน PIC/s GMP	- มีการยื่นขอขึ้นทะเบียนห้อง Clean Room และได้รับอนุมัติ	- ได้รับอนุมัติการผลิตผลิตภัณฑ์ และมีการประชาสัมพันธ์		
	4. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจ	- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ	- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 8 ของรัฐวิสาหกิจ	ยุทธศาสตร์ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ 2.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย
	5. นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย	- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00	- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.10	- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.20		
	6. บุคลากรมีสมรรถนะสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านระดับสากล	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 4.00	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 4.10		
	7. องค์กรมีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล	- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00	- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 5%	- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 10%	ยุทธศาสตร์ 3 การสร้างความแข็งแกร่งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ 3.1 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 3.3 กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ 3.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
	8. องค์กรมีธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นที่ยอมรับในระดับสากล	- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.80	- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.80	- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.80		
	9. มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในองค์กรเพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด					

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด			ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
		ปี 2566	ปี 2567-2568	2569-2570		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการค้าเงินธุรกิจเพื่อสังคมและใส่ใจสิ่งแวดล้อม	<p>10. องค์กรมีระบบการบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ</p> <p>11. มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุนให้การดำเนินการทางธุรกิจ แอลกอฮอล์มีความเข้มแข็งยั่งยืน</p> <p>12. ธุรกิจขององค์กรสุรารู เป็นธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p> <p>13. มีการสร้างคุณค่าให้กับสังคมผ่านกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรสุรารู</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการดำเนินการร่วมกับกรมสรรพสามิตเพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกันด้วยระบบดิจิทัล - มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม 1 งาน - ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่ - ต้นทุนขายสินค้าต่อรายได้ไม่เกิน 85% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 13% - ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์กรสุรารู - มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์กรสุรารูเป็นไปตามแผน - นำเสนอขอเปลี่ยนชื่อไปยังกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง - มีการทำโครงการร่วมกับเกษตรกรกลุ่มชาวสวนเพื่อเพิ่มผลผลิตในการนำน้ำกากส่าไปใช้ - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.50 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.50 	<ul style="list-style-type: none"> - บริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.90 - มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นด้วยระบบดิจิทัล - การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน 3 งาน - ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 83% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5% - มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์กรสุรารูเป็นไปตามแผน - ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงการคลัง - ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 20% - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.60 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.60 	<ul style="list-style-type: none"> - 4.00 - การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน 5 งาน - ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 80% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 11% - มีชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ - ขยายกำลังการผลิต 2 เท่าจากกำลังการผลิตเดิม และสามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิด - ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และชื่อองค์กรใหม่ - ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 30% - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency มากกว่า 3.70 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.70 	<p>ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์</p>	<p>กลยุทธ์ 4.1 กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมาย</p>
					<p>ยุทธศาสตร์ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p>	<p>กลยุทธ์ 5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p>

➤ การวิเคราะห์ Business Model Canvas

ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดแบบจำลองธุรกิจ หรือ Business Model Canvas ที่มองเห็นมุมมองและองค์ประกอบที่ครบถ้วนในการบริหารจัดการเพื่อดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition) ให้กับกลุ่มลูกค้าที่มุ่งเน้นความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส และการคืนประโยชน์สู่สังคม รวมถึงการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าด้วยนวัตกรรม แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) สมรรถนะหลักที่จำเป็น (Core Competencies) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทด้านดิจิทัล นวัตกรรม และองค์ความรู้ แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าที่องค์การสุราฯ ต้องการตอบสนองความต้องการ ลักษณะความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ช่องทาง (Channels) ที่ใช้ในการสื่อสาร นำเสนอ และส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้า และกระแสรายได้ (Revenue Streams) ขององค์การสุราฯ ดังนี้

ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ระยะสั้น (ปี 2566)

พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
<ul style="list-style-type: none"> - กระทรวงการคลัง - กรมสรรพสามิต - กรมบัญชีกลาง - ตัวแทนจำหน่าย - จังหวัด/คลังจังหวัด - สรรพสามิตผู้ควบคุมโรงงาน/พื้นที่/ภาค - สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ - คู่ค้า - สังคมและชุมชน - ธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ - ที่ปรึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและตัวแทนจำหน่ายเพื่อพัฒนาระบบ/การบริการ - การปรับปรุงกระบวนการผลิต และนำระบบ Lean Management มาปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ - การรับรู้ของลูกค้าในการเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ - ทบทวนจุดยืนของผลิตภัณฑ์ สัญลักษณ์ และเครื่องหมายการค้า ร่วมกับการสื่อสารด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม - การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับ Digital Organizations - ปรับระบบการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลิตภัณฑ์คุณภาพดี ตรงตามมาตรฐาน เชื่อถือได้ - ช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ที่รองรับลูกค้า - แปรนต์ได้รับการยอมรับ - การตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้คำปรึกษาแนะนำ ผลิตภัณฑ์และบริการการใช้งาน - รับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็น - การทำกิจกรรมร่วมกับลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย - การทำกิจกรรมร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมด้านอาหาร (Food Additive) - กลุ่มลูกค้าด้านยา (Pharmaceutical) - กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมทั่วไป (Industrial) - กลุ่มลูกค้าเครื่องสำอาง (Cosmetic) - กลุ่มลูกค้า Consumer Product - กลุ่มลูกค้าโรงพยาบาล - กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม (ลูกค้ากลุ่มใหม่ที่มาใช้บริการตรวจผลิตภัณฑ์)
	ทรัพยากรหลัก (Key Resource) <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้เชิงลึกด้านการผลิตแอลกอฮอล์ - การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร - โครงสร้างและหน้าที่ของบุคลากรที่รองรับ Digital Organization - งบประมาณ 		ช่องทาง (Channels) <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรสุราฯ จังหวัด ฉะเชิงเทรา - ช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook/Line@ - ตัวแทนจำหน่าย - ช่องทางบริการร่วมกับพันธมิตร 	
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)		กระแสรายได้ (Revenue Stream)		
<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุน (ผลิต) สินค้า - ต้นทุนการตลาด - ต้นทุนขาย - ต้นทุนบริหาร 		<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้วยบุคลากร - รายได้จากดอกเบี้ย - รายได้จากค่าบริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์เอทานอลอุตสาหกรรม - รายได้จากตัวแทนจำหน่าย 		

ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ระยะกลาง (ปี 2567-2568)

พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
<ul style="list-style-type: none"> - กระทรวงการคลัง - กรมสรรพสามิต - กรมบัญชีกลาง - ตัวแทนจำหน่าย - จังหวัด/คลังจังหวัด - สรรพสามิตผู้ควบคุมโรงงาน/พื้นที่/ภาค - สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ - คู่ค้า - สังคมและชุมชน - ธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ - ที่ปรึกษา - สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา 	<ul style="list-style-type: none"> - ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - บริหารจัดการช่องทาง การตลาด การตลาดเชิงรุกแนวราบและแนวตั้ง - ทบทวนและกำหนดทิศทางของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับทิศทางและตลาดโลก - สร้าง Single Platform สำหรับสุรสามทับ ร่วมกับกรมสรรพสามิต - พัฒนาระบบการผลิตและดำเนินการระบบ Lean อย่างต่อเนื่อง - พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการทำงานและการให้บริการ - พัฒนาศูนย์ข้อมูลโดยนำนวัตกรรมและการจัดการความรู้มาใช้ - พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ - ยื่นขอขึ้นทะเบียนห้อง Clean Room 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลิตภัณฑ์คุณภาพดีตรงตามมาตรฐานเชื่อถือได้ - ช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ที่รองรับลูกค้า - แปรนต์ได้รับการยอมรับ - มีแนวทางการดำเนินธุรกิจใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ - มี Platform เพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกับกรมสรรพสามิต - ประสิทธิภาพการผลิตและการทำงานเพิ่มขึ้น - บุคลากรมีศักยภาพ - คะแนนด้านการบริหารจัดการองค์กรสูงขึ้น - การตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน - ได้รับการขึ้นทะเบียนห้อง Clean Room 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้คำปรึกษาแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการและการทำงาน - รับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็น - การทำกิจกรรมร่วมกับลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย - การทำกิจกรรมร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อม - ช่วยเหลือและร่วมแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมด้านอาหาร (Food Additive) - กลุ่มลูกค้าด้านยา (Pharmaceutical) - กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมทั่วไป (Industrial) - กลุ่มลูกค้าเครื่องสำอาง (Cosmetic) - กลุ่มลูกค้า Consumer Product - กลุ่มลูกค้าโรงพยาบาล - กลุ่มลูกค้ากลุ่มเวชภัณฑ์และยา (ลูกค้ากลุ่มใหม่)
	ทรัพยากรหลัก (Key Resource) <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้เชิงลึกด้านการผลิตแอลกอฮอล์ - การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร - โครงสร้างและหน้าที่ของบุคลากรที่รองรับ Digital Organization - งบประมาณ 		ช่องทาง (Channels) <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรสุราฯ จังหวัดฉะเชิงเทรา - ช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook/Line@ - เว็บไซต์องค์กรสุราฯ www.liquor.or.th - ตัวแทนจำหน่าย - ช่องทางบริการร่วมกับพันธมิตร 	
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)		กระแสรายได้ (Revenue Stream)		
<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุน (ผลิต) สินค้า - ต้นทุนการตลาด - ต้นทุนขาย - ต้นทุนบริหาร 		<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้วยบุคลากร - รายได้จากดอกเบี้ย - รายได้จากการให้บริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์เอทานอลอุตสาหกรรม - รายได้จากตัวแทนจำหน่าย 		

ภาพแสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ระยะยาว (ปี 2569-2570)

พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
<ul style="list-style-type: none"> - กระทรวงการคลัง - กรมสรรพสามิต - กรมบัญชีกลาง - ตัวแทนจำหน่าย - จังหวัด/คลังจังหวัด - สรรพสามิตผู้ควบคุมโรงงาน/พื้นที่/ภาค - คู่ค้า - สังคมและชุมชน - ธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ - ที่ปรึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์และออฟไลน์อย่างเต็มรูปแบบ - พัฒนาการตลาดเชิงรุกในแนวราบและแนวตั้งผ่านนวัตกรรมดิจิทัล - มีธุรกิจใหม่สอดคล้องกับตลาดโลก - เปิดตลาดลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม PICs GMP - ต่อยอดการเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์เอทานอลและผลิตภัณฑ์อื่น - พัฒนาระบบการผลิตและปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน - มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีศักยภาพ - พัฒนาบุคลากรและสภาพแวดล้อมการทำงาน - ดำเนินธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมร่วมกับการสร้างสังคมคุณภาพและสาธารณประโยชน์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลิตภัณฑ์คุณภาพดีตรงตามมาตรฐานเชื่อถือได้ - ช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ที่รองรับลูกค้า - ราคาแอลกอฮอล์ที่สมเหตุสมผล - แบนด์ได้รับการยอมรับ - มีแนวทางการดำเนินธุรกิจใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ - มี Platform เพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกับกรมสรรพสามิต - ประสิทธิภาพการผลิตและการทำงานเพิ่มขึ้น - บุคลากรมีศักยภาพ - คะแนนด้านการบริหารจัดการองค์กรสูงขึ้น - การตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้คำปรึกษาแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการและการทำงาน - รับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็น - การทำกิจกรรมร่วมกับลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย - การทำกิจกรรมร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อม - ช่วยเหลือและร่วมแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมด้านอาหาร (Food Additive) - กลุ่มลูกค้าด้านยา (Pharmaceutical) - กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมทั่วไป (Industrial) - กลุ่มลูกค้าเครื่องสำอาง (Cosmetic) - กลุ่มลูกค้า Consumer Product - กลุ่มลูกค้าโรงพยาบาล - กลุ่มลูกค้ากลุ่มเวชภัณฑ์และยา (ลูกค้ากลุ่มใหม่)
	ทรัพยากรหลัก (Key Resource) <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้เชิงลึกด้านการผลิตแอลกอฮอล์ - การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร - โครงสร้างและหน้าที่ของบุคลากรที่รองรับ Digital Organization - งบประมาณ 		ช่องทาง (Channels) <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรสุราฯ จังหวัดฉะเชิงเทรา - ช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook/Line@ - เว็บไซต์องค์กรสุรา www.liquor.or.th - ตัวแทนจำหน่าย - ช่องทางบริการร่วมกับพันธมิตร 	
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)		กระแสรายได้ (Revenue Stream)		
<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุน (ผลิต) สินค้า - ต้นทุนการตลาด - ต้นทุนขาย - ต้นทุนบริหาร 		<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้วยบุคลากร - รายได้จากดอกเบี้ย - รายได้จากตัวแทนจำหน่าย - รายได้จากการให้บริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์เอทานอลอุตสาหกรรม - รายได้จากการให้บริการตรวจสอบผลิตภัณฑ์เอทานอลอื่น - รายได้จากผลิตภัณฑ์/ธุรกิจใหม่ 		

ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ Ansoff's Matrix หรือ Product/Market Expansion Grid จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดแนวทางการวางกลยุทธ์การตลาดในการนำโอกาสเชิงกลยุทธ์ไปใช้เพื่อขยายธุรกิจหรือการพัฒนามูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์และบริการให้ธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ ได้แก่



A กลยุทธ์การเจาะตลาดผลิตภัณฑ์เดิม x ตลาดเดิม (Market Penetration)

การกระตุ้นยอดขายสินค้าหรือบริการเดิมกับลูกค้าปัจจุบันเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ากลุ่มเดิมซื้อสินค้าหรือบริการเพิ่ม หรือซื้อในปริมาณที่มากขึ้น หรือซื้อถี่มากยิ่งขึ้น โดยใช้เทคนิควิธีทางการตลาดเพื่อสื่อสารให้ลูกค้ารู้จักสินค้าหรือบริการมากขึ้น หรืออาจออกแบบโปรโมชั่น เช่น ลด แลก แจก แถมเพื่อกระตุ้นยอดขายหรือบริการต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการใช้สินค้าหรือบริการเพิ่มขึ้น

B กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ x ตลาดเดิม (Product Development)

การสร้างสรรคสินค้าหรือบริการใหม่มาขายเพื่อตอบสนองหรือเติมเต็มความต้องการให้กับกลุ่มลูกค้าเดิมไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาสินค้าเดิมออกเป็นสินค้านวัตกรรมใหม่ที่ลูกค้าน่าจะชื่นชอบ หรือการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการในปัจจุบันมาวางขาย ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์นี้ นอกจากจะช่วยกระตุ้นยอดขายแล้วยังสามารถช่วยรักษฐานลูกค้าและสร้างความภักดีกับกลุ่มลูกค้าต่อแบรนด์ของคุณอีกด้วย

C กลยุทธ์การขยายตลาดผลิตภัณฑ์เดิม x ตลาดใหม่ (Market Development)

การเพิ่มยอดขายจากการนำสินค้าหรือบริการเดิมไปวางขายตลาดใหม่ที่มีศักยภาพผ่านการนำ เสนอถึงรูปแบบและคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ให้กับกลุ่มลูกค้าในตลาดดังกล่าว โดยไม่ได้พัฒนาหรือสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่แต่อย่างใด เช่น การขยายกลุ่มลูกค้าจากการค้าปลีกกับลูกค้ารายย่อย (B2C) เป็นการส่งสินค้าล็อตใหญ่ให้กับลูกค้าธุรกิจ (B2B) การส่งออกสินค้าไปขายในต่างประเทศ เป็นต้น

D กลยุทธ์การสร้างธุรกิจใหม่ผลิตภัณฑ์ใหม่ x ตลาดใหม่ (Diversification)

การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่เพื่อวางขายในตลาดใหม่ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งการขายสินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เช่น ธุรกิจร้านอาหารที่ขยายไปขายวัตถุดิบสำหรับทำอาหารให้กับร้านอาหารประเภทเดียวกัน เป็นต้น หรืออาจจะเป็นการขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพซึ่งอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเลย เช่น ธุรกิจร้านอาหารที่ขยายไปสู่ธุรกิจโรงแรม เป็นต้น

เมื่อนำกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การสร้างธุรกิจใหม่ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ความต้องการและความคาดหวัง ทำให้สามารถระบุโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ (Key Strategic Opportunities) ซึ่งโอกาสเหล่านี้จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสุราฯ เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนี้

	ผลิตภัณฑ์เดิม	ผลิตภัณฑ์ใหม่
ตลาดเดิม	<p>A</p> <p>กลยุทธ์การเจาะตลาด ผลิตภัณฑ์เดิม x ตลาดเดิม (Market Penetration)</p>	<p>B</p> <p>กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ใหม่ x ตลาดเดิม (Product Development)</p>
ตลาดใหม่	<p>C</p> <p>กลยุทธ์การขยายตลาด ผลิตภัณฑ์เดิม x ตลาดใหม่ (Market Development)</p>	<p>D</p> <p>กลยุทธ์การสร้างธุรกิจใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ x ตลาดใหม่ (Diversification)</p>

D กลยุทธ์การสร้างธุรกิจใหม่ผลิตภัณฑ์ใหม่ x ตลาดใหม่ (Diversification)

การพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น เพื่อเปิดโอกาสในการหลุกค้ากลุ่มใหม่ โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก เช่น ตลาดการนำเข้าแอลกอฮอล์ และวิเคราะห์ความต้องการของตลาดเดิม เพื่อให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมและตอบสนองความต้องการได้

5.6 การวิเคราะห์ Gap Analysis

จากการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิตและการบริการ รวมถึงขอความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐในการปรับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งอาจจะมีข้อจำกัดที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ดังนี้

1. ข้อจำกัดในด้านการเงิน ซึ่งอาจส่งผลให้การพัฒนากระบวนการผลิตเป็นไปอย่างล่าช้าเนื่องจากโครงการพัฒนามีวงเงินดำเนินการค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับสภาพคล่องขององค์กร จึงอาจต้องดำเนินการขอเงินจากหน่วยงานรัฐ
2. ข้อจำกัดด้านการพัฒนาระบบงานที่มีอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งยังต้องดำเนินการด้วยบุคลากรแบบ Manual
3. ขาดการเชื่อมโยงข้อมูล (Data) หรือบริการ (Service) ร่วมกันในแต่ละระบบงาน ทำให้การบริหารจัดการข้อมูลไม่รองรับต่อการนำข้อมูลไปใช้งาน
4. ข้อจำกัดด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลยังไม่ส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพจากการลงทุนด้านดิจิทัล
5. ข้อจำกัดในด้านประชาสัมพันธ์ เนื่องจากเป็นชื่อขององค์การสุราฯ ไม่สัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ ทำให้การประชาสัมพันธ์เหมือนกับเป็นการผลิตและขายสุรา
6. ข้อจำกัดในด้านช่องทางการติดต่อกับลูกค้า รวมถึงการให้บริการลูกค้าในรูปแบบ Self-Service ยังไม่สมบูรณ์ ต้องมีการบูรณาการข้อมูลร่วมกันระหว่างช่องทางการติดต่อของผู้ใช้งาน

5.7 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขันและการกำหนด Intelligent Risk

แผนผังโมเดลธุรกิจ หรือ Business Model Canvas : BMC เป็นตัวแบบที่ช่วยในการออกแบบโมเดลธุรกิจ ถูกพัฒนาขึ้นและนำเสนอโดย Alexander Osterwalder จากมหาวิทยาลัยโลซานน์ ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ Business Model Generation ในปี ค.ศ.2010 ซึ่งใช้เวลากว่า 9 ปี ในการวิจัยพัฒนาและนำแนวคิดนี้ไปใช้ แผนผังโมเดลธุรกิจ เป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพธุรกิจได้อย่างครบถ้วนทุกมุมมอง ช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประเมินความสำเร็จของแผนงาน และเลือกรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ โดยแผนผังโมเดลธุรกิจได้แบ่งโครงสร้างในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์หรือองค์ประกอบของธุรกิจออกเป็น 9 กล่อง เพื่อให้ทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถสื่อถึงสิ่งเดียวกันได้อย่างตรงประเด็น เข้าใจง่าย และนำไปใช้งานได้ทันที นอกจากนี้จะทำให้การสื่อสารชัดเจนแล้ว จุดเด่นของแผนผังโมเดลธุรกิจ คือ ทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมขององค์กรเพื่อจะปรับจุดอ่อนหรือเสริมจุดแข็งรวมไปถึงการปรับกลยุทธ์ขององค์กรได้ง่ายและรวดเร็ว

5.8 การวิเคราะห์ Scenario Planning

Scenario Planning และการประมาณการผลประกอบการทางการเงิน

การวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้ในอนาคตโดยใช้เหตุการณ์และแนวโน้มในปัจจุบัน เป็นปัจจัยนำเข้าไปเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การกำหนดช่วงเวลาของปัจจัยหรือแนวโน้มปัจจัย เนื่องจากปัจจัยบางอย่างหรือแนวโน้มบางด้านอาจมีลำดับความสำคัญและเร่งด่วนไม่เท่ากันที่จะพิจารณาในกรอบระยะเวลาของแผน ดังนั้น ในการคัดเลือกเหตุการณ์ที่สำคัญและคาดว่าจะมีโอกาสเกิดสูงโดยใช้แผนภูมิตาราง (Certainty and Impact) จึงสามารถระบุความแน่นอนและระดับผลกระทบของแต่ละฝ่ายเพื่อนำไปสู่การตั้งสมมติฐานของความเป็นไปได้ในแต่ละกรณี ในแต่ละช่วงเวลา

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยบวกและปัจจัยลบสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดจะช่วยทำให้การวิเคราะห์ความแน่นอนและระดับผลกระทบของปัจจัยมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยสามารถระบุปัจจัยและเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดังนี้

1. ความนิยมในการทำธุรกรรม/ซื้อสินค้าหรือบริการผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น
2. สินค้าทดแทนเพิ่มขึ้น เช่น การใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพ เจลทำความสะอาด
3. การเข้ามาของผู้ผลิตเอทานอลรายใหม่จากการเปลี่ยนแปลงประกาศ หรือนโยบายภาครัฐ
4. จากสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างรัสเซีย - ยูเครน และสหรัฐ ซึ่งเป็นประเทศผู้ผลิตน้ำมันรายสำคัญของโลก ราคาน้ำมันสูงขึ้น และการลดกำลังการผลิตน้ำมันของกลุ่มประเทศโอเปก
5. จากสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงจากภาวะโลกร้อน ทำให้พืชผลทางการเกษตรมีผลผลิตที่ลดลงทำให้ราคาวัตถุดิบหลัก (กากน้ำตาล) มีราคาสูงขึ้น

จากนั้น จึงมีการวิเคราะห์ร่วมกับโอกาส (Opportunities) เป้าหมายขององค์กร (Target) เพื่อกำหนด Base Case Scenario ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ทิศทางขององค์กร โดยประกอบไปด้วยมุมมองในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่/นวัตกรรมที่พัฒนาตอบโจทย์ลูกค้า
2. ช่องทางหรือบริการตอบโจทย์ลูกค้า
3. มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้า

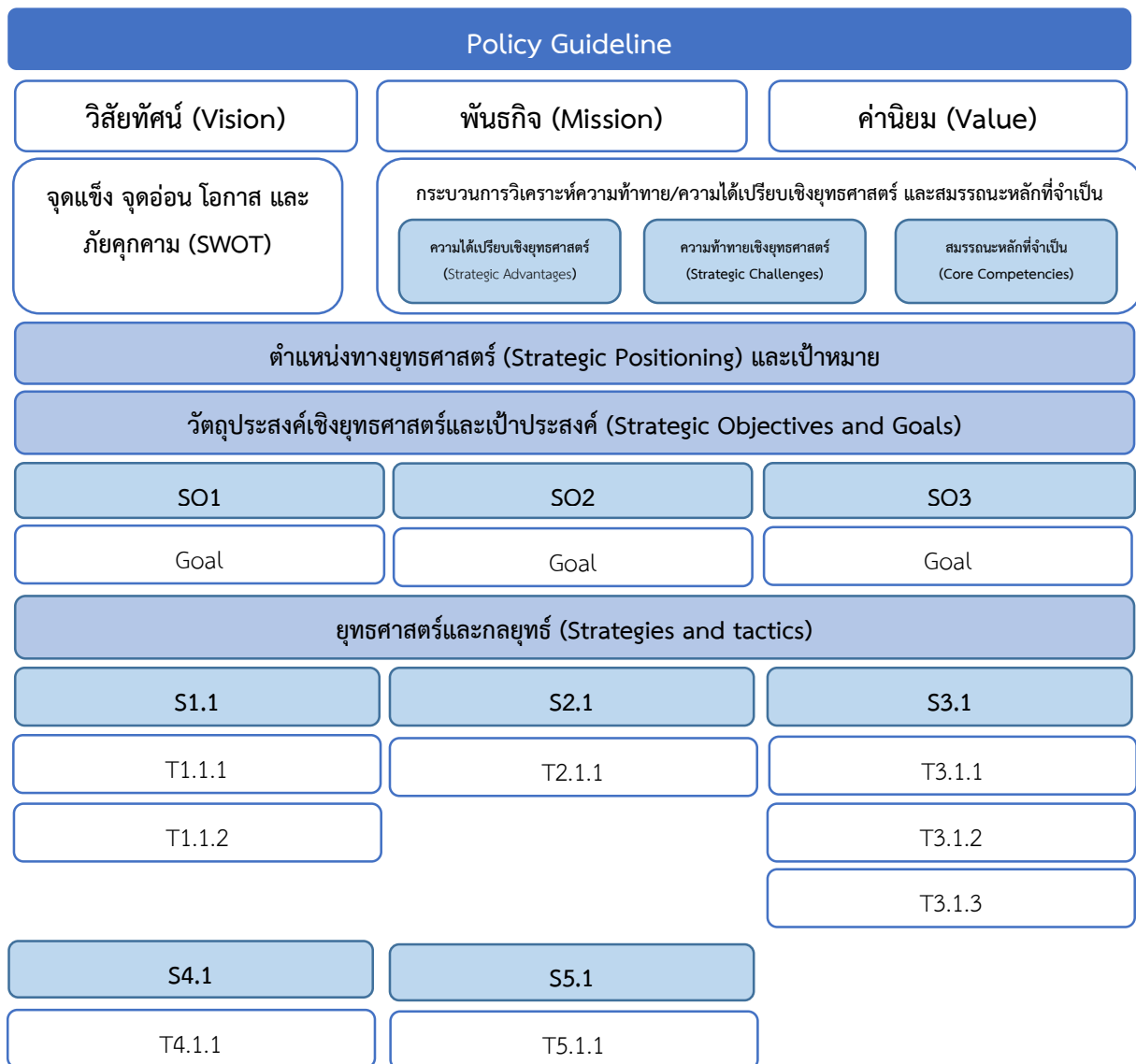
การประมาณการผลประกอบการทางการเงิน

อัตราส่วนทางการเงินและการดำเนินงาน	2566	2567	2568	2569	2570
ความสามารถในการทำกำไร (%)					
net profit margin	1.683	13.592	15.413	15.761	16.031
gross profit margin	16.197	26.844	27.227	27.115	26.393
Return on asset	1.554	13.076	17.093	17.866	21.747
Return on Equity	2.023	17.065	22.356	23.448	25.989
สภาพคล่องและความเสี่ยงทางการเงิน					
current ratio	2.671	3.404	3.517	4.293	4.298
Debt to Equity Ratio	0.302	0.305	0.308	0.312	0.301
Cash cycle	56.680	48.492	41.135	39.134	33.220

5.9 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กรหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ โดยในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ขององค์กรสุราฯ จะพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สถานภาพขององค์กร ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ผลการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน และความสามารถพิเศษในอนาคต รวมถึงการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรทั้งใน 3 ระยะเวลา Business Model และการวิเคราะห์ Scenario Planning

ภาพแนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



ข้อมูลคู่เทียบ

ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ นอกจากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยนำเข้าทั้งหมด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องมีการวิเคราะห์และเปรียบเทียบลักษณะและรูปแบบการดำเนินงานของคู่เทียบจะเป็นอีกหนึ่งมุมมองที่ทำให้สามารถพิจารณาองค์ประกอบได้อย่างครบถ้วน เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความครบถ้วนในทุกมุมมอง โดยใช้ Competitive Profile Matrix (CPM) เป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบกับคู่เทียบในด้านงบแสดงฐานะการเงิน คุณภาพของสินค้า ช่องทางการขาย กำลังการผลิต ราคาสินค้า สังคมและสิ่งแวดล้อมมากำหนด เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และทำการวิเคราะห์ Strategy Mapping เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ตาราง Competitive Profile Matrix (CPM) ประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิง

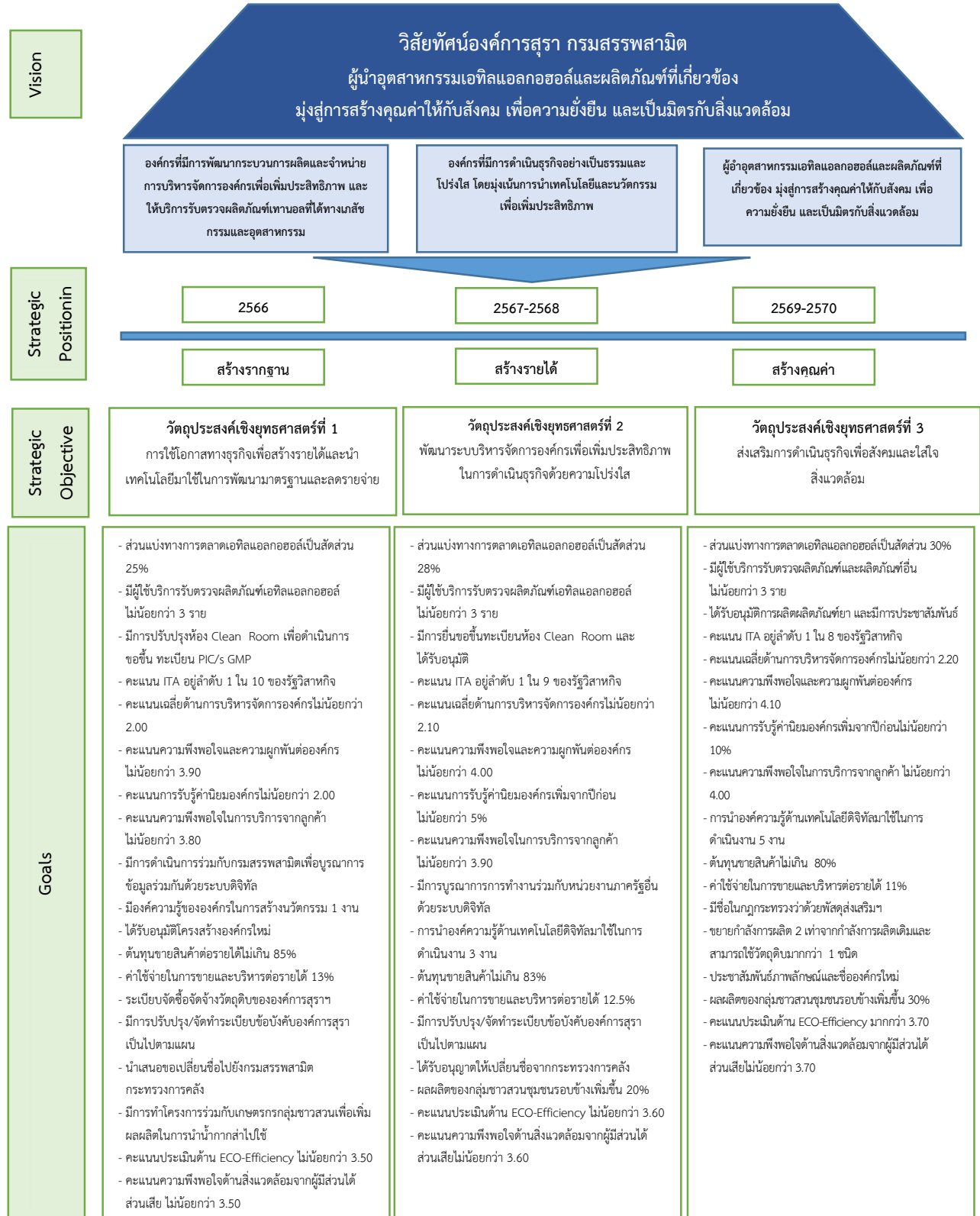
ยุทธศาสตร์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF)	น้ำหนัก	องค์การสุราฯ		บริษัท A		บริษัท B		บริษัท C	
		ระดับ 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
1. ฐานะการเงิน	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15	5	0.75
2. คุณภาพของสินค้า	0.15	5	0.75	1	0.15	3	0.45	3	0.45
3. ช่องทางการขาย	0.10	5	0.50	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4. กำลังการผลิต	0.25	1	0.25	5	1.25	1	0.25	3	0.75
5. ราคาสินค้า	0.25	3	0.75	4	0.75	4	1.00	4	1.00
6. สังคมและสิ่งแวดล้อม	0.10	5	0.50	1	0.10	1	0.10	4	0.40
รวม	1.00		3.35		3.00		2.25		3.75

จากข้อมูลเปรียบเทียบด้วย CPM จะเห็นว่าผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ มีคุณภาพ และมีช่องทางการจำหน่ายหลายช่องทาง ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากกว่า

5.10 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับ Strategic Positioning ขององค์กร

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้วิเคราะห์ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ (SC) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และสมรรถนะหลักขององค์กร (CC) เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งวิเคราะห์ตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์ให้สัมพันธ์กับ Strategic Positioning ขององค์การสุรา



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามาตรฐานและลดรายจ่าย	1. มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ 2. มีการเติบโตของรายได้ 3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อการบริการ 4. มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร 5. นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	กลยุทธ์ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ กลยุทธ์ 1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก
		ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ 2.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย
		ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ 3.1 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 3.3 กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ 3.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
		ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์	กลยุทธ์ 4.1 กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมาย
		ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ 5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส	6. บุคลากรมีสมรรถนะสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านระดับสากล 7. มีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล 8. มีธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นที่ยอมรับในระดับสากล 9. มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมและใส่ใจสิ่งแวดล้อม	10. มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ 11. มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุนให้การดำเนินการทางธุรกิจแอลกอฮอล์มีความเข้มแข็งยั่งยืน 12. ดำเนินธุรกิจอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 13. มีการสร้างคุณค่าให้กับสังคมผ่านกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรสุราฯ		

5.11 การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

➤ การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร

ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ นอกจากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยนำเข้าทั้งหมด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องมีการวิเคราะห์และเปรียบเทียบลักษณะและรูปแบบการดำเนินงานของ คู่เทียบจะเป็นอีกหนึ่งมุมมองที่ทำให้สามารถพิจารณาองค์ประกอบได้อย่างครบถ้วน เพื่อให้การกำหนด ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความครบถ้วนในทุกมุมมอง โดยใช้ Competitive Profile Matrix (CPM) เป็น เครื่องมือในการเปรียบเทียบกับคู่เทียบในด้านงบแสดงฐานะการเงิน คุณภาพของสินค้า ช่องทางการขาย กำลัง การผลิต ราคาสินค้า สังคมและสิ่งแวดล้อมมากำหนด เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และทำการ วิเคราะห์ Strategy Mapping เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ตาราง Competitive Profile Matrix (CPM) ประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิง

ยุทธศาสตร์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF)	น้ำหนัก	องค์การสุราฯ		บริษัท A		บริษัท B		บริษัท C	
		ระดับ 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระดับ 1-5	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
1. ฐานะการเงิน	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15	5	0.75
2. คุณภาพของสินค้า	0.15	5	0.75	1	0.15	3	0.45	3	0.45
3. ช่องทางการขาย	0.10	5	0.50	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4. กำลังการผลิต	0.25	1	0.25	5	1.25	1	0.25	3	0.75
5. ราคาสินค้า	0.25	3	0.75	4	0.75	4	1.00	4	1.00
6. สังคมและสิ่งแวดล้อม	0.10	5	0.50	1	0.10	1	0.10	4	0.40
รวม	1.00		3.35		3.00		2.25		3.75

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ พัฒนามาตรฐานและลดรายจ่าย

จากตารางจะเห็นว่าคู่เทียบขององค์การสุราฯ พบว่ากำลังการผลิตของคู่เทียบมากกว่าองค์การสุราฯ ทำให้มีปริมาณแอลกอฮอล์จำนวนมาก และเมื่อกำลังการผลิตมีมากทำให้ต้นทุนสินค้ามีราคาต่ำกว่าองค์การ สุราฯ จึงทำให้ลูกค้าหันไปซื้อผลิตภัณฑ์จากคู่เทียบขององค์การสุราฯ ดังนั้น องค์การสุราฯ ต้องหาวิธีการผลิต แอลกอฮอล์ให้มีปริมาณที่สูงกว่าและต้นทุนต่ำ รวมทั้งพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้า

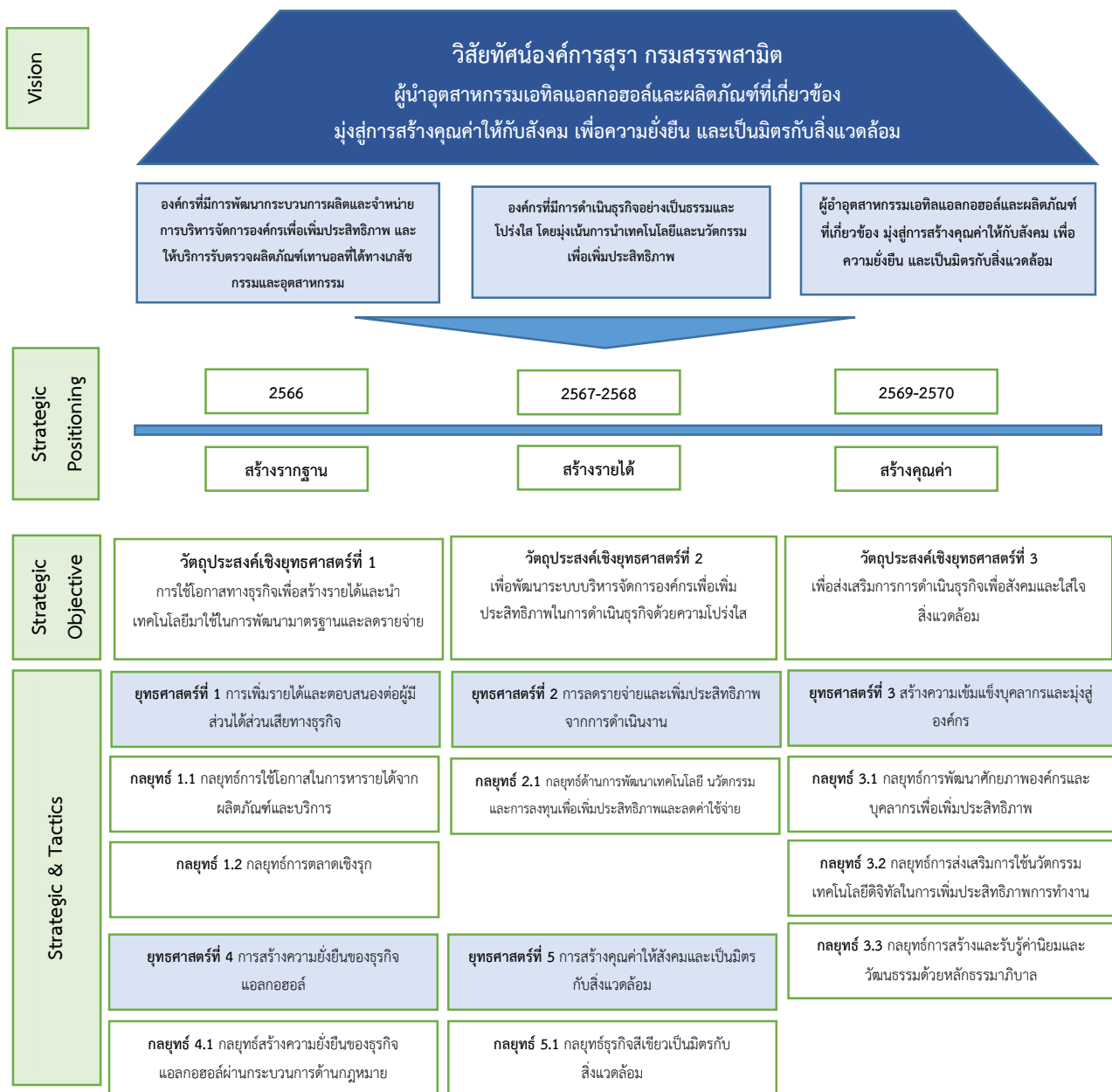
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส

ในการบริหารจัดการองค์กรจะสะท้อนผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้มีการพัฒนาการทำงานให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างครอบคลุม และพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและมีความสามารถรอบด้าน ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อเป็นแรงจูงใจ รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อมุ่งสู่องค์กรนวัตกรรม และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีควบคู่กัน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาว ควบคู่กับการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส รวมทั้งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและหลากหลายขึ้น

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมและใส่ใจสิ่งแวดล้อม

การดำเนินธุรกิจขององค์การสุราฯ เห็นความสำคัญของสังคมและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากกระบวนการผลิตมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งในส่วนนี้้องค์การสุราฯ มีการปฏิบัติเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และยังมี การดำเนินกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานราชการ ประชาชน ในการนำน้ำกากส่าไปมอบให้เพื่อใช้ในการเกษตรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเห็นว่า การดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องควบคู่ไปกับสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน

5.12 ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



องค์การสุราฯ ได้กำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์เป็น 3 ระยะ ได้แก่ สร้างรากฐาน สร้างรายได้ สร้างคุณค่า และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เป็น 3 ระยะ ได้แก่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามาตรฐานและลดรายจ่าย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เพื่อส่งเสริมการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมและใส่ใจสิ่งแวดล้อม

โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระยะ มียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ร่วมกัน แต่ตัวชี้วัดจะมีการพัฒนาขึ้นในทุกระยะ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ

กลยุทธ์ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. การดำเนินการห้อง Clean Room เป็นไปตามแผน	มีการปรับปรุงห้อง Clean Room เพื่อขึ้นทะเบียน PIC/s GMP	มีการยื่นขอขึ้นทะเบียน Clean Room และได้รับอนุมัติ	ได้รับขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์ยาและมีการประชาสัมพันธ์
2. จำนวนผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์	ไม่น้อยกว่า 3 ราย	ไม่น้อยกว่า 3 ราย	ไม่น้อยกว่า 3 ราย

กลยุทธ์ 1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	ไม่น้อยกว่า 3.80	ไม่น้อยกว่า 3.90	ไม่น้อยกว่า 4.00
2. ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์	25%	28%	30%
3. คะแนนความพึงพอใจของตัวแทนจำหน่าย	ไม่น้อยกว่า 3.80	ไม่น้อยกว่า 3.90	ไม่น้อยกว่า 4.00

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน

กลยุทธ์ 2.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. การรับรองระบบมาตรฐาน	ได้รับการรับรองอย่างต่อเนื่อง	ได้รับการรับรองอย่างต่อเนื่อง	ได้รับการรับรองอย่างต่อเนื่อง
2. การลดกระบวนการในการทำงานด้วยระบบ Lean Manufacturing	มีการควบคุมการดำเนินงานแบบ Lean Manufacturing ในแต่ละหน่วยงาน	ลดกระบวนการในการทำงานในแต่ละหน่วยงาน	ลดกระบวนการในการทำงานในแต่ละหน่วยงาน
3. การดำเนินการจัดซื้อและออกแบบเครื่องกลั่นแอลกอฮอล์ 99.99 ดีกรี	ผลการศึกษาสำเร็จภายในเดือน เมษายน 2566	-	-

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
4. ต้นทุนขายสินค้า	ไม่เกิน 85%	ไม่เกิน 83%	ไม่เกิน 80%
5. ค่าใช้จ่ายในการขายต่อและบริหารต่อรายได้ลดลง	ร้อยละ 13	ร้อยละ 12.5	ร้อยละ 12
6. จำนวนการใช้พลังงานลดลง	ร้อยละ 5	ร้อยละ 5	ร้อยละ 5

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กร

กลยุทธ์ 3.1 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	ไม่น้อยกว่า 3.90	ไม่น้อยกว่า 4.00	ไม่น้อยกว่า 4.10
2. ประสิทธิภาพการผลิต	ไม่เกิน 4.30	ไม่เกิน 4.28	ไม่เกิน 4.25
3. คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กร	ไม่น้อยกว่า 2.00	ไม่น้อยกว่า 2.10	ไม่น้อยกว่า 2.20

กลยุทธ์ 3.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. การบูรณาการข้อมูล	มีโครงการร่วมกับกรมสรรพสามิตเพื่อบูรณาการข้อมูล	มีการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่น	มีการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่น

กลยุทธ์ 3.3 กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. คะแนนการรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	ไม่น้อยกว่า 2.00	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 5%	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 5%
2. มีองค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม	1 งาน	3 งาน	5 งาน
3. โครงสร้างองค์กรใหม่	ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่จากคณะกรรมการบริหารฯ	ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่จากสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา	-
4. คะแนนประเมิน ITA	ลำดับ 1 ใน 10 ของ รส.	ลำดับ 1 ใน 9 ของ รส.	ลำดับ 1 ใน 7 ของ รส.

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์

กลยุทธ์ 4.1 กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมาย

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. การปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบ	มีระเบียบจัดซื้อวัตถุดิบและแอลกอฮอล์	มีการเตรียมความพร้อมในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน	ยื่นขอเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน
2. การเปลี่ยนชื่อองค์กร	นำเสนอขอเปลี่ยนชื่อยังกรมสรรพสามิตกระทรวงการคลัง	กระทรวงการคลังอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อองค์กร	ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และชื่อองค์กรใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ 5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570
1. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001:2015	ได้รับการรับรองอย่างต่อเนื่อง	ได้รับการรับรองอย่างต่อเนื่อง	ได้รับการรับรองอย่างต่อเนื่อง
2. คะแนนผลการประเมินค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	ไม่น้อยกว่า 3.50	ไม่น้อยกว่า 3.60	ไม่น้อยกว่า 3.70
3. ผลผลิตของเกษตรกรชาวสวน	มีการทำโครงการร่วมกับเกษตรกรกลุ่มชาวสวนเพื่อเพิ่มผลผลิตในการนำน้ำกากส่าไปใช้	ผลผลิตของกลุ่มเกษตรกรชาวสวนเพิ่มขึ้น 20%	ผลผลิตของกลุ่มเกษตรกรชาวสวนเพิ่มขึ้น 30%
4. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ไม่น้อยกว่า 3.50	ไม่น้อยกว่า 3.60	ไม่น้อยกว่า 3.70

5.13 การออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

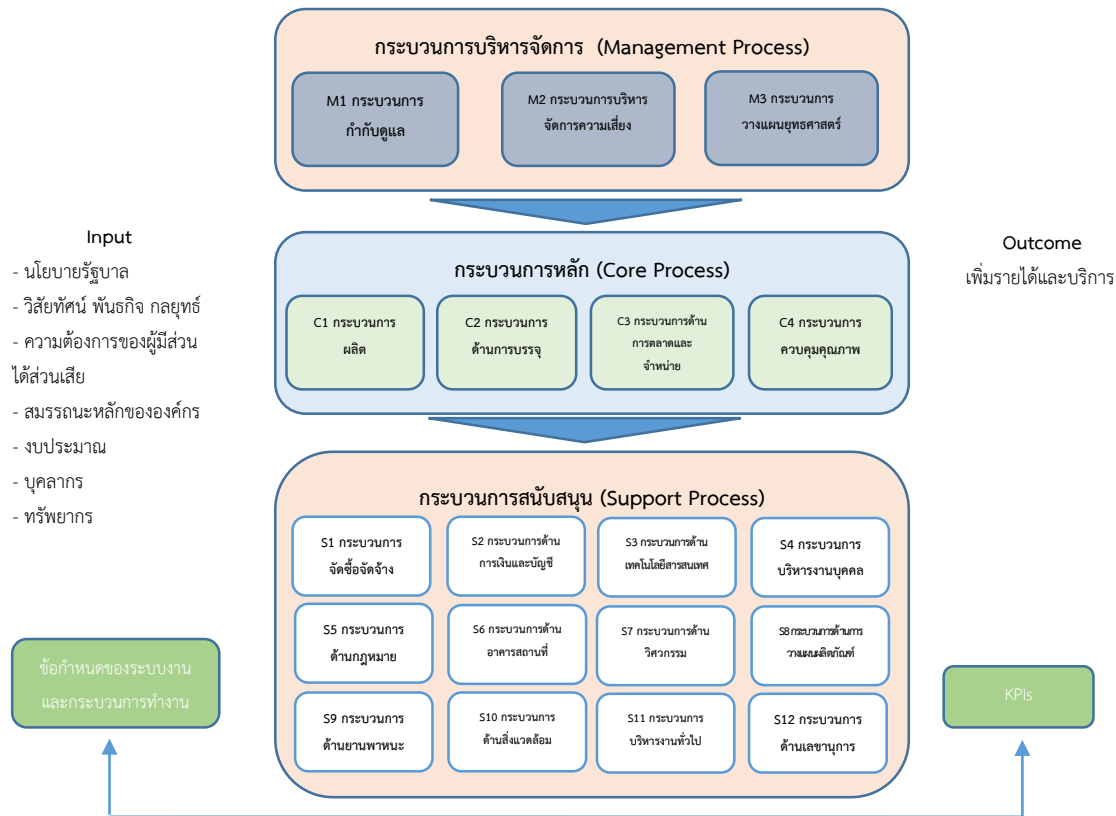
การดำเนินธุรกิจย่อมต้องการให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรสุราฯ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงระบบ

การออกแบบระบบงาน (Work System) เป็นแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการวางระบบธุรกิจ (Business Model) ให้ตอบสนองยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร เพื่อส่งเสริมความสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ระบบงานที่องค์กรใช้ขับเคลื่อนมีผลอย่างยิ่งต่อขีดความสามารถและสมรรถนะขององค์กร ด้านต้นทุน ประสิทธิภาพ ความคล่องตัว การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และลดความเสี่ยงขององค์กร การออกแบบและสร้างนวัตกรรมของระบบงาน จะเชื่อมโยงและบูรณาการกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งการวิเคราะห์ขีดความสามารถและสมรรถนะของระบบงานเดิม เป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในการออกแบบระบบงาน องค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต คำนึงถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของระบบงานที่ต้องการ เช่น ช่องทางการตลาดที่หลากหลาย เพื่อให้มั่นใจว่าการออกแบบระบบงานที่มีสมรรถนะและผลการดำเนินงานที่ดีกว่า การใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

เพื่อให้องค์กรสุราฯ สามารถมั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุผลตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์และออกแบบระบบงาน (Work System) ให้ตอบสนองต่อภารกิจดังกล่าวอย่างครบถ้วนสมบูรณ์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญจากการวิเคราะห์ระบบงาน (Work System) ในปัจจุบันขององค์กร แสดงให้เห็นถึงกระบวนการ 3 กลุ่มหลักได้แก่

1. กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process)
2. กระบวนการหลัก (Core Process)
3. กระบวนการสนับสนุน (Support Process)

โดยที่จะมีรายละเอียดของปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการทำงานย่อยที่สำคัญ ผลลัพธ์ของกระบวนการ (Outcome) รวมถึงข้อกำหนดของระบบงานและกระบวนการที่จะสอดคล้องกับค่าเป้าหมายของแต่ละกระบวนการ (KPIs)



จากการวิเคราะห์ระบบงานในปัจจุบันขององค์การสุราฯ แสดงให้เห็นว่ากระบวนการทำงานหลักจะมุ่งเน้นในกระบวนการที่สนับสนุนในด้านการตลาดและการจำหน่าย ดังนั้น เพื่อให้มีกระบวนการทำงานที่มีความสอดคล้องและรองรับกับทิศทางที่ได้กำหนดไว้ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ จึงกำหนดกระบวนการที่สำคัญมีเป้าประสงค์ 5 ด้านได้แก่

- 1) สร้างรายได้ที่เติบโตและตอบสนองต่อลูกค้าและตัวแทนจำหน่ายได้อย่างครบถ้วน
- 2) ลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน
- 3) สร้างความเข้มแข็งของบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล
- 4) สร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์
- 5) สร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ซึ่งการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามระบบงานจะส่งผลให้องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว จากการศึกษาวเคราะห์และระดมความเห็นกับผู้บริหารพบว่าระบบงานและกระบวนการที่สำคัญโดยรวม ดังนี้

การกำหนดและออกแบบกระบวนการงานปัจจุบันอยู่ระดับกระบวนการย่อยเป็นส่วนใหญ่ (คู่มือปฏิบัติงาน) เป็นระดับปฏิบัติการ มีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงาน กระบวนการย่อยส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับภารกิจของหน่วยงาน สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร แต่การกำหนดกระบวนการงานที่สำคัญของระบบงาน (Work System) ยังขาดกระบวนการจัดการความรู้

และนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า โดยอ้างอิงกรอบการประเมินผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และกระบวนการพัฒนากระบวนการทำงานให้ทันสมัย เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุยุทธศาสตร์ด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ประเด็นปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาด้านการดำเนินงานที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงทั้งเทคโนโลยี ชีตความสามารถของระบบงานที่ต้องการ การใช้ทรัพยากรร่วมกันกับพันธมิตร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนต่อหน่วย ลดเวลาในการดำเนินงาน และการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานมาประกอบการออกแบบระบบงาน

โดยในปี 2566 แบ่งกระบวนการออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) **กลุ่มกระบวนการบริหารจัดการ (Management Process)** มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในองค์กรรวม การกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารเพื่อส่งมอบคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มตามความต้องการและคาดหวัง โดยการดำเนินงานของหน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 กระบวนการ

M1 กระบวนการกำกับดูแลที่ดี

M2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

M3 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

M4 กระบวนการตรวจสอบภายใน

2) **กลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process)** มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยมุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่าไปยังประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความต้องการและคาดหวัง โดยการดำเนินงานของหน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 7 กระบวนการ

C1 กระบวนการผลิต

C2 กระบวนการบรรจุ

C3 กระบวนการตลาดและจำหน่าย

C4 กระบวนการจ่ายผลิตภัณฑ์

C5 กระบวนการควบคุมคุณภาพ

C6 กระบวนการด้านการขนส่งและบริการ

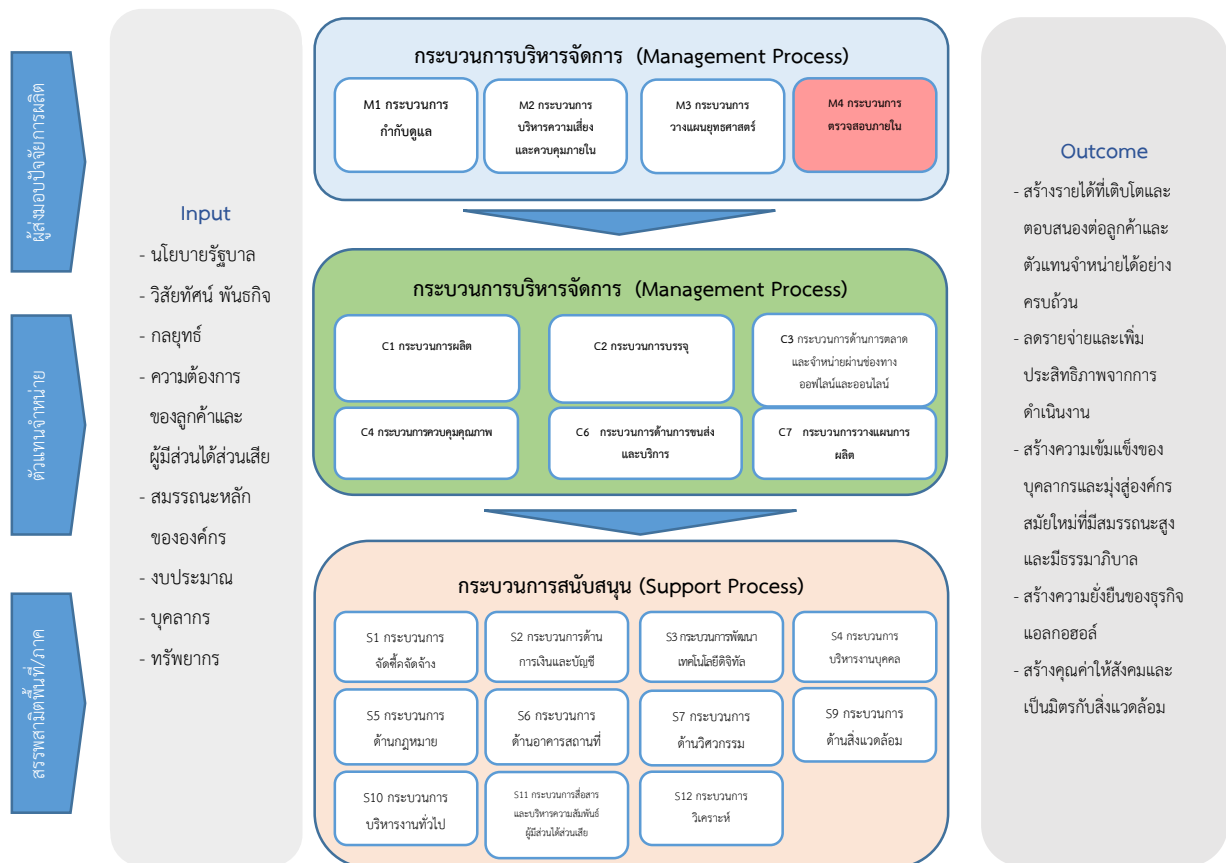
C7 กระบวนการวางแผนการผลิต

3) **กลุ่มกระบวนการสนับสนุน (Support Process)** มีวัตถุประสงค์เพื่อปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงานตามโครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งและสนับสนุนกระบวนการหลักส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 11 กระบวนการ

- S1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
- S2 กระบวนการด้านการเงินและบัญชี
- S3 กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- S4 กระบวนการบริหารงานบุคคล
- S5 กระบวนการด้านกฎหมาย
- S6 กระบวนการด้านอาคารสถานที่
- S7 กระบวนการด้านวิศวกรรม
- S8 กระบวนการด้านสิ่งแวดล้อม
- S9 กระบวนการบริหารงานทั่วไป
- S10 กระบวนการกระบวนการสื่อสารและบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- S11 กระบวนการวิเคราะห์

โดยกำหนดกรอบการประเมินขีดความสามารถของระบบงานด้วยผลลัพธ์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ได้แก่

1. ตัวชี้วัดด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ
2. ตัวชี้วัดด้านลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย
3. ตัวชี้วัดด้านพัฒนาบุคลากร
4. ตัวชี้วัดด้านการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
5. ตัวชี้วัดด้านการปรับปรุงกฎ ระเบียบ
6. ตัวชี้วัดด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม



ในปี 2567-2568 องค์การสุราฯ มุ่งเน้นในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ มีการนำนวัตกรรมและองค์ความรู้ มุ่งเน้นการทำให้กิจกรรมเพื่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม แบ่งกระบวนการออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มกระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในองค์กรรวม การกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารเพื่อส่งมอบคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มตามความต้องการและคาดหวัง โดยการดำเนินงานของหน่วยงาน ภายใต้โครงสร้างองค์กรขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 กระบวนการ

- M1 กระบวนการกำกับดูแลที่ดี
- M2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- M3 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
- M4 กระบวนการตรวจสอบภายใน

2) กลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process) มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต โดยมุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่าไปยังประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความต้องการและคาดหวัง มุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน มุ่งเน้นระบบการ

วางแผนการผลิตอย่างเป็นระบบ โดยการดำเนินงานของหน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 8 กระบวนการ

C1 กระบวนการผลิต

C2 กระบวนการบรรจุ

C3 กระบวนการตลาดและจำหน่าย

C4 กระบวนการจ่ายผลิตภัณฑ์

C5 กระบวนการวิเคราะห์และควบคุมคุณภาพ

C6 กระบวนการด้านการขนส่ง

C7 กระบวนการด้านการวางแผนการผลิต

C8 กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

3) กลุ่มกระบวนการสนับสนุน (Support Process) มีวัตถุประสงค์ เพื่อปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงานตามโครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง และสนับสนุนกระบวนการหลักส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 9 กระบวนการ

S1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

S2 กระบวนการด้านการเงินและบัญชี

S3 กระบวนการบริหารงานบุคคล

S4 กระบวนการด้านกฎหมาย

S5 กระบวนการด้านอาคารสถานที่

S6 กระบวนการบริหารงานทั่วไป

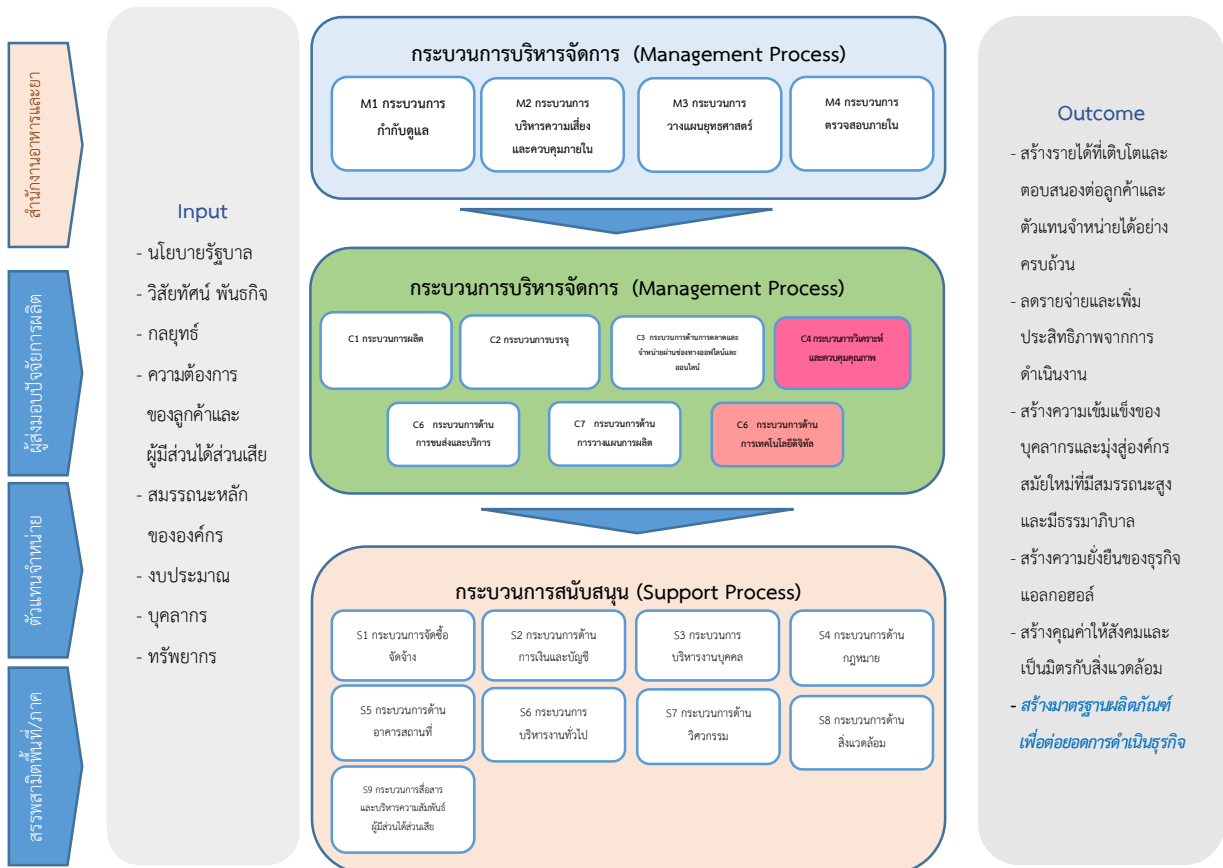
S7 กระบวนการด้านวิศวกรรม

S8 กระบวนการด้านสิ่งแวดล้อม

S9 กระบวนการสื่อสารและบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยกำหนดกรอบการประเมินขีดความสามารถของระบบงานด้วยผลลัพธ์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ได้แก่

1. ตัวชี้วัดด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ
2. ตัวชี้วัดด้านลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย
3. ตัวชี้วัดด้านพัฒนาบุคลากร
4. ตัวชี้วัดด้านการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
5. ตัวชี้วัดด้านการปรับปรุงกฎ ระเบียบ
6. ตัวชี้วัดด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม



ในปี 2569-2570 องค์กรสุราฯ มุ่งเน้นการสร้างคามยั่งยืน มุ่งเน้นการทำกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม แบ่งกระบวนการออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มกระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในองค์กรรวม การกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารเพื่อส่งมอบคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มตามความต้องการและคาดหวัง โดยการดำเนินงานของหน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กรขององค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 กระบวนการ

- M1 กระบวนการกำกับดูแลที่ดี
- M2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- M3 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
- M4 กระบวนการตรวจสอบภายใน

2) กลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process) มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต โดยมุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่าไปยังประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความต้องการและคาดหวัง มุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน มุ่งเน้นระบบการ

วางแผนการผลิตอย่างเป็นระบบ โดยการดำเนินงานของหน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 8 กระบวนการ

- C1 กระบวนการผลิต
- C2 กระบวนการบรรจุ
- C3 กระบวนการตลาดและจำหน่าย
- C4 กระบวนการจ่ายผลิตภัณฑ์
- C5 กระบวนการวิเคราะห์และควบคุมคุณภาพ
- C6 กระบวนการด้านการขนส่ง
- C7 กระบวนการด้านการวางแผนการผลิต
- C8 กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

3) กลุ่มกระบวนการสนับสนุน (Support Process) มีวัตถุประสงค์ เพื่อปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงานตามโครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง และสนับสนุนกระบวนการหลักส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 10 กระบวนการ

- S1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
- S2 กระบวนการด้านการเงินและบัญชี
- S3 กระบวนการบริหารงานบุคคล
- S4 กระบวนการด้านกฎหมาย
- S5 กระบวนการด้านอาคารสถานที่
- S6 กระบวนการบริหารงานทั่วไป
- S7 กระบวนการด้านวิศวกรรม
- S8 กระบวนการด้านสิ่งแวดล้อม
- S9 กระบวนการสื่อสารและบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

S10 กระบวนการสื่อสารภาพลักษณ์

โดยกำหนดกรอบการประเมินขีดความสามารถของระบบงานด้วยผลลัพธ์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ ได้แก่

1. ตัวชี้วัดด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ
2. ตัวชี้วัดด้านลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย
3. ตัวชี้วัดด้านพัฒนาบุคลากร
4. ตัวชี้วัดด้านการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
5. ตัวชี้วัดด้านการปรับปรุงกฎ ระเบียบ
6. ตัวชี้วัดด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

สำนักงานทหารและยา

ผู้ลงมอบปัจจัยการผลิต

ตัวแทนจำหน่าย

สรรพสามิตพื้นที่/ภาค

Input

- นโยบายรัฐบาล
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ
- กลยุทธ์
- ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- งบประมาณ
- บุคลากร
- ทรัพยากร



Outcome

- สร้างรายได้ที่เติบโตและตอบสนองต่อลูกค้าและตัวแทนจำหน่ายได้อย่างครบถ้วน
- ลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน
- สร้างความเข้มแข็งของบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีจริยมาภิบาล
- สร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์
- สร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- สร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์เพื่อต่อยอดการค้าในธุรกิจ
- ขยายช่องทางตลาดสู่อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์
- การรับรู้ภาพลักษณ์และผลิตภัณฑ์ขององค์กร

5.14 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผน/โครงการดำเนินงานขององค์กร

การดำเนินธุรกิจย่อมต้องการให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรสุราฯ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงระบบมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการและคาดหวังของลูกค้า รวมถึงยกระดับการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าได้อย่างสะดวก ทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการให้บริการลูกค้า พัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้าแต่ละกลุ่มให้เกิดความพึงพอใจและภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงกระบวนการในการดูแลตัวแทนจำหน่ายอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรมีรายได้ตามเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการพัฒนาการทำงานให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างครอบคลุม และพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อเป็นแรงจูงใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (พนักงาน) รวมถึงการศึกษาวิธีการและเทคโนโลยีหรือพัฒนากระบวนการเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยการนำระบบ Lean Management มาปรับกระบวนการผลิตและลดของเสีย รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อมุ่งสู่องค์กรนวัตกรรม และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีควบคู่กัน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาว ควบคู่กับการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส โดยมีการเชื่อมโยงความสอดคล้องระหว่างตัวชี้วัดความสำเร็จ (องค์กร) และตัวชี้วัดจากแผนงาน/โครงการ ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามาตรฐานและลดรายจ่าย
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เพื่อส่งเสริมการดำเนินการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมและใส่ใจสิ่งแวดล้อม

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
1.	ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์	โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ	ความพึงพอใจของลูกค้า	แผนแม่บทด้านลูกค้า	สร้างระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.80	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 4.00	1,200,000	กองการตลาดและจำหน่าย	ลูกค้า
2.	ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์	*โครงการตลาดเชิงรุก	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ	- รายได้	แผนแม่บทด้านลูกค้า	สร้างความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์และเพิ่มช่องทางการจำหน่ายและตัวแทน	1. รายได้จาก การจำหน่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 2. คะแนนความพึงพอใจของตัวแทนจำหน่ายไม่น้อยกว่า 3.80	1. รายได้จาก การจำหน่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 2. คะแนนความพึงพอใจของตัวแทนจำหน่ายไม่น้อยกว่า 3.90	1. รายได้จาก การจำหน่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 2. คะแนนความพึงพอใจของตัวแทนจำหน่ายไม่น้อยกว่า 4.00	3,570,000	กองการตลาดและจำหน่าย	ลูกค้า
3.	ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์	โครงการสำรวจความพึงพอใจพฤติกรรมผู้บริโภคและวิจัย	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้	กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ	- วิจัยและพัฒนา	แผนแม่บทด้านลูกค้า	รับรู้ความต้องการ ผู้บริโภคและนำไปพัฒนา	รายงานการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย	รายงานการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย	รายงานการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย	2,500,000	กองการตลาดและจำหน่าย	ภาครัฐ ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ชุมชน

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
		ตลาดแอลกอฮอล์		ส่วนเสียหายธุรกิจ										
4.	ความพร้อมในการขอขึ้นทะเบียน PIC/s GMP	*โครงการตามแผนสร้างห้องสะอาด	SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหายธุรกิจ	กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ	พัฒนากระบวนการให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐาน	แผนแม่บทความยั่งยืน	สร้างห้องสะอาดสำเร็จและขึ้นทะเบียนยา	มีการปรับปรุงห้อง Clean room เพื่อขึ้นทะเบียน PIC/s GMP	มีการยื่นขอขึ้นทะเบียนห้อง Clean Room และได้รับอนุมัติ	ได้รับขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์ยาและมีการประชาสัมพันธ์	22,170,000 (งบลงทุน)	กองการผลิต	ภาครัฐลูกค้า
5.	- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์	*โครงการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทานอล	SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหายธุรกิจ	กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ	- การเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่	-	ห้องปฏิบัติการ มีความพร้อมในการให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทานอล และสร้างรายได้	- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	-	กองควบคุมและพัฒนาคูณภาพ	ภาครัฐลูกค้า
6	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง	โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพคลังพัสดุ	SO1	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรม การลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	- การพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องระบบมาตรฐาน	-	คลังสินค้าได้รับการรับรองตามข้อกำหนดของระบบ	ได้รับการรับรองตามข้อกำหนดของระบบมาตรฐาน	-	-	74,000	กองวิศวกรรมและเทคนิค	ลูกค้า

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
					พและลดค่าใช้จ่าย			บริหารงานคุณภาพ						
7	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง	โครงการติดตามและประเมินคุณภาพเพื่อการรับรองระบบมาตรฐานขององค์การสุราฯ	SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย	- การพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องระบบมาตรฐาน	-	ได้รับการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่องและการตรวจประเมินไม่พบข้อบกพร่องระดับรุนแรง	ได้รับการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	ได้รับการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	ได้รับการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	1,210,000	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	ลูกค้า
8	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง	โครงการยกระดับมาตรฐานคุณภาพความปลอดภัยอาหารสิ่งแวดล้อมความต่อเนื่องทางธุรกิจพลังงานและมาตรฐานผลิตภัณฑ์	SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย	- การพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องระบบมาตรฐาน	แผนแม่บทด้านความยั่งยืน	กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ผ่านการรับรองมาตรฐานสากล	ได้รับการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	ได้รับการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	ได้รับการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	762,700	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	ลูกค้า

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
9	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง	โครงการนำระบบ Lean Management มาปรับกระบวนการในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน	SO1,SO2	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม การลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดค่าใช้จ่าย	- การบริหารต้นทุน	-	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและลดความสูญเสีย 8 ประการในกระบวนการผลิต	มีการควบคุมการดำเนินงานแบบ Lean Manufacturing ในแต่ละหน่วยงาน	สามารถลดกระบวนการในการทำงานในแต่ละหน่วยงาน	-	2,000,000	กองวิศวกรรมและเทคนิค/ทุกหน่วยงาน	พนักงาน
10	- ต้นทุนขายสินค้าต่อรายได้	*โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาและออกแบบการจัดซื้อเครื่องกลั่นแอลกอฮอล์ 99.99 ดีกรี	SO1	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม การลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดค่าใช้จ่าย	- ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี	-	เพื่อทราบแนวทางการลงทุนและทิศทางการดำเนินธุรกิจในการสร้างเครื่องกลั่นคุณภาพสูง	ได้ผลการศึกษาความเป็นไปได้	-	-	2,000,000	กองการผลิต	ภาครัฐ ลูกค้า ชุมชน
			SO1,SO2	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	แผนแม่บทด้านความยั่งยืน	มีผลการศึกษาที่นำไปต่อยอดในการอนุมัติซื้อเครื่องผลิตเอทานอล 99.99 ดีกรี ได้	มีการดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผน ไม่น้อยกว่า 90%	มีการดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผน ไม่น้อยกว่า 90%	-	10,000,000	กองการผลิต	ภาครัฐ ชุมชน/สังคม

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
11	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง	โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม การลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย	- ส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยี	แผนแม่บทด้านดิจิทัล	เพื่อลดการใช้กระดาษ และเกิดความพึงพอใจต่อพนักงานและลูกค้า	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง ร้อยละ 13	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง ร้อยละ 12.5	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง ร้อยละ 12	374,500	กองควบคุมและพัฒนาคูณภาพ	- ลูกค้า - พนักงาน
12	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	SO1	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	- ความปลอดภัยของโรงงาน	แผนแม่บทด้านความยั่งยืน	สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	-	-	4,565,000 (งบลงทุน)	กองกลาง	พนักงาน
13	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	โครงการซ่อมแซมหลังคาอาคารสำนักงานฝ่ายบริหารเพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดี	SO1	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย	- ความปลอดภัยของโรงงาน	-	ลดการเกิดความเสียหาย	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	-	-	380,000 (งบลงทุน)	กองกลาง	พนักงาน

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
14	- ต้นทุนขายสินค้าต่อรายได้	*โครงการปรับปรุงหอกลิ้น	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม การลงทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย	- การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	-	- ลดความเสียหายในกระบวนการผลิต	ค่าใช้จ่ายด้านกระบวนการผลิต ลดลง ร้อยละ 3	ค่าใช้จ่ายด้านกระบวนการผลิต ลดลง ร้อยละ 3	ค่าใช้จ่ายด้านกระบวนการผลิตลดลง ร้อยละ 3	16,000,000	กองการผลิต	พนักงาน
								- เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้นไม่เกินค่า 4.30	ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้นไม่เกินค่า 4.28	ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้นไม่เกินค่า 4.25		กองการผลิต	พนักงาน
15	คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กร	โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน	SO1,So2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	- การบริหารจัดการองค์กร	-	การดำเนินงานด้าน 8 Enablers เป็นไปตามแผน	คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00	คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.10	คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.20	3,000,000	กองนโยบายและแผน	ภาครัฐ คู่ค้า พนักงาน ชุมชน

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
16	การบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานอื่น	โครงการพัฒนาศักยภาพการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	SO1,SO2	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	- ส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยี	แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล - แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ	มีระบบงานและเครือข่ายคอมพิวเตอร์และมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก	มีการดำเนินโครงการร่วมกับกรมสรรพสามิตเพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกัน	มีการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่น	-	4,590,000	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	พนักงาน
17	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรคณะกรรมการ เพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	- การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้	แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	มีแผนสืบทอดตำแหน่งและระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ชัดเจนพนักงานมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.10	10,490,000	แผนกบริหารงานบุคคล กองกลาง	พนักงาน

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร					- การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้	แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	มีแผนการสร้างการรับรู้ค่านิยม-	- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00	- คะแนนการรับรู้วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรเพิ่มจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 5%	- คะแนนการรับรู้วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรเพิ่มจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 5%		แผนกบริหารงานบุคคล กองกลาง	พนักงาน
	มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม					การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้	แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	มีองค์ความรู้ขององค์กร	มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม 1 งาน	การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน 3 งาน	การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน 5 งาน		คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม	พนักงาน
	ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่		SO1			การบริหารจัดการองค์กร	แผนแม่บทพัฒนาทรัพยากรบุคคล	โครงสร้างองค์กรใหม่ได้รับอนุมัติ	- ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่	-	-		แผนกบริหารงานบุคคล กองกลาง	พนักงาน
18	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง	โครงการอนุรักษ์พลังงาน	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กร	กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากร	การบริหารต้นทุน	ระบบมาตรฐาน ISO 50001	พนักงานมีส่วนร่วมในการใช้พลังงานอย่าง	การใช้พลังงานลดลง 5%	การใช้พลังงานลดลง 5%	การใช้พลังงานลดลง 5%	300,000	กองวิศวกรรมและเทคนิค	ภาครัฐ ชุมชน/สังคม

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
				สมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ			มีประสิทธิภาพ						
19	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานการบริการอย่างเป็นระบบและส่งเสริมกิจกรรมที่ดีสู่ความเป็นเลิศขององค์กร	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล	-การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้	-	สนับสนุนกิจกรรมหลักขององค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.10	800,000	กองกลาง	พนักงาน
20	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	โครงการพัฒนาระบบ e-Sarabun เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล	- ส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยี	-	เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.10	510,000	กองกลาง	พนักงาน

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
21	คะแนน ITA	*โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล	- สร้างความโปร่งใส	- แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ - แผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต	คะแนนประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานภาครัฐไม่น้อยกว่า 85%	คะแนนประเมินคุณธรรมความโปร่งใสอยู่ในลำดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจ	คะแนนประเมินคุณธรรมความโปร่งใสอยู่ในลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ	คะแนนประเมินคุณธรรมความโปร่งใสอยู่ในลำดับ 1 ใน 7 ของรัฐวิสาหกิจ	150,000	คณะทำงานป้องกันและปราบปรามการทุจริต	ภาครัฐ คู่ค้า ลูกค้า พนักงาน ชุมชน/สังคม
22	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	โครงการพัฒนาบ้านพักพนักงานองค์การสุราฯ	SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล	- ความปลอดภัยของโรงงาน	-	เพื่อความปลอดภัยและบ้านพักมีสภาพแวดล้อมที่ดี	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.10	1,000,000	กองกลาง	พนักงาน
23	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	โครงการบริหารและจัดการด้านอาชีวอนามัยความปลอดภัย	SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มี	กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรม	- ความปลอดภัยของโรงงาน	-	การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดระบบการ	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อ	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.10	2,350,000	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	พนักงาน

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
		ภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน		สมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	ด้วยหลักธรรมาภิบาล			จัดการอาชีพ นามียา	องค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	ไม่น้อยกว่า 4.00				
24	มีระเบียบการจัดซื้อวัตถุดิบขององค์การสุราฯ	*โครงการพัฒนาและปรับปรุงกฎหมายกฎระเบียบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน	SO1	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความยั่งยืนของอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์	กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนทางรัฐวิสาหกิจผ่านกระบวนการด้านการกฎหมาย	- การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับกฎหมาย	-	การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย และการปรับปรุงกฎหมายเป็นไปตามแผน	มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างขององค์การสุราฯ ในการจัดซื้อวัตถุดิบและแอลกอฮอล์	-	-	100,000	กองคลังและแผนกกฎหมาย	ลูกค้าพนักงาน
	มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์การสุราฯ		SO1,SO2	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความยั่งยืนของอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์	กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนทางรัฐวิสาหกิจผ่านกระบวนการด้านการกฎหมาย	การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับกฎหมาย	แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย และมีการปรับปรุงกฎหมายเป็นไปตามแผน	การปรับแก้ไขกฎ ระเบียบขององค์การสุราฯ เป็นไปตามแผน 100%	การปรับแก้ไขกฎ ระเบียบขององค์การสุราฯ เป็นไปตามแผน 100%	-		แผนกกฎหมายและแผนกบริหารงานบุคคล	ลูกค้าพนักงาน
	ได้รับการปรับปรุงระเบียบวิธีการประกาศจาก		SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความยั่งยืนของอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์	กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนทางรัฐวิสาหกิจผ่าน	- การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับกฎหมาย	-	การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย และมีการปรับปรุง	-	-	การขอเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน		แผนกกฎหมาย	ภาครัฐลูกค้า

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
	หน่วยงานภายนอก				กระบวนการด้านการกฎหมาย			กฎหมายเป็นไปตามแผน						
25	การเปลี่ยนชื่อองค์กร	*โครงการขอเปลี่ยนชื่อองค์กร	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความยั่งยืนของอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์	กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนทางรัฐวิสาหกิจผ่านกระบวนการด้านการกฎหมาย	- การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับกฎหมาย	-	มีการเปลี่ยนชื่อองค์กร	นำเสนอขอเปลี่ยนชื่อไปยังกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง	ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงการคลัง	ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และชื่อองค์กรใหม่	-	แผนกฎหมาย	พนักงาน
26	คะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม		แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนพัฒนาวิสาหกิจ	ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001:2015 อย่างต่อเนื่อง	ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001:2015	ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001:2015	ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001:2015	1,850,000	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	ชุมชน/สังคม

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
27	คะแนนผลการประเมินค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	โครงการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์กร	SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	- สร้างความเชื่อมั่น	แผนแม่บทด้านความยั่งยืน - แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ	ได้รับเครื่องหมายลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์	คะแนนผลการประเมินค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ไม่น้อยกว่า ระดับ 3.50	คะแนนผลการประเมินค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ไม่น้อยกว่า ระดับ 3.60	คะแนนผลการประเมินค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ไม่น้อยกว่า ระดับ 3.70	900,000	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	ภาครัฐ ชุมชน/สังคม
28	ดำเนินโครงการร่วมกับเกษตรกรกลุ่มชาวนา	โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและหน่วยงาน	SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	- การบริหารจัดการองค์กร	แผนแม่บทด้านความยั่งยืน - แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ	ความพึงพอใจกับการเข้าร่วมกิจกรรมมากกว่า 80%	- มีการทำโครงการร่วมกับเกษตรกรกลุ่มชาวนาเพื่อเพิ่มผลผลิตในการนำน้ำกากสาไปใช้	ผลผลิตของกลุ่มเกษตรกรชาวนาชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 20%	ผลผลิตของกลุ่มเกษตรกรชาวนาชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 30%	400,000	คณะทำงานด้าน CSR	ชุมชน/สังคม
29	มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกับชุมชน	โครงการ LDO Place	SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	- การประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย	- แผนแม่บทด้านความยั่งยืน - แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ	ชุมชนมีความพึงพอใจในรายได้เพิ่มขึ้นจากช่องทาง LDO PLACE ไม่น้อยกว่า 80%	มีการดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผน ไม่น้อยกว่า 90%	มีการดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผน ไม่น้อยกว่า 90%	มีการดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผน ไม่น้อยกว่า 90%	100,000	คณะทำงานด้าน CSR	ชุมชน/สังคม

* โครงการที่สำคัญ

5.15 การบูรณาการวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด			ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
		ปี 2566	ปี 2567-2568	2569-2570		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามาตรฐานและลดรายจ่าย	<ol style="list-style-type: none"> มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ มีการเติบโตของรายได้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อการบริการ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย บุคลากรมีสมรรถนะสูง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านระดับสากล มีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล มีธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในองค์กรเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุนให้การดำเนินการทางธุรกิจแอลกอฮอล์มีความเข้มแข็งยั่งยืน ดำเนินธุรกิจอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีการสร้างคุณค่าให้กับสังคมผ่านกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรสุรา 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 25% - มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย - มีการปรับปรุงห้อง Clean Room เพื่อดำเนินการขอขึ้นทะเบียน PIC/s GMP - คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจ - คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00 - คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90 - คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00 - คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.80 - มีการดำเนินการร่วมกับกรมสรรพสามิตเพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกันด้วยระบบดิจิทัล - มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม 1 งาน - ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่ - ต้นทุนขายสินค้าต่อรายได้ไม่เกิน 85% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 13% - ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์กรสุรา - มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์กรสุราเป็นไปตามแผน - นำเสนอขอเปลี่ยนชื่อไปยังกรมสรรพสามิตกระทรวงการคลัง - มีการทำโครงการร่วมกับเกษตรกรกลุ่มชาวสวนเพื่อเพิ่มผลผลิตในการนำกากสาปไปใช้ - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.50 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.50 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 28% - มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย - มีการยื่นขอขึ้นทะเบียนห้อง Clean Room และได้รับอนุมัติ - คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ - คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.10 - คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 4.00 - คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 5% - คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.90 - มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นด้วยระบบดิจิทัล - การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน 3 งาน - ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 83% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5% - มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์กรสุราเป็นไปตามแผน - ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงการคลัง - ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 20% - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.60 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.60 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 30% - มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์อื่นไม่น้อยกว่า 3 ราย - ได้รับอนุมัติการผลิตผลิตภัณฑ์ยา และการประชาสัมพันธ์ - คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 8 ของรัฐวิสาหกิจ - คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.20 - คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 4.10 - คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 10% - คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 4.00 - การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน 5 งาน - ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 80% - ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 11% - มีชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยผลิตภัณฑ์ส่งเสริม - ขยายกำลังการผลิต 2 เท่าจากกำลังการผลิตเดิม - และสามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิด - ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และชื่อองค์กรใหม่ - ผลผลิตของกลุ่มชาวสวนชุมชนรอบข้างเพิ่มขึ้น 30% - คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency มากกว่า 3.70 - คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 3.70 	<p>ยุทธศาสตร์ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ</p> <p>ยุทธศาสตร์ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน</p> <p>ยุทธศาสตร์ 3 การสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล</p> <p>ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมาย</p> <p>ยุทธศาสตร์ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p>	<p>กลยุทธ์ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ</p> <p>กลยุทธ์ 1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก</p> <p>กลยุทธ์ 2.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย</p> <p>กลยุทธ์ 3.1 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ</p> <p>กลยุทธ์ 3.3 กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล</p> <p>กลยุทธ์ 3.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</p> <p>กลยุทธ์ 4.1 กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมาย</p> <p>กลยุทธ์ 5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p>

5.16 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategic Map)

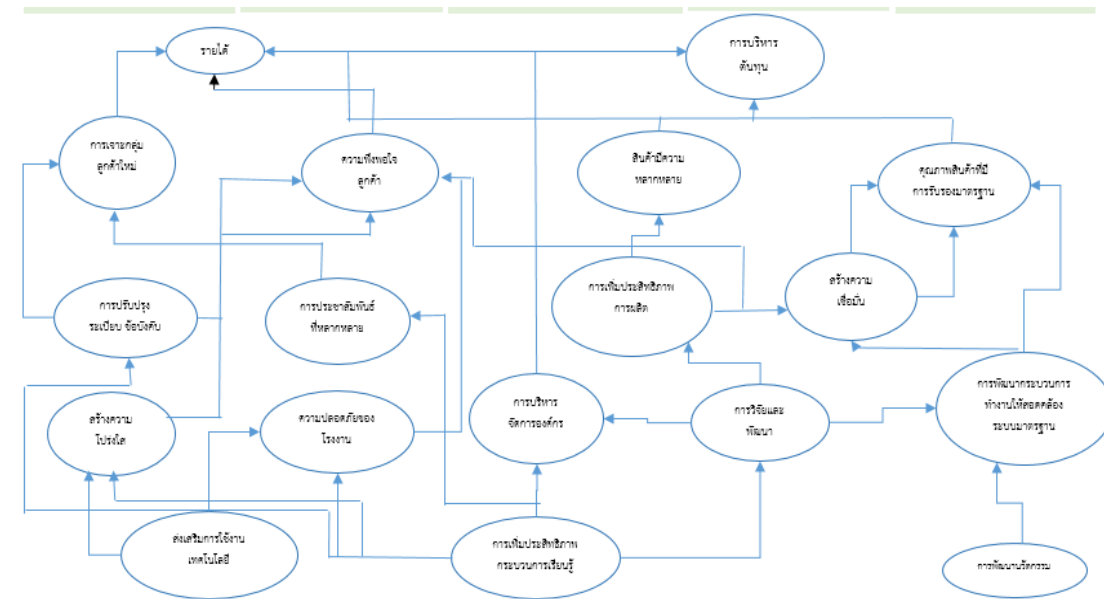
ในการแสดงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย จะแสดงผ่านมุมมอง Balance Scorecard (BSC) ที่อธิบายระบบการบริหารงานและดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่องค์กรประกอบพื้นฐานและทรัพยากรที่ใช้ไปจนการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยแบ่งเป็น 4 มุมมอง ได้แก่

1. การเรียนรู้และเติบโต
2. กระบวนการภายใน
3. ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การสร้างคุณค่า

จากแผนภาพ Strategy Map จะแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้และเติบโตภายในองค์กรทั้งในด้านของทรัพยากรมนุษย์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม จะส่งผลให้เกิดกระบวนการทำงานภายในที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งกระบวนการทำงานดังกล่าวจะสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่ความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น และจะทำให้เกิดการสร้างคุณค่ากับองค์กรทั้งในด้านรายได้และภาพลักษณ์องค์กรด้านการเป็นผู้ผลิตเอทานอลเพื่ออุตสาหกรรมยา และการเป็นผู้ดำเนินธุรกิจโดยใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อม

ภาพแสดงความเชื่อมโยงของ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ผ่านความเชื่อมโยงของแต่ละกลยุทธ์ไปสู่ระดับวิสัยทัศน์องค์กร

วิสัยทัศน์	“ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มุ่งสู่การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”				
พันธกิจ	1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและ	2) พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน	3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจ	4) พัฒนาระบบการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	
ยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ/แผนงาน
F1	รายได้	สัดส่วนแบ่งตลาด 25%	- ตลาดเชิงรุก
F2	การบริหารต้นทุน	ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 85%	- นำระบบ Lean Management มาปรับกระบวนการในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน - อนุรักษ์พลังงาน
C1	ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนไม่น้อยกว่า 3.80	- จัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
C2	การจ้างกลุ่มลูกค้าใหม่	สัดส่วนแบ่งตลาด 25%	- รับทราบผลิตภัณฑ์ก่อนออก
C3	สินค้ามีความหลากหลาย		
C4	คุณภาพสินค้าที่มีรายการประกอบตามมาตรฐานสากล	ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 85%	-ยกระดับมาตรฐานคุณภาพความปลอดภัยอาหาร สิ่งแวดล้อม ความต่อเนื่อง พลังงาน และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ - เสริมสร้างประสิทธิภาพงานคลังสินค้า - การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม
I1	การบริหารระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย	นำชายของเสียไปรีไซเคิลและมีการปรับปรุงกระบวนการผลิต	- พัฒนาและปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน - เปลี่ยนชื่อองค์กร
I2	การประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย	คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมไม่น้อยกว่า 3.50	- LDO Place
I3	การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต	ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 85%	- ปรับปรุงรถออคิน
I4	สร้างความเชื่อมั่น	คะแนนไม่น้อยกว่า 3.50	- ประสิทธิภาพเชิงนวัตกรรมธุรกิจ
I5	สร้างความโปร่งใส	คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 10	- ป้องกิ้นและปราบปรามการทุจริต
I6	ความปลอดภัยของโรงงาน	คะแนนความพึงพอใจ 3.80	- บริหารและจัดการด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน - ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน - ซ่อมแซมหลังคาอาคารสำนักงาน - ซ่อมแซมบ้านพักพนักงาน
I7	การบริหารจัดการองค์กร	คะแนนไม่น้อยกว่า 2.00	- พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน - เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับหน่วยงาน
I8	การพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องระบบมาตรฐาน	ต้นทุนขายสินค้าไม่เกิน 85%	- ปรับปรุงห้องสะอาด (Clean Room) - ติดตามและประเมินคุณภาพเพื่อการรับรองระบบมาตรฐานขององค์กรสุรา
C1	ส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยี	มีการบูรณาการข้อมูลกับกรมสรรพสามิต และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	- จัดตั้งบริษัทออกแบบและจัดซื้อเครื่องจักรแอลกอฮอล์ 99.99 ดีกรี - จัดตั้งศูนย์พัฒนาคอมพิวเตอร์เพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน - พัฒนาศักยภาพการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - พัฒนาระบบ e-Sarabun
C2	การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้	คะแนนการรับรู้ด้าน 2.00 คะแนน	- ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร คณะกรรมการเพื่อรองรับการแข่งขัน - เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานการบริหารอย่างเป็นระบบ
C3	การวิจัยและพัฒนา	สัดส่วนแบ่งตลาด 25%	- ล้างความพึงพอใจของผู้บริโภคและวิจัยตลาดแอลกอฮอล์
C4	การพัฒนานวัตกรรม	มีองค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม 1 งาน	- แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม

บทที่ 6

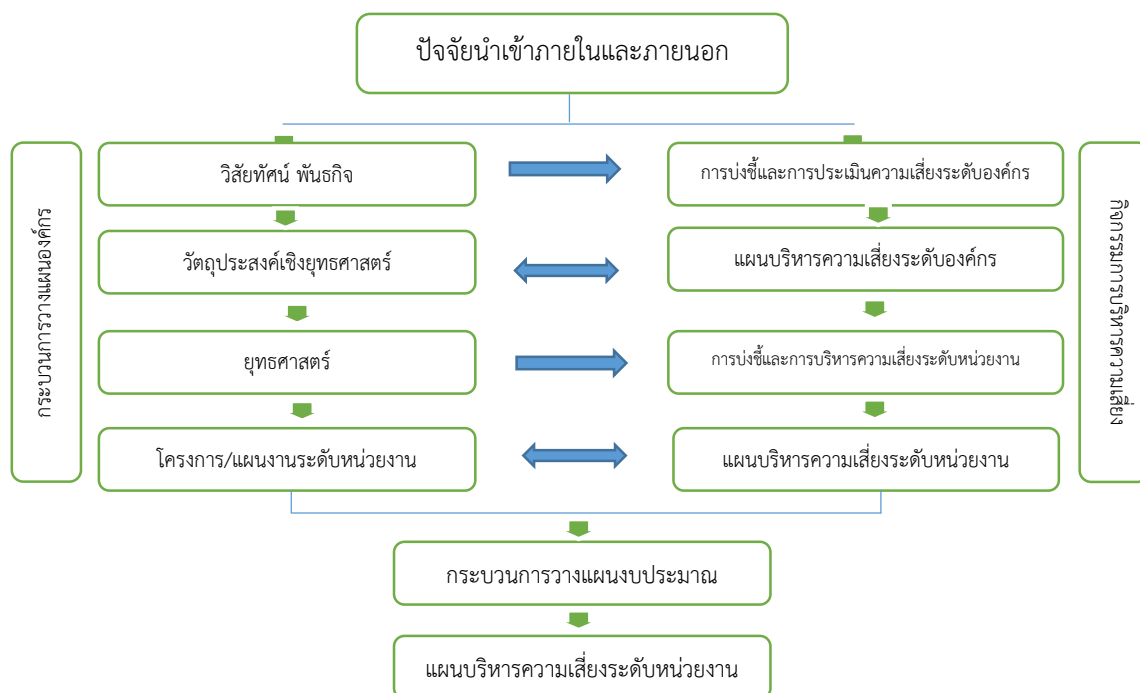
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องตามหลักการ COSO -ERM และตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ รวมถึงได้สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อค้นหาและประเมินความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ สรุปผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา สถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน และประเด็นสำคัญจากการบริหารความเสี่ยง จะถูกนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจ

6.1 การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร

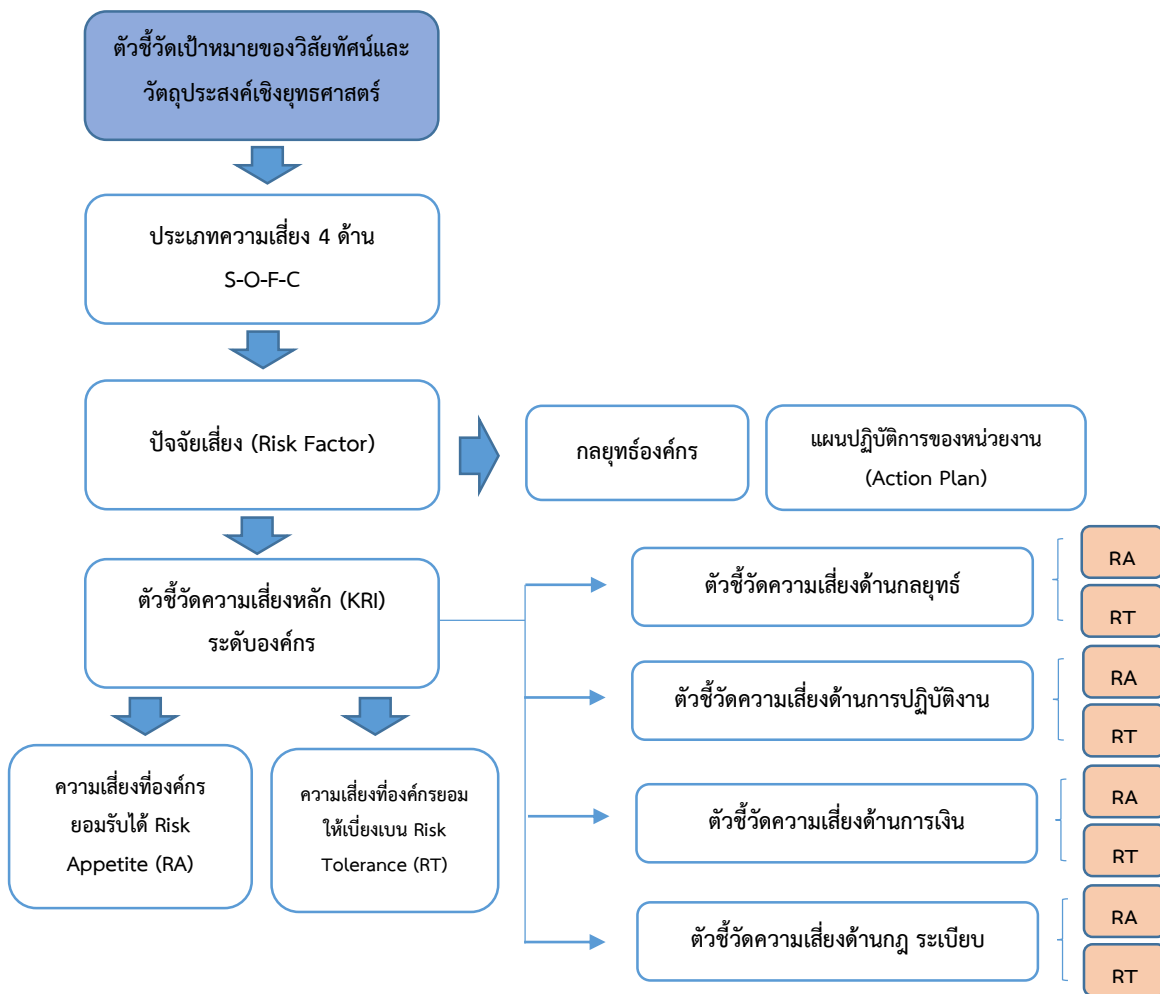
การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรง ตลอดจนมีการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรต่อไป

ภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจกับการบริหารความเสี่ยง



6.2 การกำหนด Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) จากตัวชี้วัดและเป้าหมายของวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สามารถนำมากำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ Risk Appetite (RA) และระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมให้เบี่ยงเบน Risk Tolerance (RT) ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) และด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) ดังนี้



การกำหนด Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ขององค์กร

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรสุรารุ
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ส่วนแบ่งทางการตลาด เอทิลแอลกอฮอล์เป็นส่วน 25%	ส่วนแบ่งทางการตลาด เอทิลแอลกอฮอล์เป็นส่วน 20%	ผู้นำเอทิลแอลกอฮอล์และ ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
	มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 1 ราย	ผู้นำเอทิลแอลกอฮอล์และ ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ดำเนินการปรับปรุงห้อง Clean Room แล้วเสร็จและมีการขอ ดำเนินการขึ้นทะเบียน PIC/s GMP	ดำเนินการปรับปรุงห้อง Clean Room แล้วเสร็จแต่ยังไม่สามารถ ขึ้นทะเบียน PIC/s GMP ได้	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดย เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อ การแข่งขันในธุรกิจ
	คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 15 ของรัฐวิสาหกิจ	คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 20 ของรัฐวิสาหกิจ	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดย เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อ การแข่งขันในธุรกิจ
	คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการ องค์กรไม่น้อยกว่า 2.2	คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการ องค์กรไม่น้อยกว่า 2	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดย เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อ การแข่งขันในธุรกิจ
	คะแนนความพึงพอใจและความ ผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึงพอใจและความ ผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.60	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดย เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อ การแข่งขันในธุรกิจ
	คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่ น้อยกว่า 2.00	คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่ น้อยกว่า 1.80	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดย เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อ การแข่งขันในธุรกิจ
	คะแนนความพึงพอใจในการบริการ จากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.80	คะแนนความพึงพอใจและความ ผูกพันองค์กรไม่น้อยกว่า 3.5	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดย เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อ การแข่งขันในธุรกิจ
	มีการดำเนินงานร่วมกับสรรพสามิต เพื่อบูรณาการข้อมูลด้วยระบบ ดิจิทัล	มีการประชุมร่วมกัน	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดย เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อ การแข่งขันในธุรกิจ
	มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้าง นวัตกรรม 1 งาน	มีการดำเนินงานและสรุปผล	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดย เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อ การแข่งขันในธุรกิจ
	ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่	อยู่ระหว่างนำเสนอขออนุมัติ โครงสร้างองค์กรใหม่	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดย เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อ การแข่งขันในธุรกิจ
	คะแนนประเมินด้าน ECO- Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.8	คะแนนประเมินด้าน ECO- Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.5	สิ่งแวดล้อม
	คะแนนความพึงพอใจด้าน สิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.50	คะแนนความพึงพอใจด้าน สิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.00	สิ่งแวดล้อม
	ด้านการเงิน (Financial Risk)	ต้นทุนขายสินค้าต่อรายได้ไม่เกิน 90%	ต้นทุนขายสินค้าต่อรายได้ไม่เกิน 95%

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)	สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรสุรารู
			ต้นทุน และมีความมั่นคงทางอุปทานเอทิลแอลกอฮอล์
	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 13%	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 15%	การสร้างความยั่งยืนให้อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ด้วยการลดต้นทุน และมีความมั่นคงทางอุปทานเอทิลแอลกอฮอล์
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับฯ ได้รับการทบทวน/แก้ไขไม่น้อยกว่า 5 เรื่อง	การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับฯ ได้รับการทบทวน/แก้ไขไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ
	มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุุดิบขององค์กรสุรารู	อยู่ระหว่างการพิจารณาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ
	มีการขอเปลี่ยนชื่อองค์กร	อยู่ระหว่างพิจารณาจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	สร้างคุณค่าให้กับสังคมโดยเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำเพื่อการแข่งขันในธุรกิจ

6.3 ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2564

องค์กรสุรารู มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีตามแนวทาง COSO ตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นมา โดยในปี 2565 มีความเสี่ยงทั้งสิ้น จำนวน 9 ความเสี่ยง แบ่งเป็นความเสี่ยงใหม่ จำนวน 4 ความเสี่ยง และความเสี่ยงที่คงเหลือจากปี 2564 จำนวน 5 ความเสี่ยง ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง (Risk ID)	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง
Strategic Risk (S)	การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25
Operational Risk (O)	ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน	5	4	20
	ต้นทุนการผลิตสูงกว่าที่คาดการณ์	4	5	20
	ข้อมูลจากระบบบัญชีการเงินไม่รองรับกับการทำธุรกิจ	5	3	15
	การบริหารจัดการสินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า	3	1	3
Financial Risk (F)	ผลกำไรอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25
	ยอดจำหน่ายอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	3	15
Compliance Risk (C)	การบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคลภายในองค์กรสุรารู	5	5	25
	การป้องกันการเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ขององค์กรสุรารู	3	1	3

6.4 การระบุ Key Strategic Opportunities และการกำหนด Intelligent Risk

1. การบูรณาการ Business Model และ Intelligent Risk กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ขององค์กร

การระบุและวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Intelligent Risk) ให้กับองค์กรจะทำให้สามารถกำหนดแนวทางที่สอดคล้องกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดยที่องค์ประกอบในการกำหนด Intelligent Risk จะประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ Key Strategy Opportunities การระบุเป้าหมาย/ผลประกอบการที่คาดหวังในแต่ละระยะ และการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Intelligent Risk)

2. Key Strategic Opportunities

ในการวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์เพื่อระบุ Key Strategic Opportunities จะมีการใช้ข้อมูลจากปัจจัยนำเข้าในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมไปถึงการวิเคราะห์ SWOT ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) และสมรรถนะหลักขององค์กร (CC) เพื่อระบุโอกาสทางธุรกิจขององค์กรสุทธา โดยที่จะสามารถระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

- การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามาตรฐาน
- พัฒนาองค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่
- ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและลดต้นทุนด้วยความโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม
- พฤติกรรมผู้บริโภคที่ใช้อินเทอร์เน็ตในการสั่งซื้อสินค้าและบริการ ทำให้องค์การสุทธามีโอกาสในการเพิ่มช่องทางการสั่งซื้อผ่านออนไลน์มากขึ้น
- การให้ความสำคัญในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงความสำคัญด้านภาพลักษณ์และการสร้างประโยชน์เพื่อสังคมอย่างยั่งยืน
- นโยบายภาครัฐสนับสนุนการพัฒนาและนำเทคโนโลยีและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งการบูรณาการและสร้างพันธมิตรร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และชุมชน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินการและงบประมาณ รวมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
- นโยบายภาครัฐกำหนดให้รัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะโลกร้อน การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO2) การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) แนวคิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า (Reduce Reuse and Recycle : 3Rs) และแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Environmental Social และ Governance : ESG)

- นโยบายภาครัฐกำหนดให้รัฐวิสาหกิจพิจารณาใช้งบประมาณด้านกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนใน 5 มิติ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านความเป็นอยู่ ด้านการศึกษา ด้านรายได้ และด้านการเข้าถึงภาครัฐ

- รัฐวิสาหกิจควรจัดทำกลยุทธ์ด้านดิจิทัล (Digital Strategy) โดยพิจารณาแนวโน้มของโลกในอนาคต (Mega Trend) เช่น จักรวาลนฤมิต (Metaverse) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่โดยอัตโนมัติ (Augmented Analytics) และการผสมผสานอุปกรณ์อัจฉริยะกับการใช้ชีวิตประจำวัน (Smart Space) เป็นต้น

หลังจากที่สามารถระบุ Key Strategic Opportunities จึงมีการวิเคราะห์ความสอดคล้องและความเชื่อมโยงร่วมกันแต่ละมิติของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ได้มีการกำหนดไว้แล้ว รวมถึง Business Model Canvas ที่สะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบการดำเนินงานขององค์กรการสุราฯ ได้อย่างครบถ้วนทุกมุมมอง เพื่อประเมินและระบุเป้าหมายที่คาดหวังให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรการสุราฯ สามารถมองเห็น Intelligent Risk ที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ภาพแสดงการระบุและวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง

1. การวิเคราะห์ Key Strategic Opportunities

การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา มาตรฐานและลดรายจ่าย	พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ	ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมและ ใส่ใจสิ่งแวดล้อม
--	--	---

2. ระบุเป้าหมาย/ผลประกอบการที่คาดหวังและการระบุ Intelligent Risk ในแต่ละระยะ

ปี 2566	Intelligent Risk
- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 25%	- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์ไม่เป็นไปตามแผน
- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- จำนวนผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ ไม่เป็นไปตามแผน
- ความพร้อมในการขอขึ้นทะเบียน PIC/s GMP ตามข้อกำหนด	- ไม่สามารถขึ้นทะเบียนได้
- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจ	- คะแนน ITA ไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.2	- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่น้อยกว่า 2.0	- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.80	- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่เป็นไปตามแผน
- มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม	- ไม่มีการดำเนินการด้านนวัตกรรม
- ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่	- ไม่ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่

- ต้นทุนการขายต่อรายได้ไม่เกิน 85%	- ต้นทุนการขายต่อรายได้ไม่เป็นไปตามแผน
- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 13%	- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ไม่เป็นไปตามแผน
- ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ	- ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ
- ระเบียบข้อบังคับองค์การสุราฯ ได้รับการทบทวน/แก้ไขเป็นไปตามแผน	- ระเบียบข้อบังคับองค์การสุราฯ ได้รับการทบทวน/แก้ไขไม่เป็นไปตามแผน
- มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐด้วยดิจิทัล	- ไม่สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
- การขอเปลี่ยนชื่อไปยังกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง	- ไม่ได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนชื่อ
- มีการทำโครงการร่วมกับกลุ่มชาวสวนเพื่อเพิ่มผลผลิตในการนำน้ำกากส่าไปใช้	- ไม่มีโครงการร่วมกับเกษตรกรชาวสวน
- คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.8	- คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.20	- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เป็นไปตามแผน
2567-2568	Intelligent Risk
- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 28%	- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์ไม่เป็นไปตามแผน
- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- จำนวนผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่เป็นไปตามแผน
- การขอขึ้นทะเบียน PIC/s GMP ตามข้อกำหนด	- ไม่สามารถขึ้นทะเบียนได้
- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ	- คะแนน ITA ไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.10	- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 4.00	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อน 5%	- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.90	- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่เป็นไปตามแผน
- มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐด้วยดิจิทัล	- ไม่สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
- มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม	- ไม่มีการดำเนินการด้านนวัตกรรม
- ต้นทุนการขายต่อรายได้ไม่เกิน 83%	- ต้นทุนการขายต่อรายได้ไม่เป็นไปตามแผน
- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%	- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ไม่เป็นไปตามแผน
- ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ	- ยังไม่มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบขององค์การสุราฯ
- ระเบียบข้อบังคับองค์การสุราฯ ได้รับการทบทวนเป็นไปตามแผน	- ระเบียบข้อบังคับองค์การสุราฯ ได้รับการทบทวน/แก้ไขไม่เป็นไปตามแผน
- ได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนชื่อองค์กร	- ไม่ได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนชื่อ
- ผลผลิตกลุ่มเกษตรกรชาวสวนเพิ่มขึ้น 20%	- ไม่มีเกษตรกรชาวสวนเข้าร่วมโครงการ
- คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.60	- คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่เป็นไปตามแผน

- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.60	- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เป็นไปตามแผน
ปี 2569-2570	Intelligent Risk
- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์เป็นสัดส่วน 30%	- ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์ไม่เป็นไปตามแผน
- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- จำนวนผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ไม่เป็นไปตามแผน
- ได้รับอนุมัติการผลิตผลิตภัณฑ์ยา	- ไม่สามารถขึ้นทะเบียนได้
- คะแนน ITA อยู่ลำดับ 1 ใน 8 ของรัฐวิสาหกิจ	- คะแนน ITA ไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.20	- คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 4.10	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรเพิ่มจากปีก่อน 10%	- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่น้อยกว่า 4.00	- คะแนนความพึงพอใจในการบริการจากลูกค้าไม่เป็นไปตามแผน
- มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม	- ไม่มีการดำเนินการด้านนวัตกรรม
- ต้นทุนการขายต่อรายได้ไม่เกิน 80%	- ต้นทุนการขายต่อรายได้ไม่เป็นไปตามแผน
- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ 12.5%	- ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ไม่เป็นไปตามแผน
- มีชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ	- ยังไม่มีชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ
- ขยายกำลังการผลิต 2 เท่าจากเดิมและสามารถใช้วัตถุดิบมากกว่า 1 ชนิด	- การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน
- ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และชื่อองค์กรใหม่	- ไม่ได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนชื่อ
- ผลผลิตกลุ่มเกษตรกรชาวสวนเพิ่มขึ้น 30%	- ไม่มีเกษตรกรชาวสวนเข้าร่วมโครงการ
- คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่น้อยกว่า 3.70	- คะแนนประเมินด้าน ECO-Efficiency ไม่เป็นไปตามแผน
- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า 3.70	- คะแนนความพึงพอใจด้านสิ่งแวดล้อมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เป็นไปตามแผน

3. โอกาสที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงไว้แล้ว (Intelligent Risk)

สร้างรากฐาน	สร้างรายได้	สร้างคุณค่า
- ไม่สามารถให้บริการตรวจผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์	- ไม่มีลูกค้าใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ทำให้ไม่มีรายได้ในการรับตรวจ	- ไม่มีลูกค้าใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์
- ห้อง Clean Room ไม่ผ่านการอนุมัติ	- ไม่สามารถขอขึ้นทะเบียน PIC/s GMP	- ไม่สามารถขึ้นทะเบียนยา
- การปรับกระบวนการผลิต การบริการ การ	- การปรับกระบวนการผลิต การบริการ	- ไม่สามารถปรับกระบวนการผลิต

สร้างรากฐาน	สร้างรายได้	สร้างคุณค่า
บริหารจัดการองค์กรและความโปร่งใสไม่เป็นไปตามแผน	และการบริหารจัดการองค์กรและความโปร่งใสไม่เป็นไปตามแผน	การบริการ และการบริหารจัดการองค์กรและความโปร่งใสได้
- ต้นทุนการขายสินค้าต่อรายได้สูงกว่า 85%	- ต้นทุนการขายสินค้าต่อรายได้สูงกว่า 83%	- ต้นทุนการขายสินค้าต่อรายได้สูงกว่า 80%
- ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุประสงค์ไม่ได้รับการอนุมัติ	- ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างวัตถุประสงค์ไม่ได้รับการอนุมัติจากกรมบัญชีกลาง	- ไม่ได้รับการเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงว่าด้วยพัสดุส่งเสริมฯ
- ไม่สามารถขอเปลี่ยนชื่อองค์กรได้	- ไม่ได้รับการอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ	- ไม่ได้รับการอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ

7.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานทำให้เป้าประสงค์เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจทำให้เกิดความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการมาตรฐาน โดยกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับแผนปฏิบัติการและกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกันโดยใช้ระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร

การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ มีการวิเคราะห์ภายใต้องค์ประกอบ 5 ด้านคือ

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม
2. การประเมินความเสี่ยง
3. กิจกรรมการควบคุม
4. สารสนเทศและการสื่อสาร
5. การติดตามประเมินผล

องค์การสุราฯ แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ดังนี้

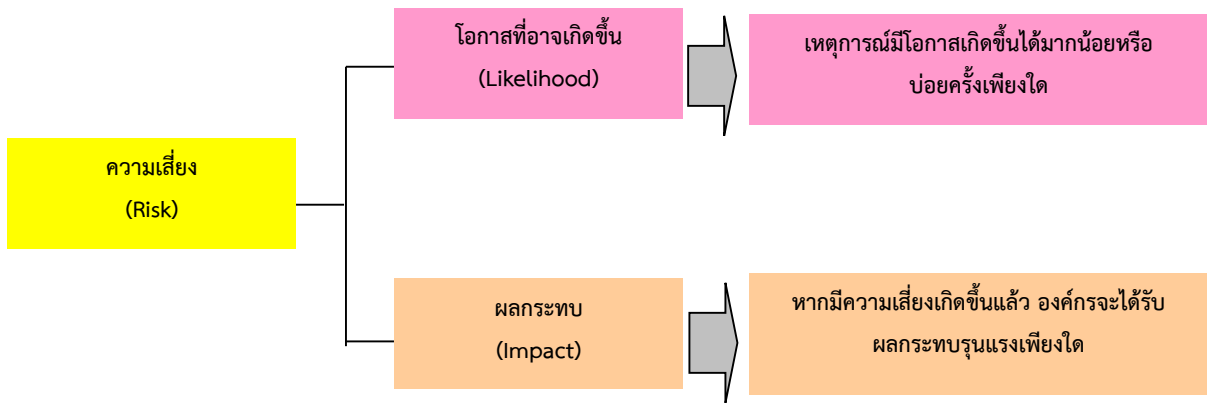
1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานทุกขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือแม้แต่บุคลากรในการ ปฏิบัติงาน

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

4) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risks : C) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้

➤ **การประเมินความเสี่ยง** เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยงคือ เริ่มจากการพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุมใด ๆ แล้วทำการประเมินระดับนัยสำคัญของโอกาสเกิดความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หากมีการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นก็สามารถประเมินเป็นมูลค่า ที่ชัดเจนได้ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้



ระดับความรุนแรง	โอกาสเกิด	คะแนน
สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นภายใน 1 เดือน/ครั้ง	5
สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นภายใน 3 เดือน/ครั้ง	4
ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นภายใน 6 เดือน/ครั้ง	3
น้อย	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นภายใน 9 เดือน/ครั้ง	2
น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นภายใน 12 เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า 12 เดือน/ครั้ง	1

➤ การประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากความเสียหาย คือ การพิจารณาถึงมูลค่าความเสียหายหรือความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับเมื่อความเสี่ยงเกิดผลขึ้นทั้งในมิติด้านการเงิน (Finance) และไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finance) โดยใช้ตารางการคิดค่าคะแนนระดับความรุนแรงของมูลค่าความเสียหายหรือผลกระทบประกอบการพิจารณา ดังนี้

ระดับของความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายโดยประมาณ	คะแนน
สูงมาก	ความเสียหายในการดำเนินโครงการ <60	5
สูง	ความเสียหายในการดำเนินโครงการ >=60	4
ปานกลาง	ความเสียหายในการดำเนินโครงการ >=70	3
น้อย	ความเสียหายในการดำเนินโครงการ >=80	2
น้อยมาก	ความเสียหายในการดำเนินโครงการ >=90	1

4.3 การประเมินค่าระดับของความเสียหาย ผู้ที่รับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่ค้นพบแล้ว สามารถคำนวณหาค่าระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ หรือการประเมินระดับค่าของความเสี่ยงได้ตามสูตรดังต่อไปนี้

$$\text{ค่าระดับความเสี่ยง} = \text{ค่าคะแนนของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย} \times \text{ค่าคะแนนของผลกระทบจากความเสียหายที่เกิดขึ้น}$$

$$= \text{Likelihood} \times \text{Impact}$$

ค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่คำนวณ ได้ตามวิธีข้างต้น จะถูกนำมาใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่องานหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกความเสี่ยงขึ้นมาจัดการได้ตามลำดับความรุนแรง **ความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูง ควรจัดการก่อนความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงต่ำ**

ตารางจัดระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

ค่าคะแนนผลกระทบ จากความเสี่ยง (Impact)	5	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)
	4	4 (1x4)	8 (2x4)	12 (3x4)	16 (4x4)	20 (5x4)
	3	3 (1x3)	6 (2x3)	9 3x3)	12 (4x3)	15 (5x3)
	2	2 (1x2)	4 (2x2)	6 (3x2)	8 (4x2)	10 (5x2)
	1	1 (1x1)	2 (2x1)	3 (3x1)	4 (4x1)	5 (5x1)
		1	2	3	4	5

ค่าระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่คำนวณ ได้ตามวิธีข้างต้น จะถูกนำมาใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีต่องานหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงสามารถเลือกความเสี่ยงขึ้นมาจัดการได้ตามลำดับความรุนแรง **ความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงสูง ควรจัดการก่อนความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงต่ำ**

ระดับความเสี่ยง พิจารณาจากความสัมพันธ์ของระดับผลกระทบและระดับโอกาสที่จะเกิด โดยนำค่าระดับมาคูณกันและแสดงเป็นตารางตำแหน่งความเสี่ยง ซึ่งองค์การสุราฯ ใช้วิธีการนำค่าระดับผลกระทบและระดับโอกาสที่จะเกิดมาคูณกันดังภาพ

กรณีที่พบว่าปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยเกิดขึ้นภายในงานเดียวกันการใช้ตารางจัดระดับของความเสี่ยงอาจช่วยให้ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงพิจารณาเลือกความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนดำเนินการ/โครงการ

มาตรฐาน COSO 2017 และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นปัจจัยนำเข้าหลักในการจัดทำบริหารความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. ระบุกิจกรรม/ขั้นตอนหลักที่สำคัญของแผนปฏิบัติการ โดยระบุตัวชี้วัดผลงานที่แสดงให้เห็นถึงผล/แนวโน้มของตัวชี้วัด และพิจารณาเลือกกิจกรรมที่สำคัญที่สุดของแผนปฏิบัติการ เช่น กิจกรรมที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด หรือกิจกรรมที่มีผลผลิตตรงกับเป้าหมายของแผนงานหรือตัวแปรสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน ซึ่งหากกิจกรรมเหล่านี้ไม่เป็นไปตามแผนอาจนำไปสู่ความล้มเหลวของแผนปฏิบัติการ

2. วิเคราะห์ขั้นตอนงานหลักที่สำคัญเพื่อลำดับเหตุการณ์ โดยวิเคราะห์ลำดับขั้นตอน/กิจกรรมย่อย และผู้เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กรในแต่ละขั้นตอน ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน

3. ระบุเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดสถานการณ์ความเสี่ยง เมื่อวิเคราะห์ลำดับขั้นตอน/กิจกรรมย่อย และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กรในแต่ละขั้นตอนแล้ว จะนำไปสู่การระบุเหตุการณ์ที่อาจเป็นความเสี่ยงทำให้แผนปฏิบัติการไม่เป็นไปตามแผนและส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยพิจารณาจากเหตุการณ์ในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคต

4. ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยเริ่มจากการพิจารณาทั้งด้านโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต การคาดการณ์ในอนาคต หรือมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ประกอบการประเมินระดับความรุนแรงแต่ละปัจจัยเสี่ยง เมื่อนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) มาวิเคราะห์ในตารางกำหนดระดับความเสี่ยง จะทำให้ได้ค่าระดับความเสี่ยงก่อนบริหารความเสี่ยง

7.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร

การจัดสรรทรัพยากรเป็นกระบวนการจัดระเบียบทรัพยากรสินขององค์การสุราฯ สำหรับกิจกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ การดำเนินการจัดสรรทรัพยากรถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการจัดการโครงการ เพราะเป็นการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากรในการจัดการโครงการมีความสำคัญเนื่องจากเป็นวิธีจัดระเบียบและวางแผนโครงการ การเตรียมแผนสำหรับกิจกรรมล่วงหน้าจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าจะมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การสุราฯ กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

1. เกณฑ์การพิจารณา

ที่	รายการ		
1	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	<input type="checkbox"/> ทางตรง	<input type="checkbox"/> ทางอ้อม
2	ความพร้อมทางกายภาพ	<input type="checkbox"/> พร้อม	<input type="checkbox"/> ไม่พร้อม
3	ความพร้อมทางเทคนิค	<input type="checkbox"/> พร้อม	<input type="checkbox"/> ไม่พร้อม
4	ความพร้อมของบุคลากร	<input type="checkbox"/> พร้อม	<input type="checkbox"/> ไม่พร้อม
5	การควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยง	<input type="checkbox"/> มี	<input type="checkbox"/> ไม่มี

หมายเหตุ

1. สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

- ทางตรง หมายถึง สามารถตอบตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ได้โดยตรง
- ทางอ้อม หมายถึง เป็นโครงการสนับสนุนโครงการอื่น ๆ เพื่อสนองตอบตัวชี้วัดของ

ยุทธศาสตร์

2. ความพร้อมทางกายภาพ เช่น ความพร้อมของสถานที่ ระบบสาธารณูปโภค ที่พร้อมสนับสนุนโครงการดังกล่าว

3. ความพร้อมทางเทคนิค เช่น มีเทคโนโลยีที่สามารถรองรับความต้องการของเป้าหมาย

โครงการ

4. ความพร้อมของบุคลากร เช่น มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการโครงการ

5. การควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยง มีการประเมินควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมของโครงการ

หากลำดับที่ 2-5 ไม่มีความพร้อมหรือไม่มี จะไม่ได้รับการพิจารณา

2. **ประเมินสภาพการเงินขององค์การสุราฯ** หากค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อประมาณการรายได้ 16% และผ่านการคัดกรองตามข้อ 1. แล้ว สามารถดำเนินการได้ทุกโครงการแต่หากไม่เพียงพอให้ประเมินเรียงตามลำดับต่อไปนี้

- 2.1 โครงการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายโดยตรง
- 2.2 โครงการที่มีผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน **หาร** ต้นทุนที่เป็นตัวเงินแล้วมีค่า **มากกว่า** 1
- 2.3 โครงการที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยและพัฒนา
- 2.4 โครงการที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน/ภายนอก และภาพลักษณ์องค์กร

7.4 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์นำไปปฏิบัติ

ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Deployment) องค์การสุราฯ ได้เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ผ่านตัวชี้วัดระดับองค์กร และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำโครงการและงบประมาณที่มีการกำหนดผ่านตัวชี้วัดและเป้าหมายให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับตัวชี้วัดขององค์กร และรองรับในทุกกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จะบรรลุผลสำเร็จ

หัวข้อ	ช่องทาง	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ
1. แผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี	- เว็บไซต์ - Line กลุ่มภายในองค์กร - บอร์ดประชาสัมพันธ์ - จัดสัมมนาเผยแพร่แผนงาน	ปีละครั้ง (ยกเว้นมีการทบทวน)	กองนโยบายและแผน
2. การติดตามแผนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	- เว็บไซต์ - Line กลุ่มภายในองค์กร - บอร์ดประชาสัมพันธ์	อย่างน้อยไตรมาสละครั้ง	กองนโยบายและแผน
3. การเผยแพร่ข่าวสารทางด้านนโยบายและแผนงาน	- เว็บไซต์ - Line กลุ่มภายในองค์กร - บอร์ดประชาสัมพันธ์	อย่างน้อยไตรมาสละครั้ง	กองนโยบายและแผน

7.5 กระบวนการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (Alignment Strategy)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จัดทำแผนวิสาหกิจและแผนดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning :SP) ซึ่งเป็นกรอบทิศทางการจัดทำแผนแม่บทต่าง ๆ ขององค์การสุราฯ ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร
SO1 เพื่อใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามาตรฐานและลดรายจ่าย	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	- แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด	เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการ พร้อมทั้งเก็บข้อมูลและพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อวิเคราะห์และจัดทำ Customer Journey
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	- แผนแม่บทด้านความยั่งยืน	เพื่อศึกษาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตให้ เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า พร้อมปรับกระบวนการในการดำเนินงาน ลดขั้นตอนและการสูญเสียเพื่อลดค่าใช้จ่าย
SO2 เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กร	- แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ - แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล - แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม - แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรและองค์กร โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ดิจิทัล แนะนำนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน ร่วมกับการเผยแพร่องค์ความรู้และพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อต่อยอดในการดำเนินการด้าน Succession Plan , Career Path, Talent Management เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีการส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการให้ความรู้ด้าน ปปช. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การจัดทำแผนการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร
	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์	- แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	เพื่อปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรสุราฯ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
SO3 เพื่อส่งเสริมการค้าเงินธุรกิจเพื่อสังคมและใส่ใจสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	- แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนด้านการลูกค้าและการตลาด - แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	เพื่อสนับสนุนการใช้น้ำหมักชีวภาพในการปลูกพืชแทนการใช้ปุ๋ยเคมี เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและลดมลพิษด้านสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนการเป็นมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชน

7.6 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

องค์การสุราฯ สามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงานได้โดยใช้ผลการดำเนินงานของไตรมาส 3 ร่วมกับทิศทางงานปัจจุบัน เพื่อให้การคาดการณ์ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด

7.7 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

การถ่ายทอดแผนวิสาหกิจไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมีการติดตาม ประเมินผล รายงานผลของการนำแผนวิสาหกิจไปปฏิบัติ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้รับผิดชอบใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการวางแผน และสามารถบริหารจัดการแผนงาน/โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการรายงานที่สามารถวัดผลงานของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. วัตถุประสงค์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

1.1 เพื่อติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ พร้อมรายงานผลต่อผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.2 เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและกลยุทธ์รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปและเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับถัดไป

2. ขอบเขตของการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

2.1 การติดตามและประเมินผล การติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลระดับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ เป็นการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานและการประเมินความสำเร็จตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นตามเป้าประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

(1) การติดตามความก้าวหน้า เป็นการประมวลผลการดำเนินงานของหน่วยงานสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนด

(2) การประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจริงทั้งด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพกับเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ

2.2 การรายงานผล มีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง และรายงานผลการดำเนินงานปีละครั้ง เพื่อติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ ปัญหา/อุปสรรคของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการจัดทำแผน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในปีถัดไป

องค์การสุราฯ มีการจัดทำแผนดำเนินงาน (Action Plan Development) เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยรายละเอียดของโครงการ (Action Plan) ปี 2566 ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

SO1	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามาตรฐานและลดรายจ่าย
-----	--

การที่องค์กรจะเติบโตอย่างยั่งยืน การดำเนินงานภายในองค์กรต้องมีความเข้มแข็งและให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงยกระดับการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการให้บริการลูกค้า และพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้าแต่ละกลุ่มให้เกิดความพึงพอใจและภักดีต่อองค์กร รวมทั้งใช้โอกาสจากการได้รับรองเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์เอทานอลเพื่อให้บริการด้านการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทานอลซึ่งจะเป็นการสร้างรายได้และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การสุราฯ นอกจากนี้ การปรับปรุงกระบวนการในการดูแลตัวแทนจำหน่ายเพื่อให้องค์กรมีรายได้/ผลตอบแทนให้กับองค์กรในอนาคต

เป้าประสงค์เพื่อสร้างรายได้และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตัวแทนจำหน่ายได้อย่างครบถ้วน ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการวางยุทธศาสตร์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์การให้บริการ เพื่อเพิ่มมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพการให้บริการ/ช่องทางการบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยี การปรับปรุงกระบวนการผลิต การปรับกระบวนการภายในเพื่อลดขั้นตอนและลดการสูญเสียจากกระบวนการผลิต ซึ่งทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายลดลง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมี
 ธรรมชาติสากล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยนำเทคโนโลยี
 เข้ามาใช้ ร่วมกับการบูรณาการข้อมูลระหว่างรัฐเพื่อลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกฎ ระเบียบ
 ประกาศ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์การสุราฯ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัวและเกิด
 ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจ
 โดยใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการลดการใช้ปุ๋ยเคมีในการเกษตร ช่วยเหลือสังคม และให้ความรู้ด้าน
 การนำน้ำหมักชีวภาพไปใช้ในสวนเกษตรเพื่อลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้ของเกษตรกรในชุมชน

โดยมีแผนการดำเนินงานภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวม 29 โครงการ

โครงการ/แผนการดำเนินงาน	2566	2567	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
กลยุทธ์ที่ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ					
1. โครงการพัฒนาระบบมาตรฐานเพื่อรองรับการรับตรวจผลิตภัณฑ์					
2. โครงการตามแผนสร้างห้องสะอาด (Clean room)					
กลยุทธ์ที่ 1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก					
3. โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)					
4. โครงการตลาดเชิงรุก					
5. โครงการสำรวจความพึงพอใจพฤติกรรมผู้บริโภคและวิจัยตลาดแอลกอฮอล์					
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและการเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน					
กลยุทธ์ที่ 2.1 กลยุทธ์การนำเทคโนโลยี นวัตกรรมและการลงทุนเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย					
6. โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพงานคลังพัสดุตามมาตรฐานสากล					
7. โครงการติดตามและประเมินคุณภาพเพื่อการรับรองระบบมาตรฐานขององค์การสุราฯ					
8. โครงการยกระดับมาตรฐานคุณภาพ ความปลอดภัยอาหาร สิ่งแวดล้อมความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ พลังงาน และมาตรฐานผลิตภัณฑ์					
9. โครงการบริหารและจัดการด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน					
10. โครงการนำระบบ Lean Management มาปรับกระบวนการภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน					
11. โครงการสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ประเทศไทยด้วย ระบบการผลิตแอลกอฮอล์คุณภาพสูง 99.99 ดีกรี					

โครงการ/แผนการดำเนินงาน	2566	2567	2568	2569	2570
12. โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
13. โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน					
14. โครงการซ่อมแซมหลังคาอาคารสำนักงานฝ่ายบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่ดี					
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและองค์กร					
กลยุทธ์ที่ 3.1 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพพหุมนุษย์และสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
15. โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน					
16. โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์					
17. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการอย่างเป็นระบบ					
18. โครงการพัฒนาบ้านพักพนักงาน					
19. โครงการบริหารและจัดการด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
กลยุทธ์ที่ 3.2 การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน					
20. โครงการพัฒนาศักยภาพการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร					
21. การพัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ					
กลยุทธ์ที่ 3.3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล					
22. โครงการด้านการอนุรักษ์พลังงาน					
23. โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต					
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์					
กลยุทธ์ที่ 4.1 กลยุทธ์การสร้าง ความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมาย					
24. โครงการพัฒนาและปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน					
25. โครงการเปลี่ยนชื่อองค์กรเพื่อการดำเนินธุรกิจ					
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเป็นองค์กรที่ยั่งยืนที่ดำเนินภารกิจเพื่อสังคมและชุมชนอย่างมีธรรมาภิบาล					
5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม					
26. โครงการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม					
27. โครงการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์กร					
28. โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและหน่วยงาน					
29. โครงการ LDO Place					

องค์การสุราฯ ยังกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ เพื่อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

Strategic Objective : SO	SO1	SO2	SO3
เป้าหมายประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	<p>การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา มาตรฐานและลดรายจ่าย</p> <ol style="list-style-type: none"> มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ มีการเติบโตของรายได้จากธุรกิจใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย องค์กรมีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล คะแนนประเมิน ITA คะแนนระบบบริหารจัดการองค์กร นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุนการดำเนินธุรกิจ ความพึงพอใจของพนักงาน 	<p>พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ด้วยความโปร่งใส</p> <ol style="list-style-type: none"> มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ มีการเติบโตของรายได้จากธุรกิจใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย องค์กรมีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล คะแนนประเมิน ITA คะแนนระบบบริหารจัดการองค์กร นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุนการดำเนินธุรกิจ ความพึงพอใจของพนักงาน 	<p>ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมและใส่ใจสิ่งแวดล้อม</p> <ol style="list-style-type: none"> มีรายได้มั่นคงสม่ำเสมอ มีการเติบโตของรายได้จากธุรกิจใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า นำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดรายจ่าย องค์กรมีมาตรฐานการดำเนินงานระดับสากล คะแนนประเมิน ITA คะแนนระบบบริหารจัดการองค์กร นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับเพื่อเกื้อหนุนการดำเนินธุรกิจ ความพึงพอใจของพนักงาน
ยุทธศาสตร์	<p>ยุทธศาสตร์ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ</p> <p>ยุทธศาสตร์ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน</p>	<p>ยุทธศาสตร์ 3 การสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล</p> <p>ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์</p>	<p>ยุทธศาสตร์ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p>
กลยุทธ์	<p>กลยุทธ์ 1.1 กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ</p> <p>กลยุทธ์ 1.2 กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก</p> <p>กลยุทธ์ 2.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย</p>	<p>กลยุทธ์ 3.1 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ</p> <p>กลยุทธ์ 3.3 กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล</p> <p>กลยุทธ์ 3.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้ นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน</p> <p>กลยุทธ์ 4.1 กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนของธุรกิจแอลกอฮอล์ผ่านกระบวนการด้านกฎหมาย</p>	<p>กลยุทธ์ 5.1 กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p>

การติดตามผลสำเร็จตามแผนดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
1.	ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์	โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ	ความพึงพอใจของลูกค้า	แผนแม่บทด้านลูกค้า	สร้างระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.80	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 4.00	1,200,000	กองการตลาดและจำหน่าย	ลูกค้า
2.	ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์	โครงการตลาดเชิงรุก	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ	- รายได้	แผนแม่บทด้านลูกค้า	สร้างความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์และเพิ่มช่องทางการจำหน่ายและตัวแทน	1. รายได้จาก การจำหน่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 2. คะแนนความพึงพอใจของตัวแทนจำหน่ายไม่น้อยกว่า 3.80	1. รายได้จาก การจำหน่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 2. คะแนนความพึงพอใจของตัวแทนจำหน่ายไม่น้อยกว่า 3.90	1. รายได้จาก การจำหน่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 2. คะแนนความพึงพอใจของตัวแทนจำหน่ายไม่น้อยกว่า 4.00	3,570,000	กองการตลาดและจำหน่าย	ลูกค้า
3.	ส่วนแบ่งทางการตลาดเอทิลแอลกอฮอล์	โครงการสำรวจความพึงพอใจพฤติกรรมผู้บริโภค	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อ	กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จาก	- วิจัยและพัฒนา	แผนแม่บทด้านลูกค้า	รับรู้ความต้องการ ผู้บริโภคและนำไปพัฒนา	รายงานการสำรวจความพึงพอใจขอลูกค้าและ	รายงานการสำรวจความพึงพอใจขอลูกค้าและ	รายงานการสำรวจความพึงพอใจขอลูกค้าและ	2,500,000	กองการตลาดและจำหน่าย	ภาครัฐ ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ชุมชน

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
		และวิจัยตลาดแอลกอฮอล์		ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	ผลิตภัณฑ์และบริการ				ตัวแทนจำหน่าย	ตัวแทนจำหน่าย	ตัวแทนจำหน่าย			
4.	ความพร้อมในการขอขึ้นทะเบียน PIC/s GMP	โครงการตามแผนสร้างห้องสะอาด	SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ	พัฒนากระบวนการให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐาน	แผนแม่บทความยั่งยืน	สร้างห้องสะอาดสำเร็จและขึ้นทะเบียนยา	มีการปรับปรุงห้อง Clean room เพื่อขึ้นทะเบียน PIC/s GMP	มีการยื่นขอขึ้นทะเบียนห้อง Clean Room และได้รับอนุมัติ	ได้รับขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์ยาและมีการประชาสัมพันธ์	22,170,000 (งบลงทุน)	กองการผลิต	ภาครัฐลูกค้า
5.	- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์	โครงการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทานอล	SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	กลยุทธ์การใช้โอกาสในการหารายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการ	- การเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่	-	ห้องปฏิบัติ การมีความพร้อมในการให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทานอล และสร้างรายได้	- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	- มีผู้ใช้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ไม่น้อยกว่า 3 ราย	-	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	ภาครัฐลูกค้า
6	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและการขายและ	โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพ	SO1	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพ	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมการลงทุน	- การพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้อง	-	คลังสินค้าได้รับการรับรองตามข้อกำหนด	ได้รับการรับรองตามข้อกำหนดของ	-	-	74,000	กองวิศวกรรมและเทคนิค	ลูกค้า

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
	บริหารต่อรายได้ลดลง	ภาพงานคลังพัสดุ		ภาพจากการดำเนินงาน	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย	ระบบมาตรฐาน		ของระบบบริหารงานคุณภาพ	ระบบมาตรฐาน					
7	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง	โครงการติดตามและประเมินคุณภาพเพื่อการรับรองระบบมาตรฐานขององค์การสุราฯ	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย	- การพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องระบบมาตรฐาน	-	ได้รับการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่องและการตรวจประเมินไม่พบข้อบกพร่องระดับรุนแรง	ได้รับการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	ได้รับการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	ได้รับการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	1,210,000	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	ลูกค้า
8	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง	โครงการยกระดับมาตรฐานคุณภาพความปลอดภัยอาหารสิ่งแวดล้อมความต่อเนื่องทางธุรกิจพลังงาน และ	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย	- การพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องระบบมาตรฐาน	แผนแม่บทด้านความยั่งยืน	กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ผ่านการรับรองมาตรฐานสากล	ได้รับการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	ได้รับการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	ได้รับการรับรองมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	762,700	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	ลูกค้า

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
		มาตรฐานผลิตภัณฑ์												
9	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง	โครงการนำระบบ Lean Management มาปรับกระบวนการในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน	SO1,SO2	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม การลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย	- การบริหารต้นทุน	-	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและลดความสูญเสียเปล่า 8 ประการในกระบวนการผลิต	มีการควบคุมการดำเนินงานแบบ Lean Manufacturing ในแต่ละหน่วยงาน	สามารถลดกระบวนการในการทำงานในแต่ละหน่วยงาน	-	2,000,000	กองวิศวกรรมและเทคนิค/ทุกหน่วยงาน	พนักงาน
10	- ต้นทุนขายสินค้าต่อรายได้	โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาและออกแบบการจัดซื้อเครื่องกลั่นแอลกอฮอล์ 99.99 ดีกรี	SO1	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม การลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย	- ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี	-	เพื่อทราบแนวทางการลงทุนและทิศทางทางการดำเนินธุรกิจในการสร้างเครื่องกลั่นคุณภาพสูง	ได้ผลการศึกษาความเป็นไปได้	-	-	2,000,000	กองการผลิต	ภาครัฐ ลูกค้า ชุมชน
			SO1,SO2	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็น	กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	แผนแม่บทด้านความยั่งยืน	มีผลการศึกษาที่นำไปต่อยอดในการอนุมัติซื้อเครื่องผลิต	มีการดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผน ไม่น้อยกว่า 90%	มีการดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผน ไม่น้อยกว่า 90%	-	10,000,000	กองการผลิต	ภาครัฐ ชุมชน/สังคม

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
				มิตรกับสิ่งแวดล้อม				เอทานอล 99.99 ดีกรี ได้						
11	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง	โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย	- ส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยี	แผนแม่บทด้านดิจิทัล	เพื่อลดการใช้กระดาษ และเกิดความพึงพอใจต่อพนักงานและลูกค้า	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง ร้อยละ 13	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง ร้อยละ 12.5	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง ร้อยละ 12	374,500	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	- ลูกค้า - พนักงาน
12	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	SO1	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	- ความปลอดภัยของโรงงาน	แผนแม่บทด้านความยั่งยืน	สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	-	-	4,565,000 (งบลงทุน)	กองกลาง	พนักงาน
13	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	โครงการซ่อมแซมหลังคาอาคารสำนักงานฝ่ายบริหาร	SO1	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมและการลงทุนเพื่อเพิ่ม	- ความปลอดภัยของโรงงาน	-	ลดการเกิดความเสียหาย	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	-	-	380,000 (งบลงทุน)	กองกลาง	พนักงาน

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570				
		เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดี			ประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย										
14	- ดันทุนขายสินค้าต่อรายได้	โครงการปรับปรุงหอกลิ้น	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย	- การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	-	- ลดความเสียหายในกระบวนการผลิต	ค่าใช้จ่ายด้านกระบวนการผลิต ลดลงร้อยละ 3	ค่าใช้จ่ายด้านกระบวนการผลิต ลดลงร้อยละ 3	ค่าใช้จ่ายด้านกระบวนการผลิตลดลงร้อยละ 3	16,000,000	กองการผลิต	พนักงาน	
					ประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย			- เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้นไม่เกินค่า 4.30	ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้นไม่เกินค่า 4.28	ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้นไม่เกินค่า 4.25		กองการผลิต	พนักงาน	
15	คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กร	โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน	SO1,So2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	- การบริหารจัดการองค์กร	-	การดำเนินงานด้าน 8 Enablers เป็นไปตามแผน	คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00	คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.10	คะแนนเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการองค์กรไม่น้อยกว่า 2.20	3,000,000	กองนโยบายและแผน	ภาครัฐ คู่ค้า ลูกค้า พนักงาน ชุมชน	

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
16	การบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานอื่น	โครงการพัฒนาศักยภาพการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	SO1,SO2	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	- ส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยี	แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล - แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ	มีระบบงานและเครือข่ายคอมพิวเตอร์และมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก	มีการดำเนินโครงการร่วมกับกรมสรรพสามิตเพื่อบูรณาการข้อมูลร่วมกัน	มีการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่น	-	4,590,000	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	พนักงาน
17	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรคณะกรรมการเพื่อรองรับการแข่งขันของธุรกิจแอลกอฮอล์	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	- การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้	แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	มีแผนสืบทอดตำแหน่งและระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ชัดเจนพนักงานมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.10	10,490,000	แผนกบริหารงานบุคคล กองกลาง	พนักงาน

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร					- การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้	แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	มีแผนการสร้างการรับรู้ค่านิยม-	- คะแนนการรับรู้ค่านิยมองค์กรไม่น้อยกว่า 2.00	- คะแนนการรับรู้วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรเพิ่มจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 5%	- คะแนนการรับรู้วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรเพิ่มจากปีก่อนไม่น้อยกว่า 5%		แผนกบริหารงานบุคคลกองกลาง	พนักงาน
	มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม					การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้	แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	มีองค์ความรู้ขององค์กร	มีองค์ความรู้ขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม 1 งาน	การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน 3 งาน	การนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน 5 งาน		คณะกรรมการการจัดการความรู้และนวัตกรรม	พนักงาน
	ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่					การบริหารจัดการองค์กร	แผนแม่บทพัฒนาทรัพยากรบุคคล	โครงสร้างองค์กรใหม่ได้รับอนุมัติ	- ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่	-	-		-	แผนกบริหารงานบุคคลกองกลาง
18	อัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ลดลง	โครงการอนุรักษ์พลังงาน	SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและ	กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากร	การบริหารต้นทุน	ระบบมาตรฐาน ISO 50001	พนักงานมีส่วนร่วมในการใช้พลังงานอย่าง	การใช้พลังงานลดลง 5%	การใช้พลังงานลดลง 5%	การใช้พลังงานลดลง 5%	300,000	กองวิศวกรรมและเทคนิค	ภาครัฐ ชุมชน/สังคม

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
				มุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ			มีประสิทธิภาพ						
19	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานบริการอย่างเป็นระบบและส่งเสริมกิจกรรมที่ดีสู่ความเป็นเลิศขององค์กร	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล	- การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้	-	สนับสนุนกิจกรรมหลักขององค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.10	800,000	กองกลาง	พนักงาน
20	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	โครงการพัฒนาระบบ e-Sarabun เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล	- ส่งเสริมการใช้งานเทคโนโลยี	-	เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.10	510,000	กองกลาง	พนักงาน

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
21	คะแนน ITA	โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	SO1,SO2,S O3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล	- สร้างความโปร่งใส	- แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ - แผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต	คะแนนประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานภาครัฐไม่น้อยกว่า 85%	คะแนนประเมินความโปร่งใสอยู่ในลำดับ 1 ใน 10 ของรัฐวิสาหกิจ	คะแนนประเมินความโปร่งใสอยู่ในลำดับ 1 ใน 9 ของรัฐวิสาหกิจ	คะแนนประเมินความโปร่งใสอยู่ในลำดับ 1 ใน 7 ของรัฐวิสาหกิจ	150,000	คณะทำงานป้องกันและปราบปรามการทุจริต	ภาครัฐ คู่ค้า ลูกค้า พนักงาน ชุมชน/สังคม
22	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	โครงการพัฒนาบ้านพักพนักงานองค์การสุราฯ	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล	- ความปลอดภัยของโรงงาน	-	เพื่อความปลอดภัยและบ้านพักมีสภาพแวดล้อมที่ดี	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.10	1,000,000	กองกลาง	พนักงาน
23	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร	โครงการบริหารและจัดการด้านอาชีวอนามัยความปลอดภัยและสภาพ	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง	กลยุทธ์การสร้างและรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรม	- ความปลอดภัยของโรงงาน	-	การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดระบบการ	- คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่า 3.90	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.00	คะแนนความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรไม่น้อยกว่า 4.10	2,350,000	กองควบคุมและพัฒนาคูณภาพ	พนักงาน

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
		แวดล้อมในการทำงาน		และมีธรรมาภิบาล	ด้วยหลักธรรมาภิบาล			จัดการอาชีวอนามัยฯ						
24	มีระเบียบการจัดซื้อวัตถุดิบขององค์การสุราฯ	โครงการพัฒนาและปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน	SO1	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความยั่งยืนของอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์	กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนทางรัฐวิสาหกิจผ่านกระบวนการดำเนินการตามกฎหมาย	- การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับกฎหมาย	-	การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย และการปรับปรุงกฎหมายเป็นไปตามแผน	มีระเบียบจัดซื้อจัดจ้างขององค์การสุราฯ ในการจัดซื้อวัตถุดิบและแอลกอฮอล์	-	-	100,000	กองคลังและแผนกกฎหมาย	ลูกค้าพนักงาน
	มีการปรับปรุง/จัดทำระเบียบข้อบังคับองค์การสุราฯ		SO1,SO2	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความยั่งยืนของอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์	กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนทางรัฐวิสาหกิจผ่านกระบวนการดำเนินการตามกฎหมาย	การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับกฎหมาย	แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย และมีการปรับปรุงกฎหมายเป็นไปตามแผน	การปรับแก้ไขกฎ ระเบียบขององค์การสุราฯ เป็นไปตามแผน 100%	การปรับแก้ไขกฎ ระเบียบขององค์การสุราฯ เป็นไปตามแผน 100%	-		แผนกกฎหมายและแผนกบริหารงานบุคคล	ลูกค้าพนักงาน
	ได้รับการปรับปรุงระเบียบวิธีการประกาศจากหน่วยงานภายนอก		SO1,SO2,SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความยั่งยืนของอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์	กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนทางรัฐวิสาหกิจผ่านกระบวนการดำเนินการตามกฎหมาย	- การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับกฎหมาย	-	การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย และมีการปรับปรุงกฎหมายเป็นไปตามแผน	-	-	การขอเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน		แผนกกฎหมาย	ภาครัฐลูกค้า

ที่	เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามวิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Map ด้าน	เชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567-2568	ปี 2569-2570			
25	การเปลี่ยนชื่อองค์กร	โครงการขอเปลี่ยนชื่อองค์กร	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความยั่งยืนของอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์	กลยุทธ์สร้างความยั่งยืนทางรัฐวิสาหกิจผ่านกระบวนการดำเนินการตามกฎหมาย	- การปรับปรุงระเบียบข้อบังคับกฎหมาย	-	มีการเปลี่ยนชื่อองค์กร	นำเสนอขอเปลี่ยนชื่อไปยังกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง	ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงการคลัง	ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และชื่อองค์กรใหม่	-	แผนกกฎหมาย	พนักงาน
26	คะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ	ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001:2015 อย่างต่อเนื่อง	ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001:2015	ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001:2015	ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001:2015	1,850,000	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	ชุมชน/สังคม	
27	คะแนนผลการประเมินค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ	โครงการประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์กร	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	- สร้างความเชื่อมั่นด้านความยั่งยืน - แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ	ได้รับเครื่องหมายลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์	คะแนนผลการประเมินค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ไม่น้อยกว่าระดับ 3.50	คะแนนผลการประเมินค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ไม่น้อยกว่าระดับ 3.60	คะแนนผลการประเมินค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ไม่น้อยกว่าระดับ 3.70	900,000	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ	ภาครัฐชุมชน/สังคม	

ที่	เชื่อมโยงกับ ตัวชี้วัดตาม วิสัยทัศน์	โครงการ	วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	สอดคล้อง กับ ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เชื่อมโยงกับ Strategy Mapด้าน	เชื่อมโยง กับแผน แม่บทที่ เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย	ตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์			วงเงิน (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย
									ปี 2566	ปี 2567- 2568	ปี 2569- 2570			
28	ดำเนิน โครงการ ร่วมกับ เกษตรกรกลุ่ม ชาวนวน	โครงการ เสริมสร้าง ความสัมพันธ์ ระหว่าง ชุมชนและ หน่วยงาน	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ ที่ 5 การ สร้างคุณค่า ให้กับสังคม และเป็น มิตรกับ สิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ ธุรกิจสี เขียวเป็น มิตรกับ สิ่งแวดล้อม	- การบริหาร จัดการองค์กร	แผน แม่บท ด้านความ ยั่งยืน - แผน พัฒนา รัฐวิสาหกิจ	ความพึงพอใจ กับการเข้า ร่วมกิจกรรม มากกว่า 80%	- มีการทำ โครงการ ร่วมกับ เกษตรกรกลุ่ม ชาวนวนเพื่อ เพิ่มผลผลิต ในการนำน้ำ กากส่าไปใช้	ผลผลิตของ กลุ่มเกษตรกร ชาวนวนชุมชน รอบข้าง เพิ่มขึ้น 20%	ผลผลิตของ กลุ่มเกษตรกร ชาวนวน ชุมชนรอบข้าง เพิ่มขึ้น 30%	400,000	คณะทำงาน ด้าน CSR	ชุมชน/สังคม
29	มีการดำเนิน กิจกรรม ร่วมกับชุมชน	โครงการ LDO Place	SO1,SO2, SO3	ยุทธศาสตร์ ที่ 5 การ สร้างคุณค่า ให้กับสังคม และเป็น มิตรกับ สิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ ธุรกิจสี เขียวเป็น มิตรกับ สิ่งแวดล้อม	- การ ประชาสัมพันธ์ ที่หลากหลาย	- แผน แม่บท ด้านความ ยั่งยืน - แผน พัฒนา รัฐวิสาหกิจ	ชุมชนมีความ พึงพอใจใน รายได้เพิ่มขึ้น จากช่องทาง LDO PLACE ไม่น้อยกว่า 80%	มีการดำเนิน กิจกรรม เป็นไปตาม แผน ไม่น้อย กว่า 90%	มีการดำเนิน กิจกรรม เป็นไปตาม แผน ไม่น้อย กว่า 90%	มีการดำเนิน กิจกรรม เป็นไปตาม แผน ไม่น้อย กว่า 90%	100,000	คณะทำงาน ด้าน CSR	ชุมชน/สังคม

7.8 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่าง ๆ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการตามหลักเกณฑ์การประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ส่วนที่ 3 หัวข้อที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP) ซึ่งเป็นกรอบทิศทางในการจัดทำแผนแม่บทต่าง ๆ ของ องค์การสุราฯ ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท/ แผนดำเนินงาน	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร
SO1 การใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนามาตรฐาน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มรายได้และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ	- แผนแม่บทด้านลูกค้าและการตลาด	เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ในการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ บริการ ช่องทางการจำหน่าย การประชาสัมพันธ์ ผ่านการทำ การตลาดเชิงรุก การศึกษาพฤติกรรมลูกค้าผ่านการวิจัย ตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การปรับปรุงห้อง Clean Room และขอรับรองมาตรฐาน เพื่อมุ่งสู่อุตสาหกรรมยา
		แผนแม่บทด้านบริหารและการบริหารทรัพยากรบุคคล	- เพื่อส่งเสริมการขอรับรองมาตรฐานเพื่อมุ่งสู่อุตสาหกรรมยา จึงจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การลดรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน	- แผนแม่บทด้านความยั่งยืน	เพื่อมุ่งตอบสนองด้านการผลิตเพื่อหาแนวทางในการลดต้นทุน เพื่อให้ราคาของผลิตภัณฑ์สามารถแข่งขันกับตลาดได้ ผ่านการนำเทคโนโลยีกระบวนการผลิตที่สามารถใช้วัตถุดิบหลากหลาย ปรับวิธีการดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย โดยมีการนำระบบ Lean Management มาดำเนินการ และโครงการจ้างศึกษาและออกแบบเพื่อจัดซื้อเครื่องกลั่นแอลกอฮอล์ 99.99 ดีกรี
SO2 พัฒนาองค์กรโดยใช้โอกาสทางธุรกิจเพื่อต่อยอดในการดำเนินธุรกิจใหม่	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มีสมรรถนะสูง	- แผนแม่บทด้านบริหารและการบริหารทรัพยากรบุคคล	เพื่อมุ่งพัฒนาบุคลากร องค์กร การบริหารจัดการองค์กร ภาวะเปรียบเทียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ผ่านการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจใหม่ การขอยกเว้นการดำเนินการตามมาตรา 7 ของ พรบ.จัดซื้อจัดจ้างฯ เพื่อให้สามารถจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต (กากน้ำตาล) ได้ทันกาล การบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อลดค่าใช้จ่ายและลดความซ้ำซ้อน การขอเปลี่ยนชื่อองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท/ แผนดำเนินงาน	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร
	และมีธรรมาภิบาล		เพื่อสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายและสามารถประชาสัมพันธ์ได้หลากหลายมากขึ้น การขอปรับกฎระเบียบ กฎหมายเพื่อสามารถแข่งขันกับเอกชนได้
SO3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างที่ยั่งยืนของธุรกิจ แอลกอฮอล์	<ul style="list-style-type: none"> - แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - แผนแม่บทด้านดิจิทัล - แผนแม่บทด้านนวัตกรรม - แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ 	เพื่อยกระดับขีดความสามารถบุคลากรและผู้บริหารในการวิเคราะห์และใช้ข้อมูล รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ดิจิทัลและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการลูกค้า รวมถึงการสร้างสรรนวัตกรรมใหม่ ๆ ภายในองค์กร เช่น การบูรณาการข้อมูลร่วมกับกรมสรรพสามิตเพื่อลดความซ้ำซ้อนของลูกค้า
	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> - แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	เพื่อวางกรอบการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านการจัดทำคู่มือพัฒนาความยั่งยืนตามกรอบแนวทางการรายงานสากล (GRI) และรายงานประจำปี และส่งเสริมสังคม/ชุมชนในการลดค่าใช้จ่ายในการใช้ปุ๋ยเคมี และเพิ่มรายได้ในการช่วยชุมชนกระจายสินค้าของเกษตรกร ผ่าน โครงการยกระดับความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโครงการ LDO Place และโครงการจ้างที่ปรึกษาศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อมในโครงการจัดซื้อเครื่องกลั่นแอลกอฮอล์ 99.99 ดีกรี เพื่อลดของเสียจากกระบวนการผลิต