

องค์การสุรา
กรมสรรพสามิต

LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION

แผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปีพ.ศ. 2566 - 2570

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

The Liquor Distillery Organization Excise Department

ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568





องค์การสุรา
กรมสรรพสามิต
LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION

แผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปีพ.ศ. 2566 - 2570

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

The Liquor Distillery Organization Excise Department

ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	9
บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป.....	19
1.1 ความเป็นมา	19
1.2 กฎหมายการจัดตั้งองค์กร	20
1.2.1 บทบาท ภารกิจ วัตถุประสงค์จัดตั้งขององค์การสุราฯ	20
1.2.2 อำนาจหน้าที่ตามระเบียบจัดตั้ง.....	21
1.3 ประเภทกิจการ/ลักษณะการประกอบกิจการ	22
1.3.1 ประเภทกิจการ	22
1.3.2 ลักษณะการประกอบกิจการ.....	22
1.4 สถานะและการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน.....	22
1.5 ผลการดำเนินงานทางการเงินที่สำคัญ.....	29
1.6 โครงสร้างองค์กร	32
1.6.1 โครงสร้างองค์กร.....	32
1.6.2 จำนวนบุคลากร และค่าใช้จ่ายพนักงาน.....	34
บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต	35
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Environmental Scanning)	44
3.1 ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร (External Factors)	45
3.1.1 ปัจจัยด้านนโยบาย (Politics Factor).....	45
1) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)	45
2) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง.....	46
3) นโยบายภาครัฐ.....	47
4) แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี	48
5) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ.....	50
6) แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน.....	54
7) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13.....	58
8) แผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม	61
9) นโยบายประเทศไทย 4.0	63
10) แผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG.....	63
11) แนวทางส่งเสริมการนำเอทานอลไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น	65
12) แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP 2022).....	67
13) แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ของกระทรวงการคลัง.....	68

14) แผนปฏิบัติการราชการระยะ 5 ปี ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	69
15) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	70
16) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม.....	71
17) แผนยุทธศาสตร์ ของกรมสรรพสามิต	73
18) ความสอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติ และแผนระดับต่าง ๆ	74
3.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor).....	75
1) แนวโน้มเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ในตลาดโลก.....	75
2) สถานะและประมาณการเศรษฐกิจไทย.....	76
3) สถานการณ์ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันสำเร็จรูปของโลก.....	78
4) สถานการณ์ราคาน้ำมันสำเร็จรูปของประเทศไทย.....	79
5) สถานการณ์ราคาน้ำตาลทรายดิบต่างประเทศ.....	80
6) สถานการณ์อ้อยและน้ำตาลในประเทศ.....	80
7) สถานการณ์อุตสาหกรรมเอทานอลของประเทศไทย.....	82
8) แนวโน้มอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์.....	89
3.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (Socials Factor).....	90
1) การยกระดับทักษะแรงงาน (reskill).....	90
2) ยุคการเป็นสังคมสูงวัย เนื่องจากการรักษาพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น	90
3.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technologies Factor).....	91
1) ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยี.....	91
2) เมกะเทรนด์ (Mega Trends) โอกาสใหม่ของภาคธุรกิจ.....	92
3.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Factor).....	93
1) ปรากฏการณ์เอลนีโญ (ENSO) และการคาดการณ์ปริมาณน้ำฝน	93
2) ปรากฏการณ์โลกร้อน (Global Warming).....	93
3) นโยบายการลดก๊าซเรือนกระจก	94
4) นโยบายการลดการปล่อยคาร์บอนลงจนเหลือศูนย์.....	94
5) การปรับเกณฑ์ด้านพลังงานและส่งเสริมการลงทุนเทคโนโลยีระบบกักเก็บพลังงาน	95
6) การประเมินความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม	95
3.1.6 ปัจจัยด้านระเบียบกฎหมาย (Legal Factor).....	95
1) พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540.....	95
2) พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546.....	95
3) พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562	96
4) พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ.2560.....	96
5) กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องต่างๆ.....	96

6) ประกาศกรมสรรพสามิตที่เกี่ยวข้องต่างๆ	96
7) ระเบียบกรมสรรพสามิตที่เกี่ยวข้องต่างๆ.....	97
8) พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.2562	97
9) พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562	98
10) พระราชบัญญัติการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562.....	98
3.1.7 ปัจจัยตลาดและความนิยมของลูกค้า.....	98
1) อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม.....	98
2) อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์.....	99
3) อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง	100
4) อุตสาหกรรมโรงพยาบาลและสาธารณสุข.....	101
5) อุตสาหกรรมการผลิตพลาสติกจากวัสดุธรรมชาติ ไบโอบลาสติก (Bio-Plastic).....	102
3.1.8 ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน	102
1) เศรษฐกิจสีเขียว.....	102
2) แนวคิดการบริหารความยั่งยืน (Tripple Bottom Line).....	103
3) แนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Environment Social and Governance: ESG).....	104
3.1.9 ปัจจัยด้านเมกะเทรนด์.....	105
3.2 ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร (Internal Factors).....	108
3.2.1 ปัจจัยด้านการเงิน	108
3.2.2 ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	110
1) ผลิตภัณฑ์จำหน่ายและการให้บริการ.....	110
2) ระบบมาตรฐานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	112
3) ช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์.....	114
3.2.3 ปัจจัยด้านการตลาด ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	118
1) ด้านการตลาด.....	118
2) ด้านลูกค้า.....	118
3) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	120
3.2.4 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ	123
1) การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	123
2) การใช้ที่ดินบางบาล.....	125
3) ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessments Model).....	125
4) การบริหารจัดการน้ำเสีย.....	137

3.2.5	ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	139
1)	โครงสร้างองค์กรและบุคลากร	139
2)	ทักษะและความเชี่ยวชาญ.....	141
3)	ความขัดแย้งทางผลประโยชน์	142
3.2.6	ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม.....	142
1)	ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP: Enterprise Resource Planning).....	142
2)	ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก.....	142
3)	การแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานวิจัยและหน่วยงานอื่นๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	143
3.2.7	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กร.....	147
3.3	การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร (External Factors Analysis).....	148
3.3.1	การวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดและภาพรวมของธุรกิจในอนาคตด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis	148
3.3.2	การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมด้วยเครื่องมือ Five Forces Model	150
3.4	การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร (Internal Factors Analysis)	153
3.5	ผลสรุปการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก	155
3.6	ผลสรุปการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน	162
3.7	การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)	164
3.7.1	จุดแข็ง (Strengths).....	164
3.7.2	จุดอ่อน (Weaknesses).....	165
3.7.3	โอกาส (Opportunity).....	167
3.7.4	อุปสรรค (Threats)	169
3.8	การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC).....	170
3.9	การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA).....	173
3.10	การวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies : CC).....	174
3.10.1	การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การสุราฯ กับคู่แข่งในอุตสาหกรรม (BENCHMARK)	175
3.10.2	การวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies : CC).....	176
3.10.3	ข้อมูลคู่เทียบประกอบการพิจารณาปัจจัยบวก และปัจจัยลบ.....	178
บทที่ 4	แผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570	180
	(ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ 2568)	180
4.1	วิสัยทัศน์องค์กร.....	181
4.2	พันธกิจ	182
4.3	ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value).....	183
4.4	ทิศทางการดำเนินงาน (Roadmap)	184
4.5	การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	185

4.5.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	185
4.5.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน.....	190
4.5.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk).....	199
4.5.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning	200
4.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	202
4.6.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	202
4.6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	203
4.6.3 ความสัมพันธ์กับความท้าทายและความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ (SC and SA).....	203
4.6.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ	204
4.6.5 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	208
4.7 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	214
4.8 แผนที่กลยุทธ์.....	218
4.9 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการและแผนแม่บทต่าง ๆ.....	220
4.9.1 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1)	220
4.9.2 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2)	223
4.9.3 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO 3)	227
บทที่ 5 การบริหารความเสี่ยง.....	233
5.1 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	233
5.2 ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ.....	234
5.3 ประเภทของความเสี่ยง	235
5.4 การกำหนดค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance.....	235
บทที่ 6 การเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต และแผนแม่บทต่าง ๆ	239
บทที่ 7 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ	240

คำนำ

แผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) นโยบายประเทศไทย 4.0 แผนปฏิบัตินโยบายการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของกระทรวงการคลัง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจรายสาขาราย สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ตลอดจนข้อเสนอแนะของหน่วยงานที่กำกับด้านนโยบายกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยการจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจครั้งนี้ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และรวบรวมปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีการเปลี่ยนแปลงไปส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การสุราฯ เพื่อวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยมีทิศทางการดำเนินงานเพื่อการให้บริการ สาธารณะด้านแอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพสูงและนำเสนอรายได้ให้ภาครัฐ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ส่งเสริมสังคมและสาธารณสุขประโยชน์ ภายใต้วิสัยทัศน์ “ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ เพื่อคุณภาพชีวิตของ ประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน”

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางระบบการประเมินผลการ ดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) โดยสาระสำคัญของแผนวิสาหกิจ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะที่ชัดเจน จึงกำหนดเป้าหมายเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิต ของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ มิติที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรม แอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ มิติที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ มิติที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง และมิติที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ยังมีจุดมุ่งหมายเน้นการพัฒนาหน่วยงานภายในองค์กร โดยมุ่งหวังให้เป็นเครื่องมือ ที่จะช่วยในการบริการและการจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด ก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำในระดับสากล อย่างยั่งยืน

แผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 ฉบับนี้มุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง โดยเฉพาะแอลกอฮอล์ที่ใช้ในทางการแพทย์และสาธารณสุข เพื่อความมั่นคงของประเทศ แต่ยังมีสร้างรายได้ส่งรัฐจากการจำหน่ายแอลกอฮอล์ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ประกอบกับมีการปรับเปลี่ยนชื่อ และเพิ่ม ภารกิจ อำนาจหน้าที่ เพื่อส่งเสริมให้บริการและสนับสนุนนโยบายภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น การสร้างสรรค์นวัตกรรมในเชิงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน สามารถบริหารจัดการองค์การสุราฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กองนโยบายและแผน
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต
กรกฎาคม 2567

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต (องค์การสุราฯ) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสาขาพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม ภายใต้การควบคุมกำกับของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง มีสถานะไม่เป็นนิติบุคคล จัดตั้งตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล โดยคำสั่งกระทรวงการคลังที่ 24367/2506 เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2506 ตามระเบียบจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2506 มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ได้จากการผลิตสุราหรือผลิตภัณฑ์ อันเป็นอุปกรณ์แก่การผลิตสุรา เพื่อหารายได้แก่รัฐและประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการผลิต กรมสรรพสามิต จึงให้ทุนแก่องค์การสุราฯ เป็นจำนวนเงินเท่ากับเงินสดและสินทรัพย์ที่กรมสรรพสามิตรับโอนมาจากกรมอุตสาหกรรม นอกจากนี้ องค์การสุราฯ ได้รับสิทธิ์ให้เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์รายเดียวในประเทศไทย และได้รับอนุญาตให้แปลงสภาพแอลกอฮอล์ตามสูตรที่กรมสรรพสามิตกำหนด ทำให้มีสินค้าที่หลากหลายสามารถตอบสนองลูกค้าที่แตกต่างกันได้ รวมถึงยังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

เมื่อประเทศไทยได้มียุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 แผนยุทธศาสตร์รายสาขาและแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ของ สคร. แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของกระทรวงการคลังและนโยบายที่สำคัญ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่และภารกิจจะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด จึงได้มีการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 โดยมีกระบวนการทบทวนเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 ได้คำนึงถึงการรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดทิศทางขององค์กร ความนิยมของลูกค้าและตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยความยั่งยืน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) การมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการบริหารฯ คณะอนุกรรมการฯ ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรขององค์การสุราฯ นำมาวิเคราะห์ผลกระทบต่อองค์กรผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร (Environmental Scanning) เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) โดยใช้ฐานข้อมูลการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร และข้อมูลเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน การวิเคราะห์ความได้เปรียบ/ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages & Strategic Challenges) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competencies) เพื่อประกอบการพิจารณาทบทวนกรอบทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ เพื่อถ่ายทอดสู่การนำไปใช้จริงภายใต้แผนปฏิบัติการและแผนแม่บทที่มีการกำหนดตัวชี้วัด และกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นกรอบทิศทางบริหารจัดการขององค์การสุราฯ ระยะ 5 ปี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้นำหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ เพื่อให้มั่นใจถึงคุณภาพของแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ แผนปฏิบัติการและแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องเกิดการเชื่อมโยงครอบคลุมในทุกมิติและมีการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปสาระสำคัญของแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน”



ภาพแสดงวิสัยทัศน์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

คำอธิบายวิสัยทัศน์

ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์

ผู้นำอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง โดยอุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำต่าง ๆ จะนำเอทิลแอลกอฮอล์ไปใช้ในการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด และการทำลาย

เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและ
ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

องค์การสุราฯ จะเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์สำหรับใช้ในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ สร้างความมั่นคงให้อุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำด้วยระบบมาตรฐานและบริการที่ดี เพื่อส่งเสริมการเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับ
สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

การเลือกใช้พืชผลที่ปลอดภัยหรือวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตรมาผลิตเอทิลแอลกอฮอล์เพื่อไม่ให้กระทบต่อวงจรอาหารมนุษย์และสัตว์ และลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างมีประสิทธิภาพ

พันธกิจ (Mission)

- (1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจตอบสนองต่อความต้องการทั้งในและต่างประเทศ
- (2) พัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน
- (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ
- (4) สร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)

THAIS

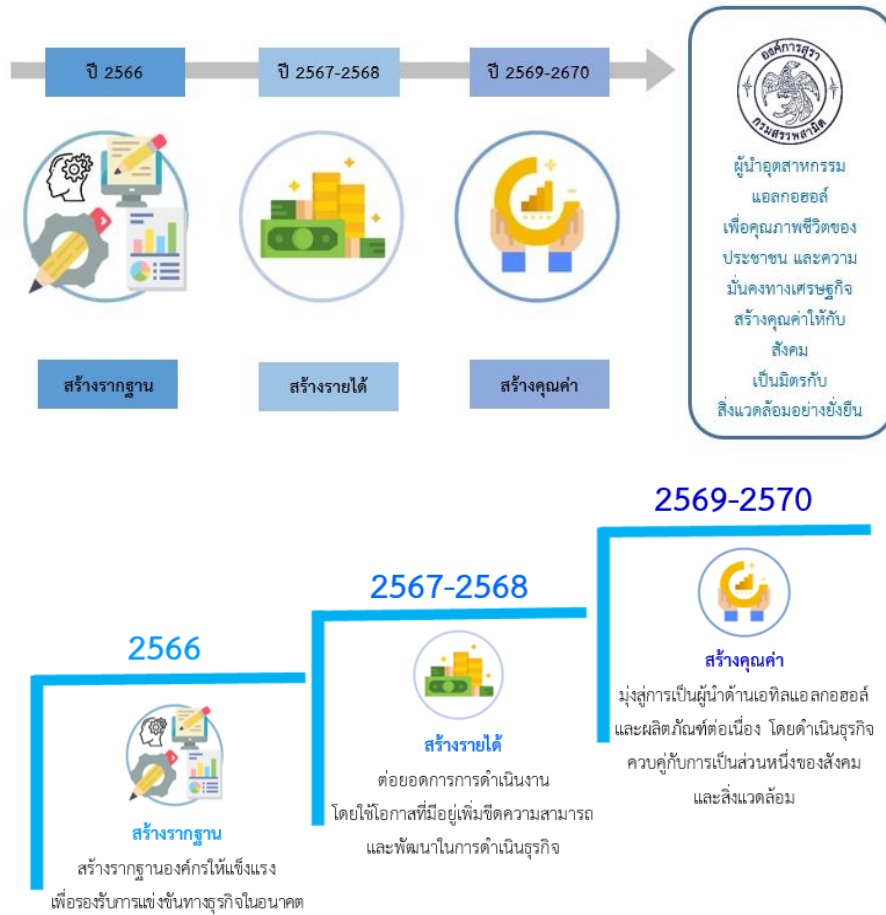
T	: Teamwork	การทำงานเป็นทีม
H	: Humility	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน
A	: Achievement	มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
I	: Integrity	โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล
S	: Sustainability	มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน



ภาพแสดงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)



ภาพแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปีพ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและตัวชี้วัดในแต่ละช่วงเวลาเป็นระยะอย่างชัดเจน โดยกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะสั้น (ปีพ.ศ. 2566) 2) ระยะกลาง (ปีพ.ศ. 2567-2568) และ 3) ระยะยาว (ปีพ.ศ. 2569-2570) พิจารณามิติต่างๆ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง 2) การให้บริการที่เป็นเลิศ และ 3) การสร้างคุณค่าและความยั่งยืน เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัดที่ท้าทายชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ จึงกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ตามกรอบระยะเวลาโดยมีตัวชี้วัด คือ การบริหารจัดการองค์กรและการผลิตผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานยอมรับทั่วไปในปีพ.ศ. 2566 การพัฒนาความร่วมมือและให้บริการที่เป็นเลิศทำให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นในปีพ.ศ. 2567-2568 และการผลิตแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์สูงถึง 99.9 ดีกรี และได้รับการรับรองมาตรฐานทางยา (GMP PIC/s) ในปีพ.ศ. 2569-2570

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์การสุราฯ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

ระยะสั้น (2566) : สร้างรากฐานองค์กรให้แข็งแรงเพื่อรองรับการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต เป็นองค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานหลัก การผลิต การบริการ การเงิน และกระบวนการอื่นๆ ขององค์กร (Enterprise Resource Planning) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทบทวนโครงสร้างองค์กรและพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในองค์กรและส่งเสริมการดำเนินธุรกิจให้เกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้น มีการนำระบบการบริหารด้วยแนวคิดแบบลีน (Lean Management) มาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุน รวมถึงการพัฒนาการให้บริการด้านการขายและบริการทางห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ทดสอบขององค์การสุราฯ

ระยะกลาง (2567-2568) : สร้างรายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์และการให้บริการที่เกี่ยวข้องกัน โดยแอลกอฮอล์ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในทุกอุตสาหกรรม และทำความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่นเพื่อเป็นการส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิตและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การพัฒนาการให้บริการขนส่งที่ทำให้เกิดความรวดเร็ว คล่องตัว และส่งเสริมการให้บริการเป็นไปอย่างทั่วถึงมากขึ้น โดยมีการนำความต้องการหรือความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมาปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญจากกระทรวงการคลังควบคู่กับการดำเนินงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ระยะยาว (2569-2570) : สร้างคุณค่าด้วยการให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์เพื่อความมั่นคงของประเทศ เป็นระยะที่องค์การสุราฯ มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง โดยดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นองค์กรที่สามารถสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงในการผลิตและจำหน่ายเอทิลแอลกอฮอล์ที่มีความบริสุทธิ์และคุณภาพสูงและผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสาธารณสุขการแพทย์ เกษษกรรม อาหาร การสกัดสมุนไพร และอุตสาหกรรมที่จำเป็นต่อการดำรงชีพและมีบทบาทที่สำคัญต่อการบริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์ เป็นประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ

โดยมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์การสุราฯ จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง

มิติที่ 2 การให้บริการที่เป็นเลิศ

มิติที่ 3 การสร้างคุณค่าและความยั่งยืน

ประเด็นของตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์	ปี 2566  สร้างรากฐาน	ปี 2567-2568  สร้างรายได้	ปี 2569-2570  สร้างคุณค่า
<u>ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ คุณภาพสูง</u> การผลิตแอลกอฮอล์ ความบริสุทธิ์สูง 95-99.9 ดีกรีที่มีมาตรฐานสูงสุดใน ระดับสากล	<ul style="list-style-type: none"> ■ กระบวนการผลิตแอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ มีคุณภาพตามมาตรฐาน อุตสาหกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> ■ เกิดความร่วมมือกับหน่วยงาน ภาครัฐหรือเอกชนในการวิจัย พัฒนาต่อยอดธุรกิจ แอลกอฮอล์ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ผลิตแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์ สูงขึ้นไป และได้รับรองมาตรฐาน ทางการแพทย์และสาธารณสุข
<u>การให้บริการที่เป็นเลิศ</u> บริการสาธารณะด้าน แอลกอฮอล์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะแอลกอฮอล์ เพื่อทางการแพทย์และ สาธารณสุข	<ul style="list-style-type: none"> ■ กระบวนการให้บริการลูกค้า และกระบวนการดำเนินงาน ภายในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ใน กระบวนการต่าง ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ยกระดับการให้บริการด้าน การขายและจัดส่งสินค้าโดย ร่วมมือกับกรมสรรพสามิต และหน่วยงานภาครัฐอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ให้บริการสาธารณะด้าน แอลกอฮอล์ได้มากขึ้นจาก การเปลี่ยนชื่อ และเพิ่มภารกิจ ■ บริการแอลกอฮอล์ทาง การแพทย์และสาธารณสุขแก่ อุตสาหกรรมและประชาชน อย่างต่อเนื่อง
<u>การสร้างคุณค่าและความ ยั่งยืน</u> การดำเนินธุรกิจโดยคำนึง ถึงเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> ■ กระบวนการจัดการของเสีย เป็นไปตามกฎหมายโรงงาน อุตสาหกรรม และส่งเสริมให้ เกษตรกรและชุมชนรอบข้างนำ น้ำหมักชีวภาพไปใช้ประโยชน์ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ บริหารองค์การตามหลักการ กำกับดูแลกิจการที่ดี และ ควบคุมปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจกขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ■ นำของเสียหรือวัสดุเหลือทิ้ง ทางการเกษตรมาใช้ในการ ผลิตแอลกอฮอล์

ตารางแสดงการกำหนดประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลา

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

เพื่อให้การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์	ประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย ในปีงบประมาณ 2570
ผู้นำ อุตสาหกรรม แอลกอฮอล์	ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง การผลิตแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์สูง 95-99.9 ดีกรี ที่มีมาตรฐานสูงสุดใน ระดับสากล	ปริมาณการผลิตแอลกอฮอล์ 99.9 ดีกรี	≥ 400,000 ลิตรต่อปี
		การรับรองระบบผลิตแอลกอฮอล์มาตรฐาน GMP PIC/s	ได้รับการรับรอง ระบบผลิตแอลกอฮอล์ มาตรฐาน GMP PIC/s
เพื่อคุณภาพชีวิต ของประชาชน และความมั่นคง ทางเศรษฐกิจ	<u>การให้บริการที่เป็นเลิศ</u> บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะแอลกอฮอล์ เพื่อการสาธารณสุข	ความพึงพอใจของลูกค้า	≥ 4.8 คะแนน
		ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	≥ 4.8 คะแนน
		รายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์เมื่อ เทียบกับปีที่ผ่านมา	≥ 3.2%
สร้างคุณค่า ให้กับสังคม เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน	<u>การสร้างคุณค่าและความยั่งยืน</u> การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	คะแนน ITA Score	≥ 95 คะแนน
		ควบคุมปริมาณการปล่อยก๊าซเรือน กระจกขององค์กร โดยปล่อยก๊าซเรือน กระจกลดลงเมื่อเทียบกับการปล่อยก๊าซ เรือนกระจกจากการดำเนินงานปกติ	≥ 0.5%

ตารางแสดงการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ที่มา : องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568 นี้ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบในการ แสดงความสอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1) การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์
2. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2) การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม
3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO 3) การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ
3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์
4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง
5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



ภาพแสดงยุทธศาสตร์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต
ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ตัวชี้วัด - ค่าเป้าหมาย ณ ปีงบประมาณ 2570	ยุทธศาสตร์ (S)	กลยุทธ์ (Tactic)
SO1 การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์	SO1 - 1 จำนวนครั้งที่ไม่สามารถจัดส่งแอลกอฮอล์ได้ตามออเดอร์ลูกค้า (0 ครั้ง)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	กลยุทธ์ 1.1 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิตเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
	SO1 - 2 การได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP PIC/s จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (ได้รับการรับรองระบบผลิตแอลกอฮอล์มาตรฐาน GMP PIC/s)		กลยุทธ์ 1.2 การพัฒนาคุณภาพการผลิตและผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานสากล
	SO 1 - 3 รายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ($\geq 3.2\%$)		กลยุทธ์ที่ 1.5 การเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์และบริการ
	SO1 - 4 ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (≥ 4.8 คะแนน)		
SO2 การเพิ่มขีดความสามารถรองรับการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	SO2 - 1 จำนวนผลงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (≥ 1 ผลงาน)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	กลยุทธ์ที่ 1.3 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน
	SO2 - 2 มูลค่าความเสียหายจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่มาจากภายนอก (0 บาท)		กลยุทธ์ที่ 1.4 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
	SO2 - 3 จำนวนผลงานหรือนวัตกรรมที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ (≥ 1 ผลงานหรือนวัตกรรม)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตรพัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ	กลยุทธ์ 2.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจเหตุผลความจำเป็น
	SO2 - 4 การได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญจากกระทรวงการคลัง (ได้รับการเปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญ)	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์	กลยุทธ์ 3.1 สร้างความยั่งยืนด้วยการปรับปรุงบทบาทภารกิจให้สอดคล้องกับธุรกิจในปัจจุบัน
	SO2 - 5 องค์กรมีสถานะเป็นนิติบุคคล (มีสถานะเป็นนิติบุคคล)		

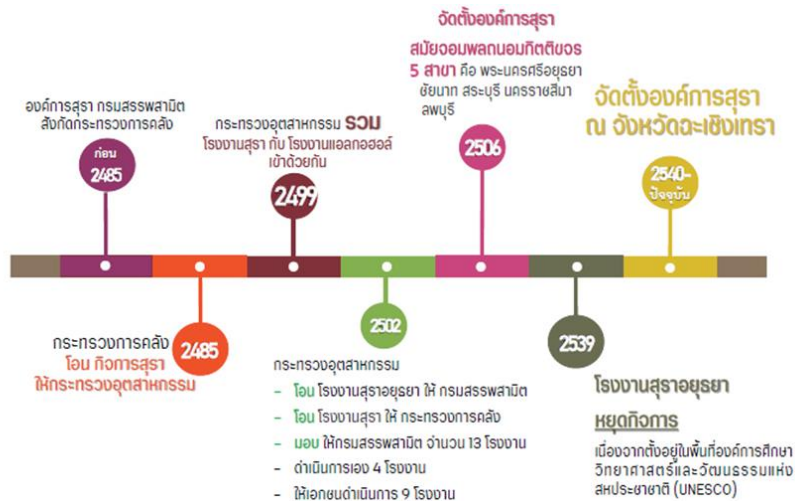
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ตัวชี้วัด - ค่าเป้าหมาย ณ ปีงบประมาณ 2570	ยุทธศาสตร์ (S)	กลยุทธ์ (Tactic)
SO3 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	SO3 - 1 ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (≥ 4.8 คะแนน)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	กลยุทธ์ที่ 1.6 การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	SO3 - 2 ร้อยละการใช้พลังงานลดลงกว่าปีที่ผ่านมา (≥ 5)		กลยุทธ์ที่ 1.7 การพัฒนาระบบบริหารจัดการพลังงาน
	SO3 - 3 ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร (≥ 4.3 คะแนน)	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง	กลยุทธ์ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ
	SO3 - 4 ผลคะแนนประเมิน ITA Score (≥ 95 คะแนน)		กลยุทธ์ที่ 4.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
	SO3 - 5 ผลคะแนนสำรวจการรับรู้ค่านิยมองค์กร (≥ 4.4 คะแนน)		
	SO3 - 6 ร้อยละการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (≥ 0.5)	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ที่ 5.1 ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

หมายเหตุ : ภายใต้อัตราฐานไม่ปรับราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์และอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสมมติฐานทางการเงิน

บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.1 ความเป็นมา

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสาขาพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม ภายใต้การควบคุมกำกับของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง จัดตั้งตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล โดยคำสั่งกระทรวงการคลัง ที่ 24367/2506 เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2506 มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ได้จากการผลิตสุราหรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์แก่การผลิตสุรา เพื่อหารายได้แก่รัฐและประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการผลิต กรมสรรพสามิตจึงให้ทุนแก่องค์การสุราฯ เป็นจำนวนเงินเท่ากับเงินสดและสินทรัพย์ที่กรมสรรพสามิตรับโอนมาจากกรมอุตสาหกรรมทั้งหมด นอกจากนี้ องค์การสุราฯ ได้รับสิทธิให้เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์รายเดียวในประเทศไทย และได้รับอนุญาตให้แปลงสภาพแอลกอฮอล์ตามสูตรที่กรมสรรพสามิตกำหนด ทำให้มีสินค้าที่หลากหลายสามารถตอบสนองลูกค้าที่แตกต่างกันได้



ภาพที่ 1-1 : แสดงความเป็นมาขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

- ปีพ.ศ. 2485 โอนกิจการประเภทสุราจากกระทรวงการคลังไปขึ้นอยู่กับกระทรวงการอุตสาหกรรม
- ปีพ.ศ. 2499 กระทรวงอุตสาหกรรม มีคำสั่งให้ควรวรมโรงงานสุรากับโรงงานแอลกอฮอล์เข้าด้วยกัน
- ปีพ.ศ. 2502 ได้โอนย้ายโรงงานสุราอยุธยาให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของกรมสรรพสามิต

เมื่อกระทรวงการคลังได้รับโอนโรงงานสุราจำนวน 13 โรงงานแล้ว จึงมอบให้กรมสรรพสามิตดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี และได้มีการปรับปรุงวิธีการขายและผลิตสุราใหม่ โดยเปลี่ยนให้เอกชนเข้าดำเนินการผลิตและจำหน่ายจำนวน 9 โรงงาน และดำเนินการเองเพียงจำนวน 4 โรงงาน และได้รับโอนโรงงานสุราลพบุรี จำนวน 1 โรงงาน ในขณะนั้นพบว่า ต้นทุนการผลิตของโรงงานสุราอยุธยาต่ำกว่าทุกโรงงาน เนื่องจากมีกำลังการผลิตที่สูงมากกว่าจึงให้งดการผลิตของโรงงานอื่น ๆ โดยให้รับน้ำสุราจากโรงงานอยุธยาไปจำหน่ายแทน

เดิมมีทั้งสิ้น 6 สาขา คือ พระนครศรีอยุธยา ชัยนาท สระบุรี นครราชสีมา ลพบุรี และกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ ต่อมาในปีพ.ศ. 2539 โรงงานสุราที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยาต้องหยุดดำเนินการ เนื่องจากตั้งอยู่ในพื้นที่ที่องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ประกาศให้เป็นมรดกโลก ส่งผลให้ต้องย้ายโรงงานมาดำเนินการที่ตำบลปากน้ำ อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา มีเนื้อที่โรงงานประมาณ 139 ไร่ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2540 เป็นต้นมา

ปี พ.ศ. 2540 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบตามที่กระทรวงการคลังเสนอให้เปิดเสรีการผลิตและจำหน่ายสุรา โดยสุราสามทับ (แอลกอฮอล์) คณะรัฐมนตรีมีมติให้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นผู้ผลิตและจำหน่าย องค์กรสุราฯ จึงยุติบทบาทการผลิตและจำหน่ายสุราเหลือเพียงสุราสามทับ (แอลกอฮอล์) หมายความว่า สุรากลั่นชนิดสุราสามทับที่มีแรงตึงรีแปดลิบขึ้นไป แอลกอฮอล์ขององค์กรสุราฯ จึงมีคุณลักษณะเป็นแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีคุณภาพสูง เกรดยา (Pharmaceutical grade) และเกรดอาหาร (Food grade)

1.2 กฎหมายการจัดตั้งองค์กร

1.2.1 บทบาท ภารกิจ วัตถุประสงค์จัดตั้งขององค์กรสุราฯ

1) วัตถุประสงค์จัดตั้ง

1.1) ตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ได้จากการผลิตสุรา หรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์ในการผลิตสุรา เพื่อหารายได้เข้ารัฐ

1.2) ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการผลิตตามข้อ 1)

เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้องค์การสุราฯ มีหน้าที่รวมถึงทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขององค์กรสุราฯ ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทนการค้าต่าง ๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ ประกอบกิจการและบริการอื่น ๆ เกี่ยวกับการผลิตสุรา

2) ระเบียบจัดตั้งองค์กรสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2506

ข้อ 6. องค์กรสุราฯ จัดตั้งขึ้นวัตถุประสงค์ดังนี้

(1) จัดตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ได้จากการผลิตสุรา หรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์แก่การผลิตสุรา เพื่อหารายได้ให้แก่อำนาจรัฐ

(2) ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องเนื่องกับการผลิตตาม (1)

ข้อ 7 เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวในข้อ 6. ให้องค์การสุราฯ มีหน้าที่รวมถึง

(1) ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงาน

(2) ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนการค้าต่าง ๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

(3) กระทำกิจการอื่น ๆ และบริการต่าง ๆ เกี่ยวกับการผลิตสุรา

3) บทบาท และภารกิจ

3.1) พระราชบัญญัติ ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560

หมวด 2 ใบอนุญาตสำหรับสินค้าสุรา ยาสูบ และไฟ

ส่วนที่ 1 สุรา มาตรา 153 ผู้ใดประสงค์จะผลิตสุราหรือมีเครื่องกลั่นสำหรับผลิตสุราไว้ในครอบครองให้ยื่นคำขอ อนุญาตต่ออธิบดี และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่อธิบดีประกาศกำหนด

การขออนุญาตและการออกใบอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดใน กฎกระทรวง

3.2) กฎกระทรวงการผลิตสุรา พ.ศ. 2565

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 วรรคหนึ่ง และมาตรา 153 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังออกกฎกระทรวงไว้

ข้อ 15 ผู้ยื่นคำขอรับใบอนุญาตผลิตสุรากลั่นเพื่อการค้า ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

(1) กรณีสุรากลั่นชนิดสุราสามทับที่ผลิตเพื่อส่งออกไปนอกราชอาณาจักรและสุรากลั่นชนิดเอทานอล ผู้ยื่นคำ ขอรับใบอนุญาตต้องเป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย

(2) กรณีสุรากลั่นชนิดสุราสามทับที่ผลิตเพื่อขายในราชอาณาจักร ผู้ยื่นคำขอรับใบอนุญาตต้องเป็นรัฐวิสาหกิจ ที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย

3.3) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กำหนดให้องค์การสุราฯ มีบทบาทของอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ด้านกิจการที่รัฐต้องควบคุม หมายถึง กิจการที่มีความจำเป็นต้องควบคุมโดยรัฐ เนื่องจากเป็นกิจการที่มีผลกระทบต่อสังคมหรือความมั่นคงของประเทศ

1.2.2 อำนาจหน้าที่ตามระเบียบจัดตั้ง

ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2556 ข้อ 12 กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราคณะหนึ่ง ประกอบด้วย อธิบดีกรมสรรพสามิตหรือที่ปรึกษา หรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิต เป็นประธานกรรมการ ที่ปรึกษาหรือรองอธิบดีที่ได้รับ มอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิต จำนวน 2 คน เป็นรองประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นอีกมีจำนวนไม่น้อยกว่าสามคน แต่เมื่อรวมกรรมการทั้งคณะหมดแล้ว ต้องมีจำนวนไม่เกิน สิบเอ็ดคน ซึ่งในกรรมการอื่นนี้ ให้มีผู้แทนกระทรวงการคลังเป็นกรรมการร่วมด้วยหนึ่งคน กรรมการอื่น รวมทั้งผู้แทน กระทรวงการคลังและที่ปรึกษาคณะกรรมการ รัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอน

คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- | | | |
|---------------------------|-----------------|------------------|
| 1. นายณัฐกร | อุเทนสุต | ประธานกรรมการ |
| 2. ว่าที่ร้อยตรี ยงยุทธ | ภูมิประเทศ | รองประธานกรรมการ |
| 3. ว่าที่ร้อยตรี ประยุทธ์ | เสตถาภิรมย์ | รองประธานกรรมการ |
| 4. นายชุมพล | สุวรรณกิจบริหาร | กรรมการ |
| 5. นายภาณุพล | รัตนกาญจนภัทร | กรรมการ |

6. นายอนุรักษ์	นิยมเวช	กรรมการ
7. นายจิรนนท์	ประกอบไวยทกกิจ	กรรมการ
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาภรณ์	เกียรติสิน	กรรมการ
9. นายจักรี	สงวนสุข	กรรมการ
10. รองศาสตราจารย์ศศิวิมล	มีอำพล	กรรมการ
11. นายสัญญาชัย	ชาสมบัติ	กรรมการและเลขานุการ

1.3 ประเภทกิจการ/ลักษณะการประกอบกิจการ

1.3.1 ประเภทกิจการ

เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์รายเดียวในประเทศไทย และได้รับอนุญาตให้แปลงสภาพแอลกอฮอล์ได้ตามสูตรที่กรมสรรพสามิตกำหนด

1.3.2 ลักษณะการประกอบกิจการ

- (1) ประกอบกิจการโรงงานผลิต หรือต่อเนื่องกับการผลิต
- (2) ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงาน
- (3) ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่าง อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์
- (4) กระทำกิจการอื่น ๆ และบริการต่าง ๆ เกี่ยวกับการผลิตสุรา

1.4 สถานะและการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน

องค์กรสุราฯ ดำเนินการสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงของอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์ (ผลิตและจำหน่าย) เพื่อสามารถให้บริการเอทิลแอลกอฮอล์แก่ประชาชนและลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพสูง พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตมาใช้ในการบริหารจัดการปริมาณและคุณภาพเอทิลแอลกอฮอล์ พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการลูกค้า รวมถึงการบริหารจัดการน้ำเสีย



ภาพที่ 1-2 : แสดงกระบวนการผลิตเอทิลแอลกอฮอล์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

เสริมสร้างการผลิตและจำหน่ายเอทิลแอลกอฮอล์

เพื่อสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงในการผลิตและจำหน่ายเอทิลแอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสาธารณสุขการแพทย์ เภสัชกรรม อาหาร การสกัดสมุนไพร และอุตสาหกรรมที่จำเป็นต่อการดำรงชีพและเป็นประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ

การบริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์

แอลกอฮอล์เป็นยุทธปัจจัยที่มีความสำคัญในด้านการแพทย์ เภสัชกรรม อาหาร การสกัดสมุนไพร และอุตสาหกรรมที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ รัฐจึงจำเป็นต้องมีรัฐวิสาหกิจทำหน้าที่บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์ ให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอต่อความต้องการ เพื่อความมั่นคงของประเทศ โดยเฉพาะในภาวะวิกฤต เช่น การเกิดสงคราม การแพร่ระบาดของโรค เป็นต้น รวมถึงเป็นกลไกของรัฐในการป้องกันไม่ให้เกิดการนำแอลกอฮอล์ไปผลิตเป็นสุราเถื่อน

การควบคุมราคาแอลกอฮอล์ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต เพื่อป้องกันการผูกขาดสินค้าและบริการ

การควบคุมราคาเพื่อป้องกันการผูกขาดสินค้าและบริการที่มีความสำคัญต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต เช่น วัตถุดิบและสารตั้งต้นทางยา ในอุตสาหกรรมการแพทย์ อาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น รัฐจึงต้องเข้ามาดำเนินการเอง เพื่อไม่ให้ภาคเอกชนผูกขาดบริการนั้น นำไปสู่การเรียกเก็บค่าตอบแทนตามใจตัวเองเพื่อหวังผลกำไรมาก ๆ หากต้นทุนผลิตสินค้าเพิ่มขึ้นภาระก็จะตกมาอยู่กับคุณภาพชีวิตของประชาชนและส่งผลกระทบต่อความมั่นคงระดับประเทศ โดยเห็นได้ชัดจากในช่วงเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด - 19 (Covid-19) องค์กรสุราฯ ขายแอลกอฮอล์ในราคาปกติ ในขณะที่เอกชนปรับราคาแอลกอฮอล์สูงขึ้น 4 - 5 เท่า

การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพสูง

ด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์

การดำเนินการผลิตแอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ เป็นการผลิตจากกระบวนการทางธรรมชาติ โดยนำวัตถุดิบที่เป็นแป้งพืชผลการเกษตรหรือที่เหลือทิ้งจากการเกษตร เช่น กากน้ำตาล มันสำปะหลัง ชานอ้อย ชังข้าวโพด เป็นต้น มาทำการหมักด้วยยีสต์และกลั่นจนได้แอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์สูง จึงไม่ได้เป็นการผลิตแอลกอฮอล์จากการสังเคราะห์ทางปิโตรเคมี แอลกอฮอล์ที่องค์การสุราฯ ผลิตจึงสามารถดื่มกินได้และปลอดภัยต่อมนุษย์

ด้วยองค์การสุราฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ในประเทศเพียงรายเดียว จึงต้องพัฒนาการผลิตและผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถสนองต่อความต้องการของผู้ซื้อแอลกอฮอล์ในประเทศที่มีความหลากหลายของอุตสาหกรรม โดยองค์การสุราฯ ได้มีการลงทุนด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์มากมาย อาทิ การได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์โดยสำนักมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงการคลัง (สมอ.) สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข (อย.) และมาตรฐานอาหารยิว (Kosher) การบริหารงานและกระบวนการผลิตแอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล อาทิ GHP HACCP ISO9001 และมาตรฐานความปลอดภัยอาหาร ISO22000 และ FSSC22000 อีกทั้ง ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001 และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO22301 โดยในปัจจุบันองค์การสุราฯ อยู่ในระหว่างการพัฒนาการผลิตและผลิตภัณฑ์ให้ได้การรับรองมาตรฐานสากล GMP PIC/s หรือมาตรฐานยา ซึ่งในทุกขั้นตอนของการผลิตแอลกอฮอล์จะผ่านการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพโดยห้องปฏิบัติการขององค์การสุราฯ

ที่ได้รับการรับรองความสามารถห้องปฏิบัติการทดสอบตามมาตรฐานสากล ISO/IEC17025 เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพ สำหรับใช้ในด้านการสาธารณสุขการแพทย์ เภสัชกรรม อาหาร การสกัดสมุนไพร และอุตสาหกรรมที่จำเป็นต่อการดำรงชีพและเป็นประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ

องค์การสุราฯ มีองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) เกี่ยวกับแอลกอฮอล์และการบริหารจัดการตามระบบมาตรฐานสากลเป็นเวลานานหลายสิบปี จึงสามารถที่จะพัฒนากระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ให้ได้มาตรฐานยา GMP PIC/s อันเนื่องมาจากองค์การอนามัยโลก (WHO) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้ผู้ผลิตจะต้องเลือกใช้วัตถุดิบหรือส่วนประกอบที่ได้มาตรฐานยา GMP PIC/s อีกทั้งประเทศไทยเป็นสมาชิกการตรวจประเมินยาแห่งสหภาพยุโรป (Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme) ทำให้ผู้ใช้แอลกอฮอล์ในอุตสาหกรรมยา เภสัชกรรมและสมุนไพร มีความต้องการแอลกอฮอล์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานยา GMP PIC/s ซึ่งในประเทศไทยรวมถึงประเทศต่าง ๆ ในแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ยังไม่มีโรงงานผลิตแอลกอฮอล์ใดที่ได้รับการรับรองมาตรฐานนี้



ภาพที่ 1-3 : แสดงการได้รับการรับรองคุณภาพระบบมาตรฐานขององค์การสุราฯ

ที่มา : องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

ด้านความรู้ความเชี่ยวชาญ

องค์การสุราฯ มีบุคลากรทางวิทยาศาสตร์ที่มีความชำนาญ มีเครื่องมือวิทยาศาสตร์ที่ทันสมัย และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ทดสอบทางวิทยาศาสตร์ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานสากล ISO/IEC 17025 ขอบข่ายวิเคราะห์ทดสอบเอทานอล (สุราสามทับ) และด้วยศักยภาพและความน่าเชื่อถือดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ได้ขึ้นทะเบียนและแต่งตั้งห้องปฏิบัติการองค์การสุราฯ ให้เป็นหน่วยงานที่ให้บริการตรวจวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์เอทานอลสำหรับใช้เป็นวัตถุดิบอาหาร และสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้แต่งตั้งให้เป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรม (มอก.640 เล่ม 1-2564) และเอทานอลที่ใช้ทางอุตสาหกรรมทั่วไป (มอก.640 เล่ม 2-2561) องค์การสุราฯ จึงมองเห็นโอกาสทางธุรกิจสำหรับการพัฒนาตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่ โดยการรับตรวจวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์เอทานอล รายละเอียดดังนี้

(1) ตรวจวิเคราะห์เอทานอลตามมาตรฐานเอทานอลใช้ทางเภสัชกรรม มอก. 640 เล่ม 1-2564

- เอทานอลใช้ทางเภสัชกรรม ชนิดแอนไฮดรัส

- เอทานอลใช้ทางเภสัชกรรม ชนิดร้อยละ 96

(2) ตรวจวิเคราะห์เอทานอลตามมาตรฐานเอทานอลใช้ทางอุตสาหกรรมทั่วไป มอก. 640 เล่ม 2-2561

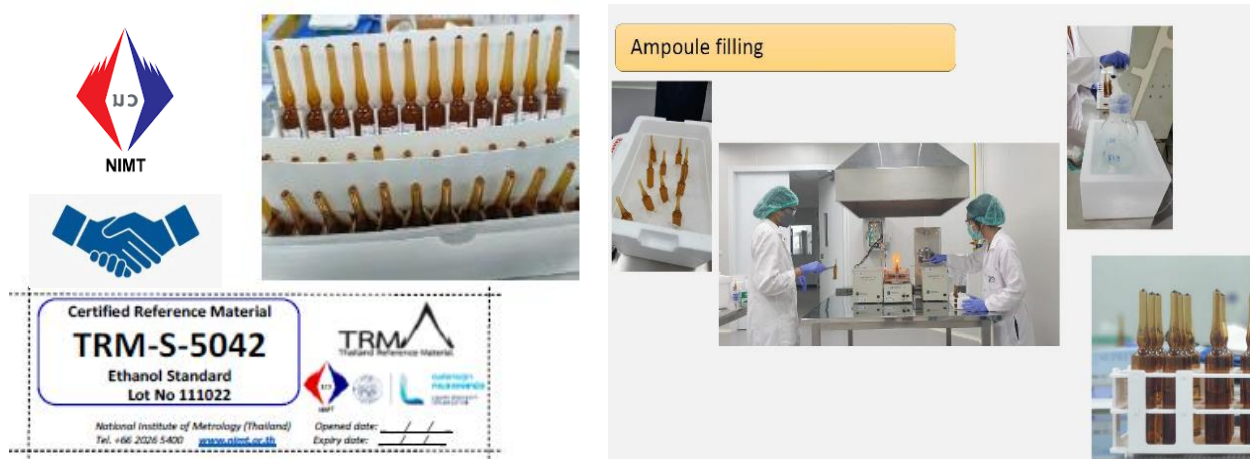
(3) ตรวจวิเคราะห์เอทานอลสำหรับใช้เป็นวัตถุดิบอาหาร

ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2566 ได้ประกาศองค์การสุรา กรมสรรพสามิตว่าด้วยอัตราค่าตรวจวิเคราะห์และให้บริการ พ.ศ. 2566 และพร้อมให้บริการตรวจวิเคราะห์แล้วในปัจจุบัน

ด้านนวัตกรรม

องค์การสุราฯ ได้แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานวิจัย เพื่อทำการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ จนเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เรียกว่า วัสดุอ้างอิง (certified reference material: CRM) และแอลกอฮอล์ทำความสะอาดทะเบียนยา (MED L และ MED L BLUE)

(Certified Reference Materials (CRM)) เป็นผลิตภัณฑ์ที่จะถูกนำไปใช้ในห้องปฏิบัติการ เพื่อใช้สำหรับการสอบเทียบเครื่องมือวัดแรงดันแอลกอฮอล์ การตรวจสอบความใช้ได้ และ/หรือ ยืนยันความแม่นยำของวิธีการทดสอบ และการควบคุมคุณภาพของ วิธีการทดสอบ ซึ่งในปัจจุบันผลิตภัณฑ์วัสดุอ้างอิงยังไม่มีการผลิตในประเทศไทย ทำให้ผู้ใช้งานในประเทศ เช่น ห้องปฏิบัติการของโรงงานสุรา ห้องปฏิบัติของกลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลางกรมสรรพสามิต เป็นต้น ต้องจัดซื้อผลิตภัณฑ์วัสดุอ้างอิงที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ



ภาพที่ 1-4 : แสดงการพัฒนาการผลิตผลิตภัณฑ์วัสดุอ้างอิงรับรอง (CRM) ประเภทแอลกอฮอล์

ที่มา : สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ (มว.) และ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แอลกอฮอล์ทำความสะอาดหัตถ์เย็บเย็บ (MED L และ MED L BLUE) (Ethyl Alcohol 70%v/v) หรือแอลกอฮอล์ล้างแผล สำหรับตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มโรงพยาบาล



ภาพที่ 1-5 : แสดงการพัฒนาผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์หัตถ์เย็บเย็บ (MED L) หรือน้ำยาล้างแผล
ที่มา : โรงงานเภสัชกรรมทหาร (รภท.) และ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ด้านเทคโนโลยี

ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP: Enterprise Resource Planning)

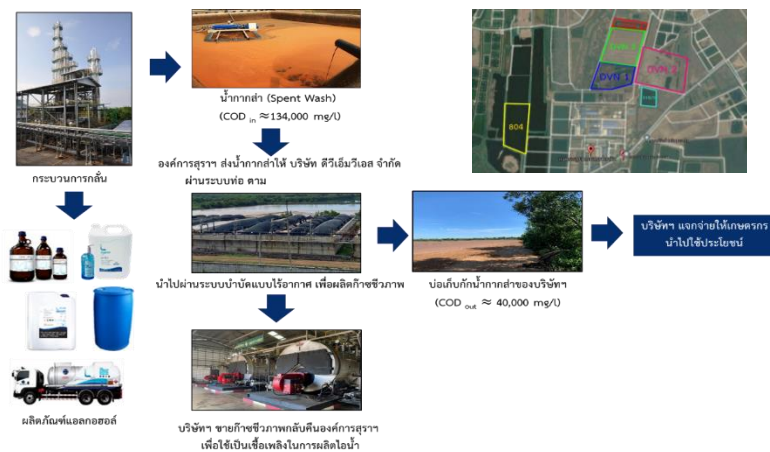
เป็นระบบสารสนเทศที่สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจหลักขององค์กร (Core Business Process) ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บูรณาการ และเชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยระบบงานส่วนหลัง (Back Office System) สนับสนุนการดำเนินงานระดับปฏิบัติการ (TPS: Transaction Processing System) และระบบงานส่วนหน้า (Front Office System) เป็นส่วนกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) อันได้แก่ กิจกรรมด้านบัญชี การเงิน งบประมาณ และทรัพยากรมนุษย์ และส่วนที่เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร (Primary Activities) อันได้แก่ กิจกรรม ด้านการผลิต การตลาด และการบริการ ซึ่งเป็นระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจระดับบริหารจัดการ (MIS: Management Information System) และระดับกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง (ESS: Executive Support System) เพื่อช่วยสนับสนุนตัดสินใจระดับกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพจากการมีระบบสารสนเทศได้เป็นอย่างดี

ด้านระบบ e-Withholding Tax (แบบภาษีหัก ณ ที่จ่ายอิเล็กทรอนิกส์)

ระบบ e-Withholding Tax (แบบภาษีหัก ณ ที่จ่ายอิเล็กทรอนิกส์) เป็นบริการใหม่ของกรมสรรพากรที่นำความต้องการของผู้อยู่ในกระบวนการ "เสียภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย" ทั้งผู้หักภาษี (ผู้จ่ายเงิน) และผู้ถูกหักภาษี ณ ที่จ่าย (ผู้รับเงิน) มาออกแบบการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาระบบงานและผสานเข้ากับเทคโนโลยีทางการเงินต่างๆ ซึ่งช่วยให้องค์การสุราฯ ลดขั้นตอน ลดต้นทุน ลดภาษี และเป็นกระบวนการที่สามารถตรวจสอบได้

ด้านการบริหารจัดการน้ำเสีย

เดิมองค์การสุราฯ มีพื้นที่ในการดำเนินงานประมาณ 140 ไร่ ครอบคลุมพื้นที่อาคารสำนักงานอาคารผลิต และระบบบำบัดน้ำเสีย ซึ่งมีสภาพแวดล้อมอยู่ใกล้ป่าก่อว เกิดภัยแล้ง และทำให้น้ำเค็มหนุน เป็นระยะเวลากว่า 6 เดือน จึงขุดบ่อเก็บน้ำดิบสำรองไว้ใช้ในช่วงหน้าแล้ง และมีข้อจำกัดเรื่องของขนาดพื้นที่ในการดำเนินงานที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการรองรับในระบบบริหารจัดการน้ำกากส่าที่ออกจากกระบวนการผลิตขององค์กร จึงได้บริหารจัดการด้วยการถ่ายโอนความเสี่ยงในระบบบริหารจัดการน้ำกากส่า ซึ่งเป็นของเสียที่ออกจากกระบวนการผลิต โดยได้ทำสัญญาอนุญาตให้ บริษัท ดิวานิชย์ จำกัด ดำเนินการบำบัดน้ำกากส่าเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน และปัจจุบันบริษัทฯ ได้รับสัมปทานในการบำบัดน้ำเสียจากกระบวนการผลิตแอลกอฮอล์ขององค์กร เป็นระยะเวลา 30 ปี ต่อมา บริษัท ดิวานิชย์ จำกัด มอบให้บริษัท ดิวีเอ็มวีเอส จำกัด เป็นผู้ดำเนินการ

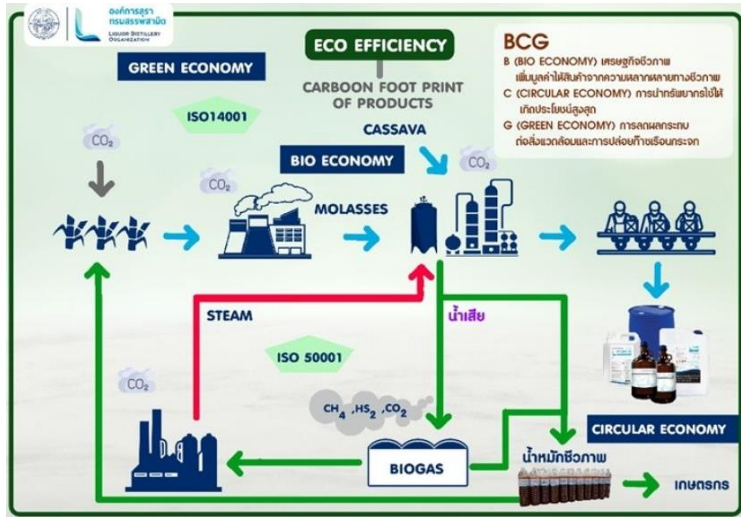


ภาพที่ 1-6 : แสดงกระบวนการบริหารจัดการน้ำเสีย (น้ำกากส่า) ขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

โดยองค์การสุราฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001:2015) และได้รับการรับรองอุตสาหกรรมสีเขียว (Green Industry) ระดับที่ 3 จากกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พร้อมทั้งมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง พร้อมกำหนดแนวทางการบริหารงานและดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ โดยน้ำเสียที่ได้จากการกลั่นแอลกอฮอล์ จะถูกนำไปใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตก๊าซชีวภาพด้วยกระบวนการบำบัดแบบไม่ใช้อากาศ (Anaerobic Treatment Process) ซึ่งนอกจากเป็นการลดค่าความสกปรกของน้ำเสียในรูป COD ที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังได้ก๊าซชีวภาพมาใช้เป็นพลังงานทดแทนการใช้ น้ำมันเตา

องค์การสุราฯ มีการนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) มาใช้ในการดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจ โดยเป้าหมายขององค์การสุราฯ คือ การเป็นส่วนหนึ่งของเอทิลแอลกอฮอล์เพื่ออุตสาหกรรมการแพทย์ เครื่องสำอาง ผลิตภัณฑ์อาหาร และวัตถุดิบในอุตสาหกรรมที่มาจากชีวภาพ (Biobased Raw materials) มีกระบวนการผลิตมีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งแวดล้อมเพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืนดังภาพที่ 1-7



ภาพที่ 1-7 : การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต
 ที่มา : องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

ทั้งนี้องค์การสุราฯ ได้จัดประชุมเกษตรกร เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรนำน้ำกากส่า ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการผลิตแอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ ไปใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตด้านเกษตร



ภาพที่ 1-8 : การส่งเสริมให้เกษตรกรนำน้ำกากส่าไปใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตด้านเกษตร
 ที่มา : องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

1.5 ผลการดำเนินงานทางการเงินที่สำคัญ

องค์การสุราฯ ได้จัดทำงบการเงินตามมาตรฐานบัญชีที่รับรองทั่วไป โดยใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชี และได้จัดทำงบการเงินโดยแสดงรายการตามประกาศกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เรื่อง รายการย่อที่ต้องมีในงบการเงิน แสดงผลการดำเนินงานที่ผ่านมามีดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1-1 : ตารางแสดงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2562 (A)	ปี 2563 (A)	ปี 2564 (A)	ปี 2565 (A)	ปี 2566 (A)
สินทรัพย์	1,167.53	650.19	1,174.08	1,094.81	979.32
หนี้สิน	229.29	357.57	276.20	200.20	85.01
ทุน	898.84	868.27	897.88	894.61	844.26
รายได้รวม	906.78	1,194.42	1,040.01	1,006.70	762.97
- รายได้ตามภารกิจหลัก	881.81	1,122.63	962.18	986.81	752.38
- รายได้ที่มีนัยสำคัญนอกเหนือจากภารกิจหลัก	-	-	-	-	-
- รายได้อื่น	24.97	71.79	77.83	19.86	10.59
ค่าใช้จ่ายรวม	820.50	1,009.71	961.42	979.25	775.86
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามภารกิจหลัก	168.69	169.72	138.81	138.60	120.53
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามภารกิจอื่น	-	-	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) ก่อนดอกเบี้ย ภาษี (EBIT)	86.25	184.71	78.59	27.45	(12.89)
- ดอกเบี้ย	-	-	-	-	-
- ภาษี	-	-	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	86.25	184.71	78.59	27.45	(12.89)
กำไร (ขาดทุน) ก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA)	141.94	268.02	154.18	103.55	59.42
- ค่าใช้จ่ายอื่น	-	7.20	-	-	0.12

ที่มา : องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต, วันที่ 30 มิถุนายน 2567

ตารางที่ 1-2 : ตารางแสดงอัตราส่วนทางการเงิน

รายการ	ปี 2562 (A)	ปี 2563 (A)	ปี 2564 (A)	ปี 2565 (A)	ปี 2566 (A)
ข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงาน (ล้านบาท)					
1) เป้าหมายการเบิกจ่ายลงทุน (ล้านบาท)	381.46	224.73	199.96	94.34	55.22
2) เบิกจ่ายลงทุน (ล้านบาท)	195.56	80.20	83.97	29.12	19.94
3) เงินสดที่มีไว้เพื่อใช้ในการลงทุน (RI) (ล้านบาท)	62.21	150.40	32.35	49.90	45.01
4) มูลค่าการนำเข้า (Import Content) (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
5) มูลค่าการลงทุนในภูมิภาค (ล้านบาท)	195.56	80.20	83.35	29.61	19.94
6) สินทรัพย์ (ล้านบาท)	1,167.53	1,256.22	1,174.08	1,094.81	979.32
7) หนี้สิน (ล้านบาท)	299.29	357.57	276.20	200.20	85.01
8) ส่วนทุน (ล้านบาท)	868.24	898.65	897.88	894.61	894.31
9) รายได้รวม (ล้านบาท)	906.79	1,194.42	1,040.01	1,006.70	762.96
10) รายจ่ายรวม (ล้านบาท)	823.75	1,009.71	961.42	979.25	775.85
11) กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ล้านบาท)	83.04	184.71	78.59	27.45	(12.89)
12) กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากกิจกรรมหลัก (ล้านบาท)	58.07	120.12	0.76	7.56	(23.48)
13) กำไร (ขาดทุน) สุทธิจากการดำเนินงาน (EBIT) (ล้านบาท)	83.04	184.71	78.59	27.45	(12.89)
14) กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักดอกเบี้ย/ภาษี/ค่าเสื่อม (EBITDA)	138.73	268.01	154.18	103.55	59.41
15) ดอกเบี้ยจ่าย (งบทำการ) (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
16) ค่าเสื่อมราคา/รายจ่ายตัดจ่าย (ล้านบาท)	55.69	83.31	75.59	76.10	72.31
17) ค่าวิจัยและพัฒนา (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
18) ค่าพัฒนาบุคลากร (ล้านบาท)	6.05	5.34	0.75	3.58	6.97
19) เงินสดปลายงวด (ล้านบาท)	137.79	359.09	284.21	150.90	83.21
20) เงินสดเพื่อคงสภาพคล่อง (ล้านบาท)	64.00	77.20	73.82	75.26	58.63
21) ชำระต้นเงินกู้พร้อมดอกเบี้ย (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
22) เงินนำส่งรัฐ (ล้านบาท)	37.00	77.00	160.30	82.54	14.40
23) เงินปันผล (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
24) โบนัส (งบกระแสเงินสด) (ล้านบาท)	9.25	11.00	14.80	3.59	-
25) หนี้สินระยะยาว ณ วันสิ้นงวด (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
26) จำนวนพนักงาน (คน)	170	180	174	166	161
27) ค่าใช้จ่ายบุคคล (ล้านบาท)	91.105	101.04	100.04	92.18	91.00
28) การจ้างงาน (คน)	-	-	-	-	150
อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ					
<i>ประสิทธิภาพการดำเนินงาน</i>					
29) ประสิทธิภาพการจ่ายลงทุน (%)	51.3	35.7	42.0	30.9	36.1
30) ประสิทธิภาพการดำเนินการลงทุน (%)	38.6	28.0	24.5	26.0	20.1
31) EBITDA/พนักงาน 1 คน (ล้านบาท)	0.78	1.55	1.06	0.74	0.37
32) ค่าใช้จ่ายบุคลากร/พนักงาน 1 คน (ล้านบาท)	0.48	0.78	0.90	0.41	0.47

รายการ	ปี 2562 (A)	ปี 2563 (A)	ปี 2564 (A)	ปี 2565 (A)	ปี 2566 (A)
<u>สภาพคล่องและความเสี่ยงทางการเงิน</u>					
33) สินทรัพย์หมุนเวียน/หนี้สินหมุนเวียน (:1)	2.3	2.2	2.9	3.9	16.0
34) หนี้สิน/ส่วนทุน (:1)	0.3	0.4	0.3	0.2	0.1
35) หนี้สิน/EBITDA (:1)	2.2	1.3	1.8	1.9	1.4
36) ความสามารถในการชำระหนี้ (:1)	-	-	-	-	-
<u>ความสามารถในการทำกำไร</u>					
37) กำไรจากกิจกรรมหลัก/รายได้จากกิจกรรมหลัก (%)	6.6	10.7	0.1	0.8	(3.1)
38) กำไรจากการดำเนินงาน/รายได้จากกิจกรรมหลัก (%)	9.4	16.5	8.2	2.8	(1.7)
39) EBITDA Margin (EBITDA/รายได้จากกิจกรรมหลัก) (%)	15.7	23.9	16.0	10.5	7.9
40) กำไรจากการดำเนินงาน/สินทรัพย์ (ROA) (%)	7.1	14.7	6.7	2.5	(1.3)
41) กำไรสุทธิ/ส่วนทุน (ROE) (%)	9.6	20.6	8.8	3.1	(1.4)
42) EP (ล้านบาท)	30.74	32.03	(51.49)	(31.59)	-
<u>การบริหารค่าใช้จ่ายบุคลากรและค่าตอบแทนแรงงาน</u>					
43) ค่าใช้จ่ายบุคคล/ค่าใช้จ่ายรวม (%)	10.4	13.3	13.5	5.9	9.7
44) ค่าสวัสดิการ/เงินเดือนค่าจ้าง (%)	-	-	-	-	7.1
45) ค่าล่วงเวลา/เงินเดือนค่าจ้าง (%)	12.1	8.9	12.8	6.6	4.9

ที่มา : องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต, วันที่ 30 มิถุนายน 2567

ตารางที่ 1-3 : แสดงเงินรายได้ส่งรัฐที่ผ่านมา

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
รายได้จากผลประกอบการ	37.00	77.00	160.30	82.54	14.40	-
รายได้จากภาษีสุราสามทับ	66.76	18.93	58.10	35.57	28.63	15.83
ภาษีกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ	1.38	0.82	1.08	0.65	0.55	0.37
ภาษีบำรุงองค์การกระจายเสียง	1.037	0.62	0.81	0.49	0.41	0.28
ภาษีบำรุงกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งประเทศไทย	1.38	0.82	1.08	0.65	0.55	0.37
ภาษีเงินบำรุงกองทุนผู้สูงอายุ	1.02	0.82	1.08	0.65	0.55	0.37
รวม	108.59	99.03	222.46	120.57	45.10	17.24

หมายเหตุ : ปีงบประมาณ 2566 ไม่นำเงินรายได้ส่งรัฐเนื่องจากผลประกอบการขาดทุน

ที่มา : องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต, วันที่ 30 มิถุนายน 2567

ตารางที่ 1-4 : แสดงผลการประเมินผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัด	ปีงบประมาณ				
	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
๑. การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	2.4099	2.3337	2.7570	2.6455	1.7000
๒. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	1.5814	3.7504	2.8680	2.6993	1.9568
๓. Core Business Enablers (รวม Handicap)	-	3.0441	2.8252	2.5957	2.3686
- Core Business Enablers (ไม่รวม Handicap)	-	1.7282	1.8383	1.9377	2.0396
ผลการประเมินรวม	1.3408	2.1562	2.8398	2.6525	2.0573

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต, วันที่ 30 มิถุนายน 2567

1.6 โครงสร้างองค์กร

1.6.1 โครงสร้างองค์กร

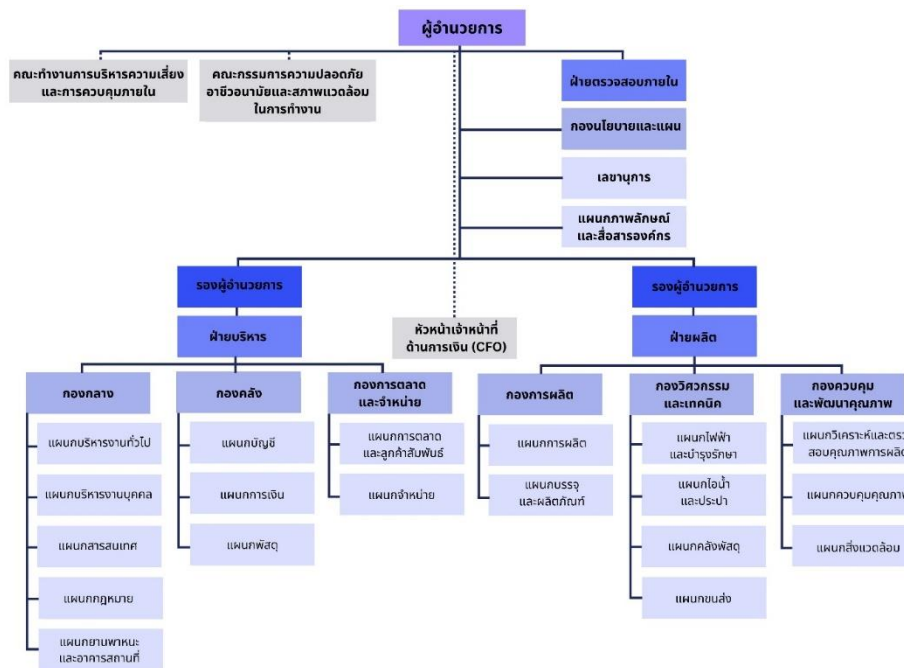
โครงสร้างขององค์การสุราฯ มีอัตรากำลัง 210 คน แบ่งส่วนงานตามระเบียบว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2567 มีบุคลากรรวม 152 อัตรา แบ่งเป็นพนักงาน 151 อัตรา และผู้ปฏิบัติงาน (สัญญาจ้าง) 1 อัตรา โดยมีรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่สำคัญ ดังนี้

- | | |
|---|------------------------------|
| (1) ผู้อำนวยการ | (9) ฝ่ายผลิต |
| (2) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร | (10) ฝ่ายบริหาร |
| (3) รองผู้อำนวยการฝ่ายผลิต | (11) กองกลาง |
| (4) หัวหน้าเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน (CFO) | (12) กองคลัง |
| (5) ฝ่ายตรวจสอบภายใน | (13) กองการตลาดและจำหน่าย |
| (6) กองนโยบายและแผน | (14) กองการผลิต |
| (7) เลขานุการ | (15) กองวิศวกรรมและเทคนิค |
| (8) แผนกภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร | (16) กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ |

และคณะกรรมการบริหารจำนวน 8 คณะ ดังนี้

1. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ
2. คณะอนุกรรมการนโยบายและพิจารณาการลงทุน
3. คณะอนุกรรมการทุนมนุษย์
4. คณะอนุกรรมการด้านการตลาดและกลยุทธ์การแข่งขัน
5. คณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล
6. คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย
7. คณะอนุกรรมการประเมินผลผู้อำนวยการ
8. คณะอนุกรรมการตรวจสอบภายในองค์การสุรา

ทำหน้าที่ในการกำกับการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ และมีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร องค์กรสุราฯ ได้มีการจัดวางโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยงานต่าง ๆ ที่รองรับและพร้อมสนับสนุนการทำงานตาม ยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร เป็นไปตามเกณฑ์กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งยังได้ดำเนินการปรับโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง และมีแผนการปรับโครงสร้างในระยะกลางให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ รายละเอียดโครงสร้างองค์กร แสดงดังภาพที่ 1-9



ภาพที่ 1-9 แสดงโครงสร้างขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต
ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ตำแหน่งที่จะเกษียณอายุเดือนกันยายน 2567 ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------------|---------------|
| (1) รองผู้อำนวยการฝ่ายผลิต | จำนวน 1 อัตรา |
| (2) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป | จำนวน 1 อัตรา |
| (3) เจ้าหน้าที่พัสดุ | จำนวน 1 อัตรา |
| (4) เจ้าหน้าที่ผลิต | จำนวน 2 อัตรา |
| (5) พนักงานบริการ | จำนวน 1 อัตรา |
| (6) ช่างเทคนิค | จำนวน 1 อัตรา |
| (7) เจ้าหน้าที่สิ่งแวดล้อม | จำนวน 1 อัตรา |

1.6.2 จำนวนบุคลากร และค่าใช้จ่ายพนักงาน

ตารางที่ 1-5 : แสดงจำนวนบุคลากร และค่าใช้จ่ายพนักงาน

รายการ	ปีงบประมาณ				
	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
จำนวนบุคลากร ¹⁾	170	180	174	166	161
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	91,104,643.58	101,038,795.43	100,043,276.00	92,179,567.76	91,000,991.06
- เงินเดือน/ค่าจ้าง (บาท/ปี)	62,411,720.00	68,132,163.06	68,229,850.33	65,495,478.00	66,289,317.99
- ค่าใช้จ่ายพนักงานอื่นๆ (บาท/ปี) ²⁾	28,692,923.58	32,906,632.37	31,813,425.67	26,684,089.76	24,711,673.07
เงินเดือน/ค่าจ้างถัวเฉลี่ย (บาท/เดือน) ³⁾	5,200,976.67	5,677,680.26	5,685,820.86	5,457,956.50	5,524,109.83

หมายเหตุ : 1) จำนวนบุคลากร หมายถึง พนักงาน และลูกจ้างประจำของรัฐวิสาหกิจ

2) รวมโบนัส สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานและลูกจ้างได้รับ

3) เงินเดือนค่าจ้างเดือนสุดท้ายของปีนั้น ๆ

ที่มา : องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต, วันที่ 30 มิถุนายน 2567

ความแตกต่างของจำนวนบุคลากรระหว่างองค์กรสุราฯ กับคู่แข่ง*

1) องค์กรสุราฯ ไม่มีสำนักงานกลางดำเนินงาน เช่น การตลาด การขาย บัญชี การเงิน กฎหมาย จัดซื้อ การบริหารงานบุคคล เป็นต้น แต่คู่แข่งมีสำนักงานกลาง และคู่แข่งบางแห่งมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ดูแลส่วนงาน การบำบัดของเสีย โครงสร้างของคู่แข่งจึงมีเฉพาะส่วนของโรงงานผลิต ทำให้มีอัตรากำลังน้อยกว่าขององค์กรสุราฯ

2) กระบวนการเลี้ยงเชื้อยีสต์ ขยายกล้าเชื้อยีสต์ และการหมักแอลกอฮอล์ขององค์กรสุราฯ ยังใช้เทคโนโลยีเดิม ทำให้ต้องใช้พนักงานหลายตำแหน่งเพื่อการเข้างานแบบเป็นรอบเวลา เพื่อสลับกันดูแล รับผิดชอบงานอย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง (การเข้ากะ)

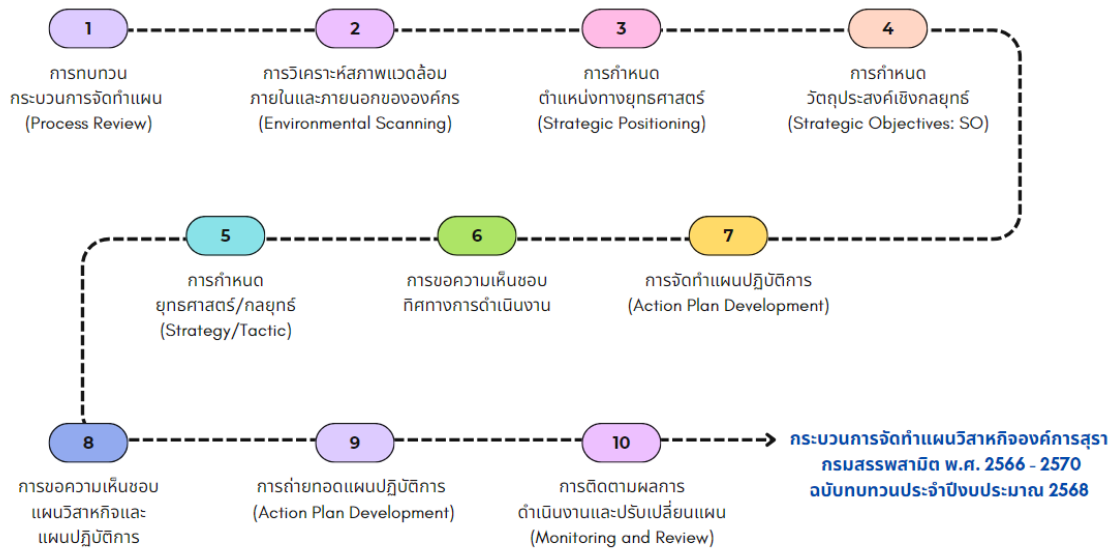
อย่างไรก็ตาม องค์กรสุราฯ มีแนวทางที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการควบคุมกระบวนการผลิตและส่วน สนับสนุนการผลิต ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดจำนวนพนักงานได้มากในอนาคต

3) องค์กรสุราฯ ดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ประกอบด้วย Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ซึ่งต้องใช้บุคลากรจำนวนหนึ่งในการดำเนินงาน แต่คู่แข่งไม่มีการดำเนินงานตามระบบประเมิน ดังกล่าว

หมายเหตุ : *คู่แข่ง หมายถึง ผู้ได้รับอนุญาตผลิตสุราสามทับจากกรมสรรพสามิตรายอื่น

บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568) มีกระบวนการทั้งสิ้น 10 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 : แสดงกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ 2568)

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต, เดือนมกราคม ปี 2567

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนกระบวนการจัดทำแผน (Process Review)

ระยะเวลาดำเนินงาน : เดือนตุลาคม 2566 - เดือนกุมภาพันธ์ 2567

ผู้รับผิดชอบ : กองนโยบายและแผน และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ก่อนทำการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี องค์การสุราฯ มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผน โดยมีการใช้ผลการประเมินผลกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนแม่บทที่ผ่านมา ผลการศึกษา วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ นวัตกรรมที่สัมฤทธิ์ผล และผลการศึกษาดูงาน มาทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ทบทวนกรอบเวลาของแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ ทั้งกรอบเวลาของแผนระยะสั้น ซึ่งกำหนดระยะเวลา 1 ปี ตามรอบปีงบประมาณ และระยะยาว ระยะยาว 5 ปี ตามกรอบแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ทบทวนปฏิทินการจัดทำแผน ทบทวนตารางปัจจัยข้อมูลที่สำคัญ (ปัจจัยข้อมูลนำเข้า ที่มาข้อมูล ความถี่ที่ทบทวน วิธีการ/เครื่องมือการวิเคราะห์ ผู้รับผิดชอบข้อมูล) ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ ทบทวนคู่มือ เครื่องมือ และแบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการที่ได้จากกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจที่ผ่านการทบทวนจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : องค์การสุราฯ มีการนำผลประเมินกระบวนการจัดทำแผนแม่บทเข้ามาเป็นปัจจัยนำเข้าในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนแม่บท และผลการทบทวนกระบวนการจัดทำแผน จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนแม่บท

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร (Environmental Scanning)

ระยะเวลาดำเนินงาน : เดือนตุลาคม 2566 – เดือนกุมภาพันธ์ 2567

ผู้รับผิดชอบ : กองนโยบายและแผน และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

องค์การสุราฯ มีการกำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงมีการคาดการณ์ความเสี่ยงหรืออุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

องค์การสุราฯ นำข้อมูลที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจน ตามที่กำหนดไว้ในตารางปัจจัยข้อมูลนำเข้าที่สำคัญมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้ใช้ข้อมูลที่สำคัญตามกรอบ PESTEL ซึ่งจะวิเคราะห์ข้อมูลผ่าน 6 มิติ ดังต่อไปนี้ ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) และด้านกฎหมาย (Legal) หรือ PESTEL Analysis เช่น สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน ความเสี่ยง ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG แผนปฏิบัติราชการกระทรวงการคลัง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม รวมถึงปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในตลาดธุรกิจเอทานอลและเอทิลแอลกอฮอล์สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) การประชุมเพื่อแก้ปัญหาวิกฤตด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) (COP26) การปรับตัวของรัฐวิสาหกิจที่เน้นการต่อยอดธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และการสร้างความมั่นคงและยั่งยืนของธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการนำข้อมูลปัจจัยที่สำคัญมาวิเคราะห์เพิ่มเติม ตามเครื่องมือกรอบการวิเคราะห์การแข่งขันในตลาด (Porter's Five Forces Model) ในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้มีการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญตามเครื่องมือกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7s Framework) โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านรูปแบบ (Style) ด้านระบบ (System) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skill) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกแล้วเสร็จ องค์การสุราฯ ได้มีการนำผลวิเคราะห์ดังกล่าวมาวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ผ่านเครื่องมือ SWOT Analysis และเครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบและการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) จากนั้นจะนำจุดแข็งและจุดอ่อนมาจัดลำดับความสำคัญด้วยเครื่องมือการประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation : IFE) โดยพิจารณาใน 2 มิติ คือ 1) น้ำหนักความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อน และ 2) ระดับคะแนนตามระดับความแข็งแรงของจุดแข็งหรือตามระดับจุดอ่อน และมีการนำโอกาสและอุปสรรคมาจัดลำดับความสำคัญด้วยเครื่องมือประเมินปัจจัยภายนอก

(External Factor Evaluation : EFE) โดยพิจารณาใน 2 มิติ คือ 1) น้ำหนักความสำคัญของโอกาสและอุปสรรค และ 2) ระดับคะแนนตามความสามารถในการใช้ประโยชน์จากโอกาสและการจัดการอุปสรรค จากนั้นจะมีการคำนวณค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) โดยหากประเด็นจุดแข็ง และโอกาส ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักสูงกว่าค่ากลางของข้อมูล (Median) จะเป็นประเด็นจุดแข็งและโอกาสที่มีความสำคัญ สำหรับประเด็นจุดอ่อนที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักต่ำกว่าค่ากลางของข้อมูล (Median) จะเป็นประเด็นจุดอ่อนและอุปสรรคที่มีความสำคัญ

เมื่อวิเคราะห์ SWOT ที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญแล้วหรือเรียกว่า Pre-SWOT จะนำเสนอในการประชุมคณะผู้บริหารองค์การสุราษฎร์ธานีให้พิจารณาให้ความเห็นชอบ SWOT องค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA) ซึ่งกำหนดจากจุดแข็ง และโอกาสที่มีความสำคัญต่อองค์การสุราษฎร์ธานี โดยพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร และ 2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์การสุราษฎร์ธานีสามารถสร้างและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกอย่างเป็นทางการ และกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC) จากจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีความสำคัญต่อองค์การสุราษฎร์ธานี โดยพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ 1) ผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มาจากปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า ความเสี่ยงต่าง ๆ เป็นต้น และ 2) ผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มาจากปัจจัยภายในที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความสามารถขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์ SA และ SC แล้วเสร็จ องค์กรสุราษฎร์ธานีจะมีการวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency : CC) และสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็นในอนาคต (Future Core Competency : FCC) โดยใช้ข้อมูลปัจจัยนำเข้า ผลการวิเคราะห์ SWOT มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ VRIO Model ซึ่งประกอบด้วย คุณค่าขององค์กร (Value) ความหายาก (Rarity) ความยากในการเลียนแบบ (Inimitability) และการจัดการขององค์กร (Organization) ซึ่งจะทำให้องค์การสุราษฎร์ธานีได้สมรรถนะหลักขององค์กร (CC) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด และเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำให้สร้างความได้เปรียบ เมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม และได้สมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็นในอนาคต (FCC) ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่องค์กรต้องสร้างให้เกิดขึ้นในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน จากนั้นองค์กรสุราษฎร์ธานีจะมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทางการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ และแผนแม่บทต่าง ๆ

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : องค์กรสุราษฎร์ธานีให้แต่ละแผนแม่บทนำข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT SC SA CC FCC ขององค์กร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT ของแผนแม่บทต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ระยะเวลาดำเนินงาน : เดือนกุมภาพันธ์ 2567 – เดือนเมษายน 2567

ผู้รับผิดชอบ : คณะผู้บริหาร กองนโยบายและแผน และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

องค์การสุราฯ จะนำปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญแล้ว ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะหลักขององค์กร และสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็นในอนาคต มากำหนด/ทบทวน วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) โดยการกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์จะพิจารณาภายใต้กรอบแนวคิด Build-to-last Vision จาก Harvard Business Review ซึ่งจะพิจารณาใน 2 มิติ คือ 1. เจตจำนงหลัก (Core Ideology) ซึ่งจะพิจารณาจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร และ 2. ทัศนวิสัยในอนาคต (Envisioned Future) ซึ่งจะพิจารณาจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากนั้นคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ และผู้บริหารระดับสูง พิจารณาให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และให้ความเห็นชอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ก่อนที่จะนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning : SP) ต่อไป ซึ่งจะมีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว กำหนดประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย/ระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร มีการระบุ Key Strategic Opportunities จากโอกาส (Opportunity) ขององค์การสุราฯ ที่ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การสุราฯ และนำมากำหนด Business Model ทั้ง 3 ระยะที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยในการวิเคราะห์ Business Model องค์การสุราฯ ได้มีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันรวมถึงปัจจัยอื่น เช่น ความคล่องตัวขององค์กร โอกาสในการสร้างนวัตกรรมทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจอื่น เป็นต้น มากำหนด Business Model ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ผ่านเครื่องมือ Business Model Canvas เพื่อให้องค์กรมี Business Model ที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ในขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ Business Model จะมีการวิเคราะห์ Intelligent Risk อันจะทำให้องค์กรไม่บรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตาม Business Model ที่กำหนดไว้ รวมถึงมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สามารถเข้าถึงโอกาสอย่างเป็นรูปธรรม

เมื่อได้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ Business Model แล้ว องค์การสุราฯ จะมีการวิเคราะห์ประมาณการทางการเงินล่วงหน้า โดยมีการนำข้อมูลผลการวิเคราะห์วิเคราะห์สภาพแวดล้อม รวมถึงผลการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน (Sensitivity Analysis) เข้ามากำหนดสมมติฐานในแต่ละสถานการณ์ทั้ง Best Case - Base Case และ Worst Case และองค์การสุราฯ ยังมีการพิจารณาความเชื่อมโยงของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model และ Intelligent Risk ของแผนวิสาหกิจกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทเพื่อให้มั่นใจว่าแผนแม่บทจะสนับสนุนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และ Business Model ขององค์การสุราฯ

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : เมื่อวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model ในแต่ละระยะ Intelligent Risk และ Scenario Planning องค์การสุราฯ จะให้แต่ละแผนแม่บทกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model ในแต่ละระยะ และ Scenario Planning ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(Strategic Objectives : SO)

ระยะเวลาดำเนินงาน : เดือนเมษายน 2567 – เดือนมิถุนายน 2567

ผู้รับผิดชอบ : คณะผู้บริหาร กองนโยบายและแผน และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เมื่อองค์การสุราฯ ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ Business Model ในแต่ละระยะ และผลการวิเคราะห์ Scenario Planning ในแต่ละสถานการณ์แล้ว องค์การสุราฯ มีการนำทิศทางการดำเนินงานกับข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives : SO) ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ 1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) โดยใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาสขององค์กร 2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) โดยใช้โอกาสลดจุดอ่อนขององค์กร 3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) โดยใช้จุดแข็งรับมือกับอุปสรรค และ 4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT) โดยแก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ จะมีการเชื่อมโยงกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ จะนำไปสู่การบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ รวมถึง องค์การสุราฯ ยังได้มีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน SLA ในทุกกระบวนการและโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กรมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบที่สำคัญอย่างครบถ้วน องค์การสุราฯ ได้มีการสอบถามความสมดุลและความสอดคล้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

- การตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” โอกาสในการสร้างนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ

- การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีในปัจจุบัน และการดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะหลักที่จำเป็นในอนาคต

- การเพิ่มความสามารถขององค์กร เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด

- ความสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว และสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

เมื่อมีการตรวจสอบความสมดุลและความสอดคล้องแล้วเสร็จ องค์การสุราฯ จะทำการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ รวมถึง การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของแผนแม่บทต่อไป

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้วเสร็จ องค์การสุราฯ จะถ่ายทอดให้แผนแม่บทต่าง ๆ นำไปกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของแผนแม่บทต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy and Tactic)

ระยะเวลาดำเนินงาน : เดือนเมษายน 2567 - เดือนมิถุนายน 2567

ผู้รับผิดชอบ : คณะผู้บริหาร กองนโยบายและแผน และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ องค์การสุราฯ ได้มีการนำปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ผ่านการวิเคราะห์ เช่น SA SC CC ข้อมูลคู่แข่ง เป็นต้น และทิศทางการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ได้แก่ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Scenario Planning มาประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ Strategy Mapping และเครื่องมือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ 1. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective : I) 2. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective: L) 3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective: C) และ 4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective: F) เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์การสุราฯ บูรณาการกับวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และมีการตอบสนองต่อมุมมองในด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน และมีการแสดงผลความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับกลยุทธ์ และความเชื่อมโยงกับทิศทางการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ผ่าน Strategy Map และมีการถ่ายทอดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรซึ่งรวมถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่สายงาน และแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้มีกระบวนการทำงานที่เป็นรูปธรรมในการขับเคลื่อนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การสุราฯ

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : เมื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรแล้วเสร็จ องค์การสุราฯ จะถ่ายทอดให้แผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนแม่บทที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 6 การขอความเห็นชอบทิศทางการดำเนินงาน

ระยะเวลาดำเนินงาน : เดือนมิถุนายน 2567

ผู้รับผิดชอบ : คณะผู้บริหาร กองนโยบายและแผน และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

องค์การสุราฯ มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระบบงาน (Work System) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ พร้อมค่านิยม ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อขอความเห็นชอบจาก คณะอนุกรรมการนโยบายและพิจารณาการลงทุน และคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ ตามลำดับ

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : เมื่อได้รับความเห็นชอบทิศทางการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว องค์การสุราฯ จะถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระบบงาน (Work System) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ พร้อมค่านิยม ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายให้แผนแม่บทต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 7 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

ระยะเวลาดำเนินงาน : เดือนเมษายน 2567 - เดือนกรกฎาคม 2567

ผู้รับผิดชอบ : กองนโยบายและแผน หัวหน้าระดับแผนกขึ้นไป และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

องค์การสุราฯ ถ่ายทอดสภาพแวดล้อมการดำเนินงานและทิศทางการดำเนินงานของแผนวิสาหกิจ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เป็นต้น ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ เพื่อเป็นทิศทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การสุราฯ ซึ่งประกอบไปด้วย แผนปฏิบัติการระยะสั้น แผนปฏิบัติการระยะยาว ภายใต้แผนวิสาหกิจ

นอกจากนี้ แผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การสุราฯ ได้มีการกำหนดแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการที่ระบุรายละเอียด เช่น โครงการ เหตุผลและความจำเป็น วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินกิจกรรมงบประมาณ และปัจจัยเสี่ยงของโครงการ เป็นต้น พร้อมทั้งยังมีการกำหนดแบบฟอร์มอื่น ๆ ที่ใช้ประกอบในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของแผนปฏิบัติการ เช่น แบบฟอร์มความต้องการทรัพยากร การประเมินความคุ้มค่าทางการเงินและไม่ใช้การเงิน แบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง เป็นต้น โดยแบบฟอร์มทั้งหมดดังกล่าวได้ถูกทบทวนและปรับปรุงแล้ว ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ (Process Review)

เพื่อให้มีความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร องค์การสุราฯ ได้ทบทวน/จัดทำคู่มือการจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการสื่อสารแบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถจัดทำได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วนเมื่อดำเนินการสื่อสารแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกับ หัวหน้าระดับแผนกร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น และระยะยาวตามแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ

ในรายละเอียดของการวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ องค์การสุราฯ ได้นำหลักของ COSO 2013 มาประเมินผลการควบคุมภายใน โดยเบื้องต้นได้นำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงของโครงการ/แผนงาน เพื่อประเมินหาโอกาสที่อาจจะเกิดปัจจัยเสี่ยงขึ้นในโครงการ/แผนงาน และนำมาประเมินโอกาส/ผลกระทบ เพื่อหาระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง หากประเมินผลการควบคุมภายในพบว่าไม่เพียงพอและผลการประเมินความเสี่ยงของโครงการมีระดับความรุนแรงสูง จะนำไปบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น และระยะยาวแล้วเสร็จ องค์การสุราฯ ได้มีการถ่ายทอดมาเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้แผนปฏิบัติการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวมีความสอดคล้องกัน

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : องค์การสุราฯ ได้มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนแม่บทให้สอดคล้อง เช่น เมื่อแผนวิสาหกิจ กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model ในแต่ละระยะ Intelligent Risk และ Scenario Planning ก็ถ่ายทอดไปยังแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ นอกจากนี้ แผนแม่บทต่าง ๆ จะใช้แบบฟอร์มแผนปฏิบัติการขององค์กรไปจัดทำแผนปฏิบัติการของแผนแม่บท โดยบางแผนแม่บท อาจมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของแผนแม่บท

ขั้นตอนที่ 8 การขอความเห็นชอบแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ

ระยะเวลาดำเนินงาน : เดือนมิถุนายน 2567 - เดือนกรกฎาคม 2567

ผู้รับผิดชอบ : กองนโยบายและแผน และคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ

องค์การสุราฯ มีการนำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ ที่ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระบบงาน (Work System) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ พร้อมค่านิยม ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย แผนปฏิบัติการระยะสั้น และแผนปฏิบัติการระยะยาว เพื่อขอความเห็นชอบจาก คณะอนุกรรมการนโยบายและพิจารณาการลงทุน และคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ ตามลำดับ

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : เมื่อได้รับความเห็นชอบแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ เรียบร้อยแล้ว องค์การสุราฯ จะถ่ายทอดแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ ที่ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระบบงาน (Work System) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ พร้อมค่านิยม ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย แผนปฏิบัติการระยะสั้น และแผนปฏิบัติการระยะยาวให้แผนแม่บทต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 9 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)

ระยะเวลาดำเนินงาน : เดือนเมษายน 2567 - เดือนกันยายน 2567

ผู้รับผิดชอบ : กองนโยบายและแผน ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ในการนำแผนปฏิบัติการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวไปสู่การปฏิบัติ องค์การสุราฯ ได้มีการกำหนดรูปแบบแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ที่มีการระบุข้อมูลปัจจัยที่สำคัญของแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่ครบถ้วน เช่น ผู้รับผิดชอบ การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด กิจกรรม เป็นต้น โดยแผนปฏิบัติการของแผนวิสาหกิจจะสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการสายงาน ทั้งรูปแบบแผนปฏิบัติการที่ได้มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างแผนวิสาหกิจและแผนแม่บท รวมถึงโครงการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทยังมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้โครงการของแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ จากนั้นองค์การสุราฯ จะดำเนินการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยเฉพาะกลุ่มพนักงาน/บุคลากร ตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลขององค์การสุราฯ ที่มีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ

นอกจากนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานถ่ายทอดแผนปฏิบัติการขององค์การสุราฯ มีความเชื่อมโยงกัน ในทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับสายงาน จนถึงระดับองค์กร องค์การสุราฯ ได้ให้มีการทวนสอบความเชื่อมโยงของโครงการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายแบบย้อนกลับด้วย

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : โครงการ ตัวชี้วัด และเป้าหมายภายใต้แผนปฏิบัติการของแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี แผนปฏิบัติการของแผนแม่บท แผนปฏิบัติการระดับสายงานจะถูกบูรณาการและถ่ายทอดไปตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 10 การติดตามผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแผน (Monitoring and Review)

ระยะเวลาดำเนินงาน : เดือนตุลาคม 2567 – เดือนกันยายน 2567

ผู้รับผิดชอบ : คณะผู้บริหาร และกองนโยบายและแผน

ในขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแผนงาน องค์การสุราฯ จะมีการกำหนดขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนแม่บท ตั้งแต่ระดับองค์กร จนถึงระดับบุคคล และถ่ายทอดให้ทุกสายงานและบุคลากรทั่วทั้งองค์กรทราบ โดยองค์การสุราฯ มีการติดตามผลการดำเนินงานและคาดการณ์ผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งสาเหตุ ปัญหาและอุปสรรค เพื่อจะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและคาดการณ์ผลการดำเนินงานเพื่อทวนสอบผลการคาดการณ์ของหน่วยงาน และรายงานผลการดำเนินงานตามลำดับขั้นต่อไป ทั้งนี้ หากผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน มีการคาดการณ์ว่าตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์การสุราฯ จะมีขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามสถานการณ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ 1) กรณีสถานการณ์ปกติ ซึ่งมีการติดตามแผนปฏิบัติการเป็นรายไตรมาส และ 2) กรณีสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยน จะมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทันที โดยมีแนวทางในการดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ดังนี้

กรณีสถานการณ์ปกติ : องค์การสุราฯ จะนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ร่วมกับสภาพแวดล้อมและผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ในกรณีที่ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายจะทำการวิเคราะห์สาเหตุที่ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยจะจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้องค์กร และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ และในกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์การสุราฯ จะมีการวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ไข เพื่อนำเสนอต่อคณะผู้บริหารระดับหัวหน้ากองขึ้นไป คณะอนุกรรมการนโยบายและพิจารณาการลงทุน คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ และทำการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

กรณีที่สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กร : องค์การสุราฯ จะมีการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที โดยหลังจากที่วิเคราะห์สาเหตุและแนวทางการแก้ไขแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทบทวนแผนปฏิบัติการแล้วนำเสนอต่อ คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการขององค์การสุราฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบเป็นการเร่งด่วน และทำการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บท : การติดตามผลการดำเนินงานจะเป็นการติดตามร่วมกัน ทั้งแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ ในส่วนแผนแม่บท จะติดตามโดยคณะอนุกรรมการฯ ในแต่ละหัวข้อ ทั้งนี้ ในกรณีที่แผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีมีการปรับเปลี่ยน จะสื่อสารให้ผู้รับผิดชอบแผนแม่บททราบ ผ่านการประชุมคณะผู้บริหารระดับหัวหน้ากองขึ้นไป เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนแผนแม่บทให้สอดคล้องกันแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Environmental Scanning)

ขั้นตอนการรวบรวม การจัดเก็บ การวิเคราะห์ และการประเมินข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการวิเคราะห์ (Process) และผลลัพธ์ (Output) โดยรวบรวมข้อมูลจาก 1) การประชุมกับหน่วยงานภายในองค์กรสุราฯ 2) การประชุมรับฟังความคิดเห็น ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การประชุมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง 4) การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ และ 5) ศึกษาจากเอกสาร รายงานข้อมูลภายในองค์กรสุราฯ แล้วจัดเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลดิบมาวิเคราะห์เบื้องต้นเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยย่อยด้านต่าง ๆ ในขั้นแรก จากนั้นจึงนำปัจจัยย่อยมาเข้ากระบวนการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 6 มิติ (PESTEL Analysis) การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five Forces) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการ (McKinsey's 7S) และการวิเคราะห์โมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) นอกจากนี้ องค์กรสุราฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ในระดับกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) หรือ ERM COSO (2017) และระบบมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO 22301 (BCM) ที่เชื่อมโยงกับหลักการและแนวคิด Balanced Scorecard : BSC มาประยุกต์ใช้ โดยกำหนดมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการจัดการภายในองค์กร/กระบวนการ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ครอบคลุมประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน ตามแนวทาง COSO : ERM ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ เพื่อให้การกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผล โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) เพื่อประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ และสังเคราะห์ออกมาเป็นผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง และผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรสุราฯ โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 : แสดงขั้นตอนการรวบรวม การจัดเก็บ การวิเคราะห์ และการประเมินข้อมูลสารสนเทศ

ที่มา : องค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต

3.1 ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร (External Factors)

3.1.1 ปัจจัยด้านนโยบาย (Politics Factor)

1) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

องค์การสหประชาชาติกำหนดทิศทางการพัฒนาของโลกในระยะเวลา 15 ปี (พ.ศ. 2559-2573) ซึ่งมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อขจัดความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำ โดยไม่ทิ้งใครไว้เบื้องหลัง ไม่ทำลายแหล่งทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 17 เป้าหมาย (Goal) สะท้อน 3 เสาหลักของมิติความยั่งยืน (Three Pillars of Sustainability) คือ มิติด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม บวกกับอีก 2 มิติ คือ มิติด้านสันติภาพและสถาบัน และมิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนาที่เชื่อมโยงทุกมิติของความยั่งยืนไว้ด้วยกัน รวมเป็น 5 มิติ องค์การสหประชาชาติ แบ่งเป้าหมาย 17 ข้อ ออกเป็น 5 กลุ่ม (เรียกว่า 5 Ps) ประกอบด้วย

People (มิติด้านสังคม): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 1 ถึง เป้าหมายที่ 5

Prosperity (มิติด้านเศรษฐกิจ): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 7 ถึง เป้าหมายที่ 11

Planet (มิติด้านสิ่งแวดล้อม): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 6 เป้าหมายที่ 12 ถึง เป้าหมายที่ 15

Peace (มิติด้านสันติภาพและสถาบัน): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 16

Partnership (มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 17



ภาพ 3-2 แสดงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals - SDGs)

ที่มา : เว็บไซต์องค์การสหประชาชาติ, เดือนมิถุนายน ปี 2567

จากการวิเคราะห์เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) พบว่า เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ดังนี้

1.1) เป้าหมายที่ 3 สร้างหลักประกันว่าคนมีชีวิตที่มีสุขภาพดีและส่งเสริมสวัสดิภาพสำหรับทุกคนในทุกวัย (Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages)

1.2) เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่มีผลิตภาพ และการมีงานที่เหมาะสมสำหรับทุกคน (Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all)

1.3) เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม (Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation)

1.4) เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น (Take urgent action to combat climate change and its impacts)

โดยมีแนวทางที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

เป้าประสงค์ 3.8 บรรลุการมีหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า รวมถึงการป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน การเข้าถึง การบริการสาธารณสุขจำเป็นที่มีคุณภาพและเข้าถึงยาและวัคซีนจำเป็นที่ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และมีราคาที่สามารถซื้อหาได้

เป้าประสงค์ 8.2 บรรลุการมีผลิตภาพทางเศรษฐกิจในระดับที่สูงขึ้นผ่านความหลากหลาย การยกระดับ เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงการมุ่งเน้นในภาคการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มสูงและใช้แรงงานเป็นหลัก

เป้าประสงค์ 9.4 ยกกระดับโครงสร้างพื้นฐานและปรับปรุงอุตสาหกรรมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยเพิ่ม ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการใช้เทคโนโลยีและกระบวนการทางอุตสาหกรรมที่สะอาดและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มากขึ้น โดยทุกประเทศดำเนินการตามขีดความสามารถของแต่ละประเทศภายในปีพ.ศ. 2573

เป้าประสงค์ 13.2 บูรณาการมาตรการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการวางแผนระดับชาติ

2) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



ภาพที่ 3-3 : แสดงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
ที่มา : เว็บไซต์มูลนิธิชัยพัฒนา, เดือนมิถุนายน ปี 2567

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ ทรงมีพระราชหฤทัยมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของราษฎร เสมือนหนึ่งเป็นความทุกข์ของพระองค์ พระองค์จึงทรงมีพระราชดำริหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรอบแนวคิดมุ่งให้ ทุกคนสามารถพึ่งพาตัวเองได้จนเกิดความยั่งยืน บนหลักสำคัญสามประการ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤต ตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการวางแผน การตัดสินใจ และการกระทำ

องค์การสุราฯ ได้น้อมนำกรอบแนวคิดความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีมาใช้ประกอบการวางแผนและการตัดสินใจเพื่อความมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร ซึ่งผลจากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้ และเทคโนโลยี

3) นโยบายภาครัฐ

เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2566 สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ได้เผยแพร่คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี นายเศรษฐา ทวีสิน นายกรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภาให้ทราบถึงเจตนารมณ์ ยุทธศาสตร์ และนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งมั่นจะสร้างความสามัคคี ประองดอง ให้เกิดขึ้นในสังคมไทย ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือกันในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครองของประเทศให้ก้าวหน้า เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนชาวไทยทุกคน โดยนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรี มีความสอดคล้องกับหน้าที่ของรัฐและแนวนโยบายแห่งรัฐของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งองค์การสุราฯ มีส่วนเกี่ยวข้องกันโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน ดังนี้

1) นโยบายของรัฐบาล เรื่อง การสร้างและพัฒนาระบบสาธารณสุขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมกลไกสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคโดยเฉพาะการให้วัคซีนเพื่อป้องกันโรค สอดคล้องกับหมวด 5 หน้าที่ของรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

2) นโยบายของรัฐบาล เรื่อง การส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ อาทิ การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล อุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง อุตสาหกรรมสีเขียว และอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ รวมทั้งการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมในประเทศ เพื่อให้เป็นเครื่องยนต์ใหม่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

3) นโยบายรัฐบาล เรื่อง ส่งเสริมการผลิตและการใช้พลังงานสะอาดและพลังงานหมุนเวียน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

4) นโยบายรัฐบาล เรื่อง การสานต่อนโยบาย Carbon Neutrality เพื่อให้ประเทศไทยเป็นผู้นำของอาเซียนในด้านการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่ชั้นบรรยากาศ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพ

5) นโยบายรัฐบาล เรื่อง การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพปรับปรุงการทำงานของภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลทำให้ประชาชนสามารถได้รับการบริการจากรัฐได้สะดวกมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

6) นโยบายรัฐบาล เรื่อง การดำเนินงานที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องโปร่งใสและตรวจสอบได้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

7) นโยบายรัฐบาล เรื่อง การยกเลิกและปรับปรุงกฎหมายที่ไม่จำเป็น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

4) แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี



ภาพที่ 3-4 : แสดงความเชื่อมโยงแผนพัฒนาประเทศไทยระดับที่ 1 ระดับที่ 2 และระดับที่ 3
ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, เดือนมิถุนายน ปี 2567

แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 กำหนดให้รัฐจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในระยะยาวตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายหัวใจหลักของการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทย เพื่อเป็นกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายอนาคตของประเทศที่พึงประสงค์ โดยมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” ทั้งนี้ ได้ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา และมีผลบังคับใช้แล้วเมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561 ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

จากการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) พบว่า ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุราฯ และจะสามารถนำไปพิจารณาประกอบเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำรอบแผนวิสาหกิจ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกราช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูล ขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคาม และภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหา ด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการ

ทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่นๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนา ที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศ ในด้านอื่นๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่างๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลกควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทย มีความพร้อมทั้งกายใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักชาติ ศาสนา และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสาร ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่นๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะผ่านทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาท หน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ

ในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันมีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และ โปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตนิกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจนมีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัยมีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามหลักนิติธรรม

5) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ตามที่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ดำเนินการตามนัยมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2562 ทั้งนี้ คณะกรรมการ จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ เห็นว่ามีความจำเป็นต้องแก้ไขเพิ่มเติม และคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2566 ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่างๆ กำหนดแนวทางเพื่อเป็นกรอบให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องบรรลุเป้าหมายการพัฒนาตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ



ภาพที่ 3-5 : แสดงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)
ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, เดือนมิถุนายน ปี 2567

จากการวิเคราะห์แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) พบว่า แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุราฯ และจะสามารถนำไปพิจารณาประกอบเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำกรอบแผนวิสาหกิจประกอบด้วย 6 แผนแม่บทดังนี้

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับที่ 3 การเกษตร

มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลิตภัณฑัวมวลรวมในประเทศในสาขาเกษตรและผลิตภาพการผลิตของภาคเกษตรที่เน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตในภาคเกษตรไปสู่สินค้าเกษตรและผลิตภัณฑัที่มีมูลค่าสูง โดยการยกระดับการผลิตให้เข้าสู่คุณภาพมาตรฐานความปลอดภัยอาศัยจุดเด่นทั้งเอกลักษณ์และความโดดเด่นของสินค้าเกษตร พร้อมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการแปรรูปผลิตภัณฑัที่มีคุณภาพสูง

ทั้งนี้ การดำเนินงานขององค์การสุราฯ มีความเกี่ยวข้องกับแผนย่อย 2 แผน โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแม่บทย่อย 3.3 เกษตรชีวภาพ สนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากรชีวภาพทางการเกษตร เพื่อการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานเกษตรกรรมและฐานทรัพยากรชีวภาพ ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาองค์ความรู้และประยุกต์ใช้นวัตกรรมจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีในการแปรรูปสินค้าจากความหลากหลายชีวภาพ รวมถึงการนำวัตถุดิบเหลือทิ้งทางการเกษตรมาใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมและพลังงานที่เกี่ยวข้องกับชีวภาพ

แผนแม่บทย่อย 3.4 เกษตรแปรรูป สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการแปรรูปสินค้าเกษตรขั้นสูงที่มีคุณค่าเฉพาะ และผลิตภัณฑัคุณภาพสูงที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและผลักดันไปสู่การผลิตเชิงพาณิชย์

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับที่ 4 อุตสาหกรรมและการบริการแห่งอนาคต มีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศมีการขยายตัวของผลิตภัณฑัวมวลรวมในประเทศภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการเพิ่มขึ้น รวมทั้งผลิตภาพการผลิตของภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการเพิ่มขึ้น โดยการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่และเติบโตได้อย่างยั่งยืนการมุ่งสู่อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตหัวใจสำคัญในการแข่งขันของประเทศไทยในระยะยาว

ทั้งนี้ การดำเนินงานขององค์การสุราฯ มีความเกี่ยวข้องกับแผนย่อย 2 แผน โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแม่บทย่อย : 4.1 อุตสาหกรรมชีวภาพ ส่งเสริมและสร้างเศรษฐกิจฐานชีวภาพอุบัติใหม่ ทั้งระบบแบบครบวงจรโดยให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มจากวัตถุดิบชีวภาพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาอุตสาหกรรมชีวภาพอย่างบูรณาการตลอดห่วงโซ่มูลค่า พร้อมทั้งส่งเสริมการลงทุนวิจัยและพัฒนา การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

แผนแม่บทย่อย : 4.2 อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร การพัฒนาแบบบูรณาการควบคู่กับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการแพทย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในทุกมิติ และสร้างอุตสาหกรรมการแพทย์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง เพื่อให้ไทยเป็นศูนย์กลางด้านอุตสาหกรรมและบริการสุขภาพทั้งด้านร่างกายและจิตใจที่ผสมผสานความเชี่ยวชาญทั้งในการแพทย์แผนปัจจุบันและการแพทย์แผนไทย

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับที่ 8 ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมยุคใหม่ มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ประกอบการในทุกระดับเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมผู้ประกอบการยุคใหม่ให้เติบโตอย่างเข้มแข็งและเป็นกลไกสำคัญในการขยายตัวของเศรษฐกิจไทย

ทั้งนี้ การดำเนินงานขององค์การสุราฯ มีความเกี่ยวข้องกับแผนย่อย 2 แผน โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแม่บทย่อย : 8.1 การสร้างความเข้มแข็งผู้ประกอบการอัจฉริยะ สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการในทุกระดับ ให้มีจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ ขับเคลื่อนธุรกิจด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ การขยายช่องทางการตลาด การสร้างตราสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาในเชิงพาณิชย์ รวมทั้งการปรับตัวสู่ธุรกิจรูปแบบใหม่ๆ พัฒนาผู้ประกอบการให้มีทักษะในการวิเคราะห์ และมีองค์ความรู้ด้านการจัดการฐานข้อมูล สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ รวมถึงคำนึงถึงการผลิตสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อการวางแผนธุรกิจ ส่งเสริมการใช้ระบบประกันความเสี่ยงภัยของสินค้าและบริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล

แผนแม่บทย่อย : 8.3 การสร้างโอกาสเข้าถึงตลาด สนับสนุนผู้ประกอบการให้มีสินค้าและบริการที่มีอัตลักษณ์ และตราสินค้าที่เด่นชัดให้ความสำคัญกับการผลิตโดยใช้ตลาดนำที่คำนึงถึงความต้องการของตลาดโดยเฉพาะตลาดที่มีมูลค่าสูงพร้อมทั้งพัฒนาบรรจุภัณฑ์สินค้าที่มีคุณภาพและมีความแตกต่าง เพื่อส่งเสริมการเข้าถึงตลาดต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดต่างประเทศ สร้างและพัฒนาตลาดในประเทศสำหรับสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานและสอดคล้องกับวิถี ชีวิตของคนรุ่นใหม่ รวมทั้งตลาดสินค้าสำหรับกลุ่มเฉพาะ เช่น สินค้าอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ สินค้าเกษตรอินทรีย์ สินค้าสำหรับกลุ่มผู้สูงอายุ เป็นต้น ตลอดจนพัฒนาศูนย์กระจายสินค้าที่มีมาตรฐานในทุกภูมิภาค และมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการกระจายสินค้าโดยประสานความร่วมมือกับภาคเอกชน

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน มีเป้าหมายเพื่ออนุรักษ์ คุ้มครอง ปันฟู และสร้างฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเลให้อุดมสมบูรณ์และมีคุณภาพเหมาะสมต่อการอุปโภคบริโภคที่คำนึงถึงศักยภาพการฟื้นฟูของระบบนิเวศ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโดยร่วมมือกับนานาชาติในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ

ทั้งนี้ การดำเนินงานขององค์การสุราฯ มีความเกี่ยวข้องกับแผนย่อย 2 แผน โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแม่บทย่อย 18.3 การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การกำหนดเป้าหมายและแนวทางการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศในระยะยาวที่สอดคล้องกับการพัฒนาในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาระบบการรายงานข้อมูลและระบบติดตามประเมินผลการลดก๊าซเรือนกระจกที่ครอบคลุมทุกสาขาโดยมีความเชื่อมโยงของเครือข่ายข้อมูลในทุกภาคส่วน และดำเนินงานตามแนวทางการลดก๊าซเรือนกระจกในสาขาพลังงานและขนส่ง กระบวนการอุตสาหกรรมและการใช้ผลิตภัณฑ์ และการจัดการของเสีย มีการปรับตัวเพื่อลดความสูญเสียและเสียหายจากภัยธรรมชาติและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มุ่งเน้นในด้านการปรับปรุงการบริหารจัดการปฏิกิริยาทั้งระบบ โดยคำนึงถึงปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในระยะยาว

แผนแม่บทย่อย 18.4 การจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบให้
เป็นไปตามมาตรฐานสากล ปรับปรุงมาตรฐานสิ่งแวดล้อมของประเทศตามมาตรฐานสากล และมีการบังคับใช้มาตรฐาน
 สิ่งแวดล้อม เช่น ดิน น้ำ อากาศ ป่าไม้ สัตว์ป่า และความหลากหลายทางชีวภาพกับทุกภาคส่วนอย่างเคร่งครัด
 การพัฒนามาตรฐานและระบบจัดการมลพิษกำเนิดใหม่ พร้อมทั้งขจัดมลพิษและแก้ไขฟื้นฟูผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อันเกิด
 จากโครงการพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ มีการพัฒนาชิ้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อลดมลพิษและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
 พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายการจัดการขยะตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง ด้วยเป้าหมายการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน และ
 กำหนดกลไกกำกับดูแลการจัดการขยะและมลพิษอย่างเป็นระบบทั้งประเทศ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนแม่บทฉบับนี้
 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการทำงานของภาครัฐให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ปลอดภัยและประพฤติมิชอบ
 มีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกระดับ มีวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์
 ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น และสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วนตื่นตัวละอาย
 ต่อการทุจริตประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ มีส่วนร่วมการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีเป้าหมายระดับประเด็น
 คือ ประเทศไทยปลอดภัยและประพฤติมิชอบ โดยกำหนดดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทย (อันดับ/คะแนน)
 เป็นตัวชี้วัดสำคัญ โดยกำหนดให้ประเทศไทยอยู่ในอันดับ 1 ใน 20 และ/หรือได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 73 คะแนน ภายในปี
 พ.ศ. 2580

ทั้งนี้ แผนแม่บทย่อยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทขององค์การสุราฯ ได้แก่ การป้องกันและประพฤติมิชอบ ซึ่งเป็น
 แผนแม่บทย่อยที่มุ่งเน้นการพัฒนา “คน” ทุกกลุ่มในสังคมให้เป็นพลเมืองที่ดี มีวัฒนธรรมสุจริต โดยปลูกฝังและหล่อหลอม
 วัฒนธรรมในกลุ่มเด็กและเยาวชนทุกช่วงวัย ทุกระดับ รวมทั้งส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มี
 ความใสสะอาด โดยส่งเสริมการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงานของกลุ่มข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ พร้อมทั้งส่งเสริม
 การพัฒนานวัตกรรมในการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบท สภาพปัญหา และพลวัตการทุจริตของ
 แต่ละหน่วยงาน ซึ่งหนึ่งในตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับบทบาทขององค์การสุราฯ คือ ร้อยละของหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน
 ITA โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย 2566-2570
ประชาชนมีวัฒนธรรมและพฤติกรรม ซื่อสัตย์สุจริต	ร้อยละของหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การ ประเมิน ITA	ร้อยละ 100 (85 คะแนนขึ้นไป)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับที่ 22 กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม แผนแม่บทฉบับนี้ให้
 ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกลไกในการขับเคลื่อนและสร้างการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ มุ่งเน้นการนำ
 นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนให้เกิดความโปร่งใสและพลวัตให้กับการพัฒนากฎหมายและกระบวนการ
 ยุติธรรม เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนทุกภาคส่วนในสังคมมีโอกาสได้รับประโยชน์จากการพัฒนาประเทศอย่างเท่าเทียม
 เป็นธรรม และทั่วถึงมีเป้าหมายเพื่อให้กฎหมายเป็นเครื่องมือให้ทุกภาคส่วนได้ประโยชน์จากการพัฒนาประเทศอย่างเท่า
 เทียมและเป็นธรรม และการอำนวยความสะดวกยุติธรรมเป็นไปโดยความเสมอภาค โปร่งใส เป็นธรรม ทั่วถึง และปราศจากการ
 เลือกปฏิบัติ

ทั้งนี้ การดำเนินงานขององค์การสุราฯ มีความเกี่ยวข้องกับแผนย่อย 2 แผน โดยมีรายละเอียดดังนี้

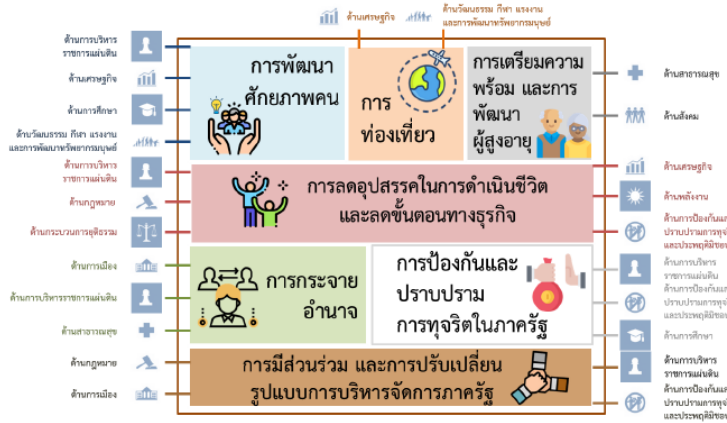
แผนแม่บทย่อย 22.1 การพัฒนากฎหมาย มุ่งเน้นการพัฒนากฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรการต่างๆ ให้สอดคล้องกับบริบท และเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ โดยประเมินผลสัมฤทธิ์ ทบถ้วนความจำเป็นและความเหมาะสมของกฎหมายที่มีอยู่ทุกลำดับชั้นของกฎหมาย แก้ไขปรับปรุงกฎหมายให้ทันสมัย ยกเลิกกฎหมายที่มีเนื้อหาไม่จำเป็น หรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ รวมถึงมีวิธีการบัญญัติกฎหมายอย่างมีส่วนร่วมต้องดำเนินการให้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกฎหมายอย่างรอบด้านและเป็นระบบ รวมทั้งเปิดเผยผลการรับฟังความคิดเห็นและการวิเคราะห์ต่อประชาชน และนำมาประกอบการพิจารณาในกระบวนการตรากฎหมายทุกขั้นตอน และพัฒนาการบังคับใช้กฎหมาย โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการบังคับใช้กฎหมาย ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ และเป็นธรรม และก่อให้เกิดความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ

แผนแม่บทย่อย 22.2 การพัฒนากระบวนการยุติธรรม มุ่งเน้นการปรับวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติเจ้าหน้าที่ของรัฐในกระบวนการยุติธรรมให้เคารพและยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม กำหนดให้หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมทั้งทางแพ่ง อาญา และปกครอง มีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ร่วมกัน เสริมสร้างพลวัต ความหลากหลาย บูรณาการด้านกระบวนการยุติธรรมด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชนและการสร้างความเสมอภาคในการอำนวยความสะดวกด้วยการคุ้มครองผู้ด้อยโอกาส ส่งเสริมพัฒนาระบบการสืบเสาะและการสอดส่องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการเสริมสร้างความโปร่งใสและพลวัตของกระบวนการยุติธรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงยกระดับมาตรการตรวจสอบการประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ในกระบวนการยุติธรรมให้มีความน่าเชื่อถือ และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการยกระดับความโปร่งใสในการใช้อำนาจกับประชาชนและการแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม

6) แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ บัญญัติให้มีการปฏิรูปประเทศ ซึ่งต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ (1) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อยมีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ (2) สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำและ (3) ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

แผนการปฏิรูปประเทศ ได้จัดทำขึ้นตามบทบัญญัติที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 จัดเป็นแผนระดับที่ 2 ตามนัยมติคณะรัฐมนตรี มีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติ มีการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิรูปประเทศไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องใช้เป็นกลไกในการแปลงขั้นตอนและวิธีการดำเนินการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ ไปสู่การกำหนดงาน/โครงการ เพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์การปฏิรูปประเทศตามแผนการปฏิรูปประเทศ สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญฯ



ภาพที่ 3-6 : แสดงการบูรณาการแผนปฏิรูปประเทศ
ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจบนหลักการสร้างความยั่งยืนและครอบคลุมมิติที่สำคัญรวม 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านที่ 1 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ด้านที่ 2 ความเท่าเทียมและการเติบโตอย่างมีส่วนร่วม และด้านที่ 3 การปฏิรูปด้านสถาบันเศรษฐกิจให้มีวงจรการบริหารงานคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act) เพื่อการขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจ โดยมุ่งให้เกิดการสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เกิดการกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจสู่เศรษฐกิจระดับฐานรากและเร่งยกระดับการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างจริงจัง

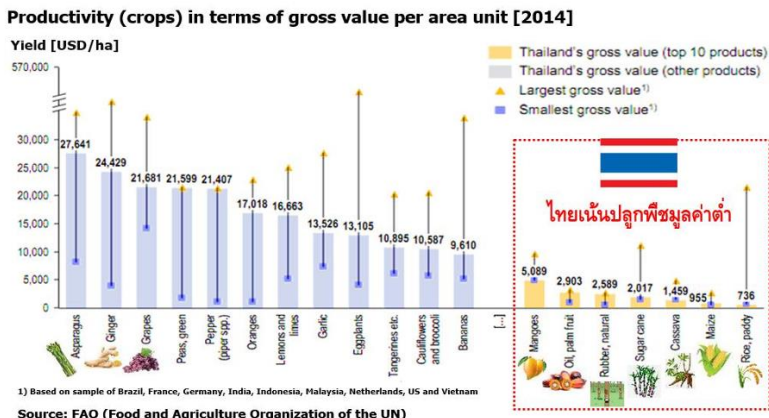
จากการวิเคราะห์แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน พบว่า แผนการปฏิรูปประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุราฯ และจะสามารถนำไปพิจารณาประกอบเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำกรอบแผนวิสาหกิจประกอบด้วย 2 แผนการปฏิรูป และประเด็นข้อเสนอในการมีหรือแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย ดังนี้

แผนการปฏิรูปประเทศด้านที่ 5 การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ

ประเด็นปฏิรูปด้านที่ 1 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ประเด็นย่อยที่ 1.1 ผลผลิตเพิ่มผลผลิตและศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมหลัก (อุตสาหกรรมเกษตรและอาหารท่องเที่ยวและบริการ) อุตสาหกรรมใหม่ อาทิ อุตสาหกรรมชีวภาพ ยานยนต์ไฟฟ้า เศรษฐกิจดิจิทัล และประเด็นย่อย 1.3 ระบบนิเวศด้านวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม ศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา

กิจกรรมปฏิรูปที่ 1 การสร้างเกษตรมูลค่าสูง (High Value Added)

ภาคเกษตรเป็นภาคเศรษฐกิจสำคัญของไทย โดยมีประชากรจำนวนมากถึง 27 ล้านคนอยู่ในภาคเกษตร อีกทั้งไทยยังมีความหลากหลายทางชีวภาพ และเป็นประเทศผู้ผลิตอาหารอันดับที่ 1 ของโลก อย่างไรก็ตาม ภาคเกษตรขาดการพัฒนาที่เหมาะสมมาเป็นเวลานานเกษตรกรส่วนใหญ่ยังทำเกษตรแบบดั้งเดิมที่มีผลผลิตและประสิทธิภาพ (Productivity and Efficiency) อยู่ในระดับต่ำ โดยพื้นที่การเกษตรของไทย 149 ล้านไร่ เป็นพื้นที่ปลูกข้าวถึง 68.7 ล้านไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 46 ของพื้นที่การเกษตรทั้งหมด รองลงมาคือพื้นที่ปลูก ยางพารา อ้อย มันสำปะหลัง ข้าวโพด ปาล์มน้ำมัน และพืชอื่นๆ



ภาพที่ 3-7 : แสดงผลผลิตทางการเกษตรในแง่ของมูลค่ารวมต่อหน่วยพื้นที่
ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, เดือนมิถุนายน 2567

โดยจะต้องปฏิรูปเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตร ด้วยการปรับโครงสร้างจากเกษตรแบบดั้งเดิมพัฒนาไปสู่เกษตรสมัยใหม่ที่มีมูลค่าสูง (High Value Added) โดยนำองค์ความรู้การวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำเกษตรอัจฉริยะ (Smart Farming) และเกษตรแบบแม่นยำ (Precision Farming) เพื่อลดต้นทุน เพิ่มผลิตภาพและประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหาร และต่อยอดการพัฒนาไปสู่เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยเน้นการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง ซึ่งจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับห่วงโซ่คุณค่าภาคเกษตร เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่คำนึงถึงการนำวัสดุกลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ภายใต้เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล มั่นคง และเติบโตได้อย่างยั่งยืน เพื่อสนับสนุนให้เกิดเศรษฐกิจ BCG ที่สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก ตลอดจนยังจะเป็นการกระจายรายได้สู่เกษตรกรอย่างทั่วถึง อันจะเป็นการช่วยลดความเหลื่อมล้ำในสังคม



ภาพที่ 3-8 : แสดงเป้าหมายการพัฒนาไปสู่เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy)
ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, เดือนมิถุนายน 2567

ดังนั้น การพัฒนาภาคเกษตรไปสู่เป้าหมายเกษตรมูลค่าสูง (High Value Added) จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทั้งกระบวนการตั้งแต่ ต้นทาง กลางทางและปลายทางโดยใช้การตลาดนำการผลิต

ประเด็นสำคัญที่ต้องขับเคลื่อนในการปฏิรูปด้านการสร้างเกษตรมูลค่าสูงที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ คือ การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรไปสู่อุตสาหกรรมอาหาร และเศรษฐกิจชีวภาพตามแนวทาง BCG โดยใช้วัตถุดิบต้นทางจากทั้งในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อสนับสนุน Value chain ภายในประเทศ รวมถึงนำนวัตกรรมมาช่วยเพิ่มมูลค่าเป็นผลิตภัณฑ์อาหารมูลค่าสูง ซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดโลก อาทิ เกษตร พลังงานเพื่อสร้างทางเลือก อาหารเพื่อสุขภาพ ส่วนประกอบของอาหาร (Food Ingredients) อาหารที่มี ประโยชน์เฉพาะ (Functional Food) อาหารเสริม และอาหารที่มีผลในเชิงการรักษา เป็นต้น

ประเด็นข้อเสนอในการมีหรือแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย

ประเด็นข้อเสนอที่ 3.6 พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560

พิจารณาปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์และเงื่อนไขตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 เพื่ออนุญาตหรือสนับสนุนให้มีการนำผลผลิตทางการเกษตรมาพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรมชีวภาพได้โดยไม่มีภาระภาษีสรรพสามิตเพิ่มขึ้น และไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการอนุญาตผลิตหรือครอบครองสินค้าที่อยู่ในบังคับภาษีสรรพสามิต

แผนการปฏิรูปประเทศด้านที่ 11 การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

กิจกรรมปฏิรูปที่ 2 การพัฒนาการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและระบบคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ เป้าหมายการขับเคลื่อนกิจกรรมปฏิรูปพัฒนาระบบการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสดังกล่าว

กิจกรรมปฏิรูปที่ 4 การพัฒนาระบบราชการไทยให้โปร่งใส ไร้ผลประโยชน์

เป้าหมายการขับเคลื่อนกิจกรรมปฏิรูปให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยประกาศตนเป็นหน่วยงานที่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) มีการบริหารบุคคลภาครัฐในระบบคุณธรรมตามรัฐธรรมนูญบัญญัติ พร้อมกับให้มีมาตรฐานทางจริยธรรมเกี่ยวกับการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนตนกับส่วนรวม และยกระดับมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนตนกับส่วนรวมเป็นกฎหมาย

กิจกรรมปฏิรูปที่ 5 การพัฒนามาตรการสกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบายในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่

เป้าหมายการขับเคลื่อนกิจกรรมปฏิรูปให้ทุกหน่วยงานภาครัฐที่มีโครงการที่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตเชิงนโยบายที่กำหนด (งบประมาณการดำเนินโครงการมากกว่า 500 ล้านบาท หรือเป็นโครงการที่มีผลกระทบในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง ในวงกว้าง) จะต้องประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริตของโครงการดังกล่าว พร้อมทั้งนำเสนอมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมยื่นต่อหน่วยงานที่ทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณ

ประเด็นปฏิรูปด้านที่ 2 ประกอบด้วย ด้านการป้องปราม (1) และ ด้านการป้องปราม (2)

ด้านการป้องปราม (1) มีเป้าหมายเพื่อให้มีมาตรการควบคุม กำกับ ติดตาม การบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง (Integrity) สุจริตของบุคคลใช้ดุลยพินิจโดยสุจริต ภายใต้กรอบธรรมาภิบาลและการกำกับกิจการที่อย่างแท้จริง

ด้านการป้องปราม (2) มีเป้าหมายเพื่อให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภาครัฐให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้ และสนับสนุนแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนในการต่อต้านการทุจริต เพื่อขจัดปัญหาการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐ

7) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13



ภาพที่ 3-9 : แสดงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)
ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, เดือนมิถุนายน 2567

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นแผนระดับที่ 2 ในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 บัญญัติให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 12 มีผลบังคับใช้ถึงวันที่ 30 กันยายน 2565 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 13 เริ่มต้นวันที่ 1 ตุลาคม 2565 ครอบคลุมปีพ.ศ. 2566-2570 ซึ่งเป็นระยะ 5 ปีที่ 2 ของยุทธศาสตร์ชาติ

วัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” หมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคม ที่ก้าวทันพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการยกระดับกิจกรรมการผลิตและการให้บริการ ให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาจำนวน 5 ประการ ประกอบด้วยประการที่ 1 การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม ประการที่ 2 การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ ประการที่ 3 การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม ประการที่ 4 การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน และประการที่ 5 การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง

กำหนดหมุดหมายการพัฒนา จำนวน 13 หมุดหมาย ถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” หรือมุ่งหวังจะ “มี” แบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติภาคการผลิตและบริการ 2) มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม 3) มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ 4) มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

จากการวิเคราะห์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) พบว่า หมายเหตุที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุราฯ และจะสามารถนำไปพิจารณาประกอบ เพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำกรอบแผนวิสาหกิจประกอบด้วย 8 หมายเหตุ ดังนี้

หมายเหตุหลัก

หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง ได้กำหนดกลยุทธ์การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบมุ่งเป้า โดยการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ส่งเสริมและขยายผลงานวิจัยจากหน่วยงานวิจัย มหาวิทยาลัย และสถาบันวิชาชีพ ภาคเอกชน และองค์การเกษตร เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยและสร้างการมีส่วนร่วมของผู้พัฒนาเทคโนโลยีและผู้ใช้งาน นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์การส่งเสริมการผลิตและการตลาดของสินค้าเกษตรแปรรูปที่มีมูลค่าสูง โดยกำหนดแผนที่น่าทางการพัฒนาและส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชีวภาพจากวัตถุดิบทางการเกษตร ของเหลือทิ้งและผลพลอยได้อื่น

สนับสนุนหมายเหตุอื่น ๆ

หมายเหตุที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง ได้กำหนดกลยุทธ์การมูลค่าเพิ่มให้อุตสาหกรรมทางการแพทย์และสุขภาพ โดยส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลระดับอุตสาหกรรม ปฏิรูประบบกำกับดูแลผลิตภัณฑ์สุขภาพ ส่งเสริมการลงทุนและการนำผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์และสุขภาพออกสู่ตลาด ตลอดจนส่งเสริมแนวคิดการซื้อและการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในประเทศ นอกจากนี้ ยังมีกำหนดกลยุทธ์การสร้างเสริมขีดความสามารถทางวิชาการด้านการศึกษา วิจัย และเทคโนโลยีการแพทย์ โดยส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางการศึกษาทางการแพทย์ พัฒนาต่อยอดประโยชน์ของการจัดประชุมทางการแพทย์นานาชาติ พัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย สร้างระบบนิเวศการวิจัยให้เอื้อต่อการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาต่อยอดในเชิงพาณิชย์ สร้างเครือข่ายความร่วมมือการวิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ รวมถึง การกำหนดกลยุทธ์การยกระดับศักยภาพระบบบริหารจัดการภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข เพื่อลดผลกระทบต่อบริการทางเศรษฐกิจและสุขภาพ โดยวางระบบการเตรียมความพร้อมด้านความมั่นคงด้านสุขภาพในการจัดการภาวะฉุกเฉิน

หมายเหตุที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ ได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาระบบนิเวศให้เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจและการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยเร่งปรับปรุงกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจและสร้างให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และรายใหญ่ โดยพัฒนาเครื่องมือตรวจจับ พฤติกรรมจำกัดการแข่งขัน เพื่อนำไปใช้กำหนดมาตรการแก้ไข ควบคุมการมีอำนาจเหนือตลาดและกำหนด แนวปฏิบัติทางการธุรกิจที่เหมาะสมและเป็นธรรมในการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการ พร้อมทั้งการบังคับใช้ที่เข้มแข็ง ตลอดจนทบทวนกฎหมายกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น เพิ่มความสะดวกในทุกขั้นตอนการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม โดยลดขั้นตอนและระยะเวลาในการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจและการพิจารณาอนุมัติอนุญาต พัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐในทุกกระบวนการผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มประสิทธิภาพศูนย์ให้ความช่วยเหลือ ผู้ประกอบการในการเริ่มต้นและการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนจัดทำและเผยแพร่คู่มือการประกอบธุรกิจรายสาขาที่ผู้ประกอบการเข้าถึงได้

หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการตามแนวทางเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ โดยผลักดันให้มีการลงทุนเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตและการบริการให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้เกิดการใช้ซ้ำ ใช้ซ้ำ นำกลับมาใช้ใหม่ และส่งเสริมให้นำหลักการลดของเสียให้เหลือน้อยที่สุดมาใช้ในขั้นตอนการผลิตและบริการ นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมต้นแบบโมเดลธุรกิจ และกลไกความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างครบวงจร โดยนำหลักการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐมาใช้ประกอบธุรกิจ เพื่อสร้างธุรกิจใหม่ที่มีการออกแบบสินค้าและบริการที่มีอายุการใช้งานยาวนาน เลือกใช้วัสดุที่สามารถรีไซเคิลได้ ธุรกิจบริการในรูปแบบเช่าหรือจ่ายเมื่อใช้งานแทนการซื้อขาด การใช้และแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน รวมถึงกลยุทธ์การปรับพฤติกรรมทางเศรษฐกิจและการดำรงชีพเข้าสู่วิถีชีวิตใหม่อย่างยั่งยืน โดยการสร้างแรงจูงใจ และทัศนคติในการดำรงชีวิตของผู้บริโภคเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่การบริโภคที่ยั่งยืน ส่งเสริมแนวปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการรีไซเคิลขยะและบรรจุภัณฑ์ในบ้านเรือน ส่งเสริมการติดฉลากผลิตภัณฑ์ อาทิ ฉลากสีเขียว ฉลากคาร์บอนฟุตพริ้นท์ และฉลากพลังงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริโภค

หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติระบบนิเวศเพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยเพิ่มบทบาทภาคประชาชน ชุมชน และภาคเอกชน ในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะป่าต้นน้ำ ป่าชายเลน แหล่งน้ำธรรมชาติ และพื้นที่ลุ่มน้ำ พร้อมทั้งสนับสนุนการใช้แนวทางธรรมชาติในการจัดการปัญหาภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างยั่งยืน เช่น การแก้ปัญหาขาดแคลนน้ำ โดยการฟื้นฟู ป่าต้นน้ำ สร้างระบบกักเก็บน้ำย่อย ๆ ในระดับท้องถิ่น

หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนบูรณาการ และเชื่อมโยงความร่วมมือด้านการศึกษาฝึกอบรม และร่วมจัดการเรียนรู้ตามโลกสมัยใหม่ที่ครอบคลุมทั้งความสามารถในงาน ทักษะในการใช้ชีวิต สมรรถนะดิจิทัลเพื่อการประกอบ อาชีพ การดำเนินชีวิตประจำวัน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ ภาคส่วนต่าง ๆ สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ โดยเสริมสร้าง ความโปร่งใสและธรรมาภิบาลภาครัฐ ที่มุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่หลากหลาย มีการบูรณาการการบริหารจัดการและนำไปประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐในการแก้ปัญหาและการพัฒนาร่วมกัน เพื่อลดการทุจริต คอร์รัปชัน ทั้งยังมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัล ที่มีมาตรฐาน ถูกต้อง ปลอดภัย พร้อมใช้งาน มีการจัดเก็บที่ไม่ซ้ำซ้อน ไม่เป็นภาระกับผู้ให้ข้อมูลและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลให้เกิดการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลประกอบการ

ตัดสินใจเชิงนโยบายและการบริการภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาอย่างเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลที่เป็นต่อสาธารณะในการใช้ประโยชน์ร่วมกันในการพัฒนาประเทศ รวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล โดยออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ตลอดกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผล เพื่อบริการประชาชน และผู้ประกอบการให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว มีช่องทางและรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายที่สอดคล้องกับการทำงานแบบดิจิทัล

นอกจากนี้ หมายเหตุที่ 13 ยังมุ่งเน้นการปรับระบบบริหารทรัพยากรบุคลากรภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพมาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยปรับปรุงรูปแบบการจ้างงานภาครัฐให้หลากหลาย ยืดหยุ่น ครอบคลุมให้มีประเภทการจ้างงานในรูปแบบสัญญา หรือรูปแบบการทำงานไม่ตลอดชีพมากขึ้นและลดการจ้างงานแบบตลอดชีพ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบริบทและเงื่อนไขการจ้างงานในปัจจุบันและดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในภาครัฐเพื่อผลักดันภารกิจได้อย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลแบบองค์รวม โดยเฉพาะด้านทัศนคติ จริยธรรม องค์กรความรู้ และทักษะ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากรภาครัฐที่สามารถส่งเสริมและสะท้อนศักยภาพในการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายของประเทศอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล

8) แผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

เมื่อวันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2566 สำนักนายกรัฐมนตรีได้ประกาศนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561 - 2580) ตามบทบัญญัติมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อเป็นกรอบการต่อยอดการพัฒนาประเทศด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งหวังปฏิรูปประเทศไทยให้ทันต่อบริบทการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปสู่ยุคดิจิทัล



ภาพที่ 3-10 : แสดงแผนภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย (Thailand Digital Landscape)

ที่มา : เว็บไซต์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, เดือนมิถุนายน 2567

จากการวิเคราะห์แผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พบว่า แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุรฯ และจะสามารถนำไปพิจารณาประกอบเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำกรอบแผนวิสาหกิจประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ภาคธุรกิจสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ พร้อมกับเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนวางรากฐานการแข่งขันเชิงธุรกิจรูปแบบใหม่ในระยะยาว ภายใต้การส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy Acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Ecosystem) ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงธุรกิจ และมุ่งเน้นการยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจที่จะส่งผลกระทบต่อการขยายฐานเศรษฐกิจและอัตราการจ้างงานของประเทศไทยอย่างยั่งยืนในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบจนพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ โดยลักษณะของบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะจะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา และในระยะต่อไป รัฐบาลสามารถหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว ภาครัฐจะแปรเปลี่ยนไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะโดยเอกชนและประชาชน เรียกว่า บริการระหว่างกัน (Peer to Peer) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal Design) ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมการปกครอง/การบริหารบ้านเมืองและเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล การสร้างและพัฒนาบุคลากรผู้ทำงานให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งที่ประกอบอาชีพในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรงและทุกสาขาอาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญตามระดับมาตรฐานสากล เพื่อสร้างให้เกิดการจ้างงานที่มีคุณค่าสูงรองรับการพัฒนาประเทศในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มุ่งเน้นมาตรฐาน กฎหมาย กฎระเบียบและกติกามีประสิทธิภาพทันสมัยและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์สากลที่เป็นพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ตลอดจนการสร้างความมั่นคงปลอดภัย การสร้างความเชื่อมั่น และการคุ้มครองสิทธิให้แก่ผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน เพื่อก่อให้เกิดการอำนวยความสะดวก ลดอุปสรรคเพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบกิจกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พร้อมทั้งสร้างแนวทางขับเคลื่อนอย่างบูรณาการเพื่อรองรับการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต

9) นโยบายประเทศไทย 4.0

โมเดลผลักดันให้ประเทศไทยก้าวไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยใช้ Thailand 4.0 เป็นโมเดลที่จะพาทุกคนก้าวเดินไปด้วยกัน โดยไม่ทอดทิ้งใครไว้ข้างหลัง เพื่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไปสู่การแข่งขันด้วยฐานขององค์ความรู้ การใช้นวัตกรรม สามารถกระจายโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้รับมือกับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงในระดับโลกได้คือ ทูทริพยากรณ์มนุษย์ที่ต้องมีความพร้อม (ที่มา : สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, ปี 2566)

นโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจมาสู่ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า (Value-Based Economy) เพื่อพาประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำทางสังคมและกับดักความไม่สมดุลในการพัฒนา โดยมีการปรับเปลี่ยนใน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ มิติที่ 2 ความอยู่ดีมีสุขของผู้คนในสังคม มิติที่ 3 การยกระดับศักยภาพและคุณค่าของมนุษย์ และมิติที่ 4 การรักษาสีสิ่งแวดล้อม

จากการวิเคราะห์นโยบายประเทศไทย 4.0 พบว่า มิติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุราฯ และจะสามารถนำไปพิจารณาประกอบเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำกรอบแผนวิสาหกิจประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ลดการพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศ โดยมุ่งขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ และเปลี่ยนจากเน้นภาคการผลิตสินค้ามาสู่ภาคบริการมากขึ้น ปัจจัยเหล่านี้จะนำไปสู่ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจของประเทศ

มิติที่ 4 การรักษาสีสิ่งแวดล้อม การพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการสร้างสังคมที่น่าอยู่ เช่น ลดการปล่อยมลพิษ และบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบการจัดการขยะอย่างยั่งยืนและถูกต้องตามหลักสุขาภิบาล

10) แผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG

ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2569 มีแผนการพัฒนาอย่างยั่งยืนในหลายกลุ่มสาขา โดยเอทิลแอลกอฮอล์จะสอดคล้องกับแผนการขับเคลื่อนในสาขาพลังงาน วัสดุ และเคมีชีวภาพ

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้อธิบายแนวคิดโมเดลเศรษฐกิจ BCG หรือ โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ว่าเป็นเศรษฐกิจทฤษฎีใหม่ที่ผสมผสานการพัฒนา 3 ด้านหลัก คือ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศในด้านสังคม เศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการรักษาสีสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม โดยโมเดลเศรษฐกิจ BCG ทำหน้าที่บูรณาการการพัฒนาตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างคุณค่าเพิ่ม (Value creation) จากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรมให้เป็นความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรม เกิดการกระจายรายได้ลงสู่ชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำชุมชนเข้มแข็ง มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืนสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals-SDGs) ของสหประชาชาติ และยังสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) อันเป็นการนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

BCG Economy Model	หลักการและแนวทางการดำเนินงาน
B : Bio Economy ระบบเศรษฐกิจชีวภาพ	ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการนำทรัพยากรชีวภาพมา “ผลิตให้คุ้มค่าที่สุด” โดยนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรทั้งการผลิต สินค้า บริการ และการใช้ประโยชน์ตามหลักการทางชีวภาพ
C : Circular Economy ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน	ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการนำทรัพยากรกลับมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุด เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนและสร้างมูลค่าเพิ่มจากการนำทรัพยากรกลับมาใช้ประโยชน์ตลอดจนกระบวนการที่ทำให้เกิดการลดขยะหรือมีของเสียเหลือศูนย์ (Zero Waste)
G : Green Economy ระบบเศรษฐกิจสีเขียว	ระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า กระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึง และลดก๊าซเรือนกระจก ยกระดับคุณภาพความเป็นอยู่ และลดความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม

มาตรการ/แนวทาง

- (1) สร้างตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ฐานชีวภาพภายในประเทศด้วยกลไกภาษี เช่น ภาษีสิ่งแวดล้อม
- (2) ยกกระดับความสามารถในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ฐานชีวภาพด้วยกลไกรัฐรวมเอกชน และ มาตรการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์โครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ
- (3) การเร่งรัดพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้วยกลไกสร้างเครือข่ายงานวิจัยร่วมกับสถาบันวิจัยและบริษัทเอกชนชั้นนำในต่างประเทศ
- (4) การบริหารจัดการเพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ BCG สาขาพลังงาน วัสดุ และเคมีชีวภาพ

เป้าหมาย

“เพิ่มมูลค่าผลผลิตเกษตร และวัสดุเหลือทิ้งจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงด้านพลังงานในทุกระดับ สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจบนฐานการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” กลุ่มเป้าหมาย แบ่งได้เป็น 8 กลุ่ม คือ

กลุ่มพลังงานหมุนเวียน เช่น ไฟฟ้าจากขยะ ไฟฟ้าจากชีวมวล และก๊าซชีวภาพ

กลุ่มเชื้อเพลิงชีวภาพ เช่น เอทานอล ไบโอดีเซล น้ำมันเชื้อเพลิงชีวภาพสำหรับเครื่องบิน (Bio-Jet) และเชื้อเพลิงไฮโดรเจน

กลุ่มเอทานอลเพื่ออุตสาหกรรมและเวชภัณฑ์ชนิดใหม่ เช่น การใช้ในอุตสาหกรรมการแพทย์ เครื่องสำอาง และผลิตภัณฑ์อาหาร

กลุ่มพลาสติกชีวภาพ (Bioplastic) เช่น พลาสติกได้มาจากสวนผสมวัตถุดิบทางธรรมชาติพลาสติกที่ย่อยสลายได้ทางธรรมชาติและทางอุตสาหกรรม PLA, PBAT, PBS และ PHAs

กลุ่มโอเลโอเคมี (Oleochemical) จากการพัฒนาต่อยอดจากน้ำมันปาล์ม รวมถึงผลพลอยได้ เช่น กลีเซอรอล น้ำมันหอมระเหยไฟฟ้าชีวภาพ

กลุ่มเคมีชีวภาพเพื่อเกษตรปลอดภัย เช่น สารชีวภัณฑ์เกษตร สารปรับปรุงดิน

กลุ่ม Functional Ingredients: Fragrance Compounds, Bio Surfactant, Bio Solvent, Antioxidants, Cosmeceutical ingredients

กลุ่มผลิตภัณฑ์มูลค่าสูงจากจุลินทรีย์ เช่น ผลิตภัณฑ์จากการทำชีววิทยาสังเคราะห์ (Synthetic Biology) พลาสติกชีวภาพมีความหมายครอบคลุมถึงพลาสติกกลุ่มที่ผลิตจากพืช และพลาสติกสลายตัวได้ทางชีวภาพ (biodegradable) โดยพลาสติกที่ผลิตจากพืชมีทั้งประเภทที่สลายตัวได้ทางชีวภาพ เช่น PLA, PHA และประเภทที่สลายตัวทางชีวภาพไม่ได้ เช่น bio-PE

11) แนวทางส่งเสริมการนำเอทานอลไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น นอกเหนือจากการเป็นเชื้อเพลิงชีวภาพและการผลิตสุรา

จากการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2566 คณะรัฐมนตรีได้มีมติรับทราบตามที่กระทรวงการคลังเสนอแนวทางส่งเสริมการนำเอทานอลไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่นนอกเหนือจากการเป็นเชื้อเพลิงชีวภาพและการผลิตสุรา โดยมุ่งเน้นอุตสาหกรรมพลาสติกชีวภาพ ตามมติคณะกรรมการบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพฯ ครั้งที่ 2/2565 เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2565 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงการคลังสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

สถานการณ์ในภาพรวมเกี่ยวกับเอทานอลของประเทศไทย

(1) ปริมาณการผลิตเอทานอลของไทยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*

มีปริมาณการผลิตทั้งหมดประมาณ 1,573 ล้านลิตร มีการนำเข้าเอทานอลประมาณ 10 ล้านลิตรและแบ่งผู้ผลิตเอทานอลในประเทศไทยได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

ผู้ผลิตเอทานอล	กำลังการผลิต (ล้านลิตร/ปี)	ปริมาณการผลิตปี 2565 (ล้านลิตร/ปี)
(1) ผู้ผลิตภายในประเทศ		
1) องค์กรสุราฯ	22	15
2) ผู้ผลิตเอทานอลเพื่อส่งออก	260	54
3) ผู้ผลิตเอทานอลเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง	2,841	1,504
(2) ผู้นำเข้า	-	10
รวม	3,123	1,583

หมายเหตุ : *เอทานอลเป็นสินค้าควบคุมของกรมสรรพสามิต ดังนั้น ปริมาณการผลิตเอทานอลจึงมาจากปริมาณความต้องการของผู้ประกอบการที่จดทะเบียนกับกรมสรรพสามิต

(2) ความต้องการใช้เอทานอลของไทยในปี 2565

ผู้ใช้เอทานอล	ปริมาณเอทานอลที่ใช้ปี 2565 (ล้านลิตร/ปี)
(1) เพื่อใช้ในประเทศ	
1) เอทานอลเพื่อใช้ในการอุตสาหกรรม	30
2) เอทานอลเพื่อการแพทย์หรือเภสัชกรรม หรือวิทยาศาสตร์	20
3) เอทานอลแปลงสภาพเพื่อจำหน่ายภายในประเทศ	46
4) เอทานอลเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง	1,483
(2) เพื่อส่งออก	4
รวม	1,583

กำลังการผลิตเอทานอลของไทย มีอยู่ทั้งสิ้นประมาณ 3,123 ล้านลิตร ความต้องการใช้อยู่ที่ 1,583 ล้านลิตรต่อปี ซึ่งใช้ในการผลิตเชื้อเพลิงประมาณ 1,483 ล้านลิตร จากสถานการณ์ปัจจุบันจะเห็นว่ายังมีตัวเลขกำลังการผลิตส่วนเกินจำนวนมาก ประกอบกับประเทศไทยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยียานยนต์ไปสู่การใช้พลังงานไฟฟ้ามากขึ้น ทำให้แนวโน้มการใช้พลังงานจากน้ำมันเชื้อเพลิงลดลง ซึ่งจะทำให้การใช้เอทานอลในอนาคตลดลงไปด้วย จึงเป็นโอกาสเหมาะสมที่รัฐบาลส่งเสริมการนำเอทานอลไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น

(3) นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มอุตสาหกรรม

เนื่องจากปัจจุบันทั่วโลกให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ไทยจึงได้มีการกำหนดเป้าหมายในการลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก เช่น การส่งเสริมการผลิตและการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าและการสนับสนุนให้ภาคยานยนต์ไฟฟ้าสามารถเข้าถึงได้ ทำให้ปริมาณการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นและแนวโน้มการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงลดลง ประกอบกับกลุ่มผู้ผลิตเอทานอลเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงยังคงมีกำลังการผลิตคงเหลือเนื่องจากการผลิตในปัจจุบันยังไม่เต็มกำลังการผลิต โดยมีกำลังการผลิตส่วนเกินของเอทานอลประมาณ 1,337 ล้านลิตร ประกอบกับไทยได้มีการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ BCG Model ซึ่งมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ เช่น การสร้างความสามารถในการแข่งขันการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมใหม่ และการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งการพัฒนาเศรษฐกิจ BCG Model ส่งผลให้เกิดการตระหนักถึงการปรับตัวและการพัฒนาอุตสาหกรรมเอทานอลที่ส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การนำเอทานอลเป็นวัตถุดิบในการผลิตเม็ดพลาสติก (อุตสาหกรรมพลาสติกชีวภาพ) สามารถช่วยลดก๊าซเรือนกระจกได้ในปริมาณมาก อีกทั้งจะช่วยส่งเสริมให้มีการใช้เอทานอลอย่างต่อเนื่อง ประมาณ 450 ล้านลิตรต่อปี จึงเป็นโอกาสที่เหมาะสมในการสนับสนุนการลงทุนดังกล่าว

แนวทางการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการนำเอทานอลไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น

(1) การจัดทำมาตรฐานการผลิตเอทานอล เพื่อให้การอนุญาตนำเอทานอลแปลงสภาพหรือบริสุทธิ์ไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอื่น เพื่อกำหนดมาตรฐานความยั่งยืนของการผลิตเอทานอลด้วย

(2) การจัดทำความตกลงร่วมกัน (MOU) ร่วมกันระหว่างผู้ผลิตเอทานอลและผู้ใช้อเอทานอลเพื่อเป็นกลไกการจัดซื้อและจัดหาเอทานอลล่วงหน้าให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ในอุตสาหกรรมพลาสติกชีวภาพ

(3) การแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อกำหนดปริมาณการซื้อขายเอทานอลจากผู้ผลิตในประเทศล่วงหน้า และกำหนดปริมาณการนำเข้าเอทานอลที่จะได้รับสิทธิอากรขาเข้าอัตราพิเศษจากการนำเข้าเอทานอล เพื่อนำมาใช้ในการผลิตเอทิลีนชีวภาพสำหรับสินค้าพลาสติกชีวภาพ

(4) การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรและผู้ผลิตเอทานอลในประเทศ ให้สามารถผลิตเอทานอลที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

(5) การออกกฎหมายและแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการกำกับดูแลและควบคุมการใช้เอทานอลในการผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมอื่นและกำหนดให้มีอัตราภาษีศูนย์

สำหรับแนวทางดังกล่าว จะเป็นการส่งเสริมการปรับตัวและพัฒนาอุตสาหกรรมเอทานอลให้เกิดความยั่งยืนและช่วยลดก๊าซเรือนกระจกได้ในปริมาณมาก หากประเทศไทยสามารถปรับกระบวนการผลิตเป็นพลาสติกชีวภาพได้ทั้งหมด 5 ล้านตันจะช่วยสนับสนุนความต้องการเอทานอลมากกว่า 10,000 ล้านลิตร/ปี ทำให้เกษตรกรและผู้ผลิตมีความมั่นใจในการลงทุนพัฒนาคุณภาพเอทานอลในประเทศให้มีมาตรฐานระดับสากล ส่งเสริมและสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ ซึ่งส่งผลดีในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศจากโอกาสดังกล่าวที่สำคัญยังเป็นการตอบสนองต่อฉันทามติสากลในการลดการปล่อยคาร์บอนสู่ชั้นบรรยากาศ และส่งเสริมโมเดลเศรษฐกิจ BCG อย่างแท้จริง

แนวทางการดำเนินงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ มีดังนี้

(1) การจัดทำมาตรฐานการผลิตเอทานอล เพื่อให้การอนุญาตนำเอทานอลแปลงสภาพหรือบริสุทธิ์ไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอื่น เพื่อกำหนดมาตรฐานความยั่งยืนของการผลิตเอทานอลด้วย

(4) การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรและผู้ผลิตเอทานอลในประเทศ ให้สามารถผลิตเอทานอลที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

(5) การออกกฎหมายและแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการกำกับดูแลและควบคุมการใช้เอทานอลในการผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมอื่นและกำหนดให้มีอัตราภาษีศูนย์

12) แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP 2022)

ในปี 2561 มีการทบทวนแผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP2018) กระทรวงพลังงานสนับสนุนให้นำผลผลิตทางการเกษตรส่วนเกินที่เหลือใช้จากการบริโภคมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตไบโอเอทานอลเชิงพาณิชย์ ได้แก่ อากน้ำตาล และมันสำปะหลัง

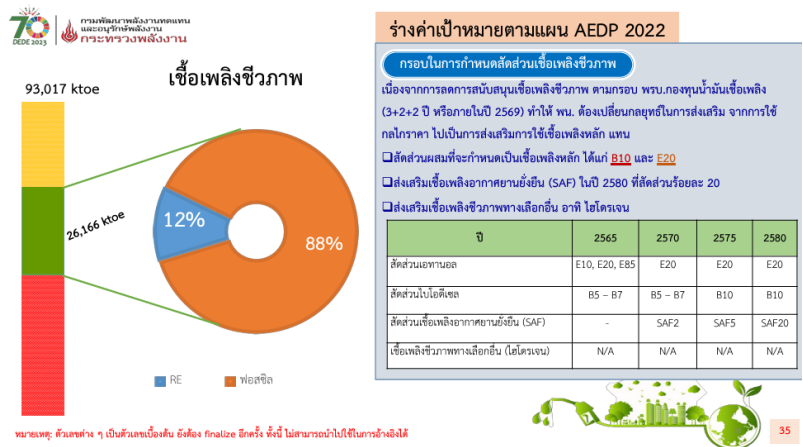
การกำหนดค่าเป้าหมายการส่งเสริมเชื้อเพลิงชีวภาพนั้นจะพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ แผนพัฒนาระบบขนส่งตามแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม แผนอนุรักษ์พลังงานในภาคขนส่ง การพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ข้อจำกัดของเทคโนโลยียานยนต์ในการรองรับการใช้เชื้อเพลิงชีวภาพในสัดส่วนที่สูงขึ้น และพระราชบัญญัติกองทุนน้ำมัน

เชื้อเพลิงฟอสซิล 2562 ที่มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 24 กันยายน 2562 กำหนดไม่ให้อำนาจเงินกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงอุดหนุนราคาน้ำมันที่มีเชื้อเพลิงชีวภาพเป็นส่วนผสม จากปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลให้ความต้องการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงในภาคขนส่งลดลง จึงทำให้การกำหนดเป้าหมายการใช้เชื้อเพลิงชีวภาพในแผน AEDP2018 ลดลงเมื่อเทียบกับเป้าหมายตามแผน AEDP2015^[1] (ในปี 2579 จะมีศักยภาพในผลิตเอทานอลทดแทนเบนซินได้ประมาณ 11.3 ล้านลิตรต่อวัน) ดังนี้

- ปรับลดเป้าหมายการใช้เอทานอลลงเป็น 7.50 ล้านลิตรต่อวัน ในปี พ.ศ. 2580
- ปรับลดเป้าหมายการใช้ไบโอดีเซลลงเป็น 8.00 ล้านลิตรต่อวัน ในปี พ.ศ. 2580 ^[2]

ต่อมาในปีพ.ศ. 2566 มีการทบทวนแผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP 2022) ฉบับใหม่ ซึ่งเป็น 1 ใน 5 แผนของแผนพลังงานชาติ (National Energy Plan) ที่สอดคล้องกับแนวทางการมุ่งสู่เป้าหมายลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สุทธิเป็นศูนย์ (Carbon Neutrality) ภายในปี พ.ศ. 2608 - 2613 ซึ่งเป็นไปตามทิศทางพลังงานโลกที่มุ่งเน้นการลดโลกร้อน โดยมีผลบังคับใช้ในไตรมาส 3 - 4 ปี 2566

- หมายเหตุ : [1] แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP 2015)
 [2] แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP 2018)
 [3] แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP 2022)



ภาพที่ 3-11 : แสดงร่างค่าเป้าหมายตามแผน AEDP 2022
 ที่มา : เว็บไซต์กระทรวงพลังงาน, เดือนมิถุนายน 2567

13) แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของกระทรวงการคลัง

กระทรวงการคลัง ได้จัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) (ฉบับปรับปรุง) เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการคลัง ให้เกิดความสอดคล้องและสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาระดับชาติต่าง ๆ นอกจากนี้กระทรวงการคลังยังได้คำนึงถึงบริบททางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ทั้งภายในประเทศและระดับโลก ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายต่อการบริหารเศรษฐกิจการคลังของประเทศ โดยมียุทธศาสตร์ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคมที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ 3 ด้านหลัก คือ สิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลที่ดี (Environment,

Social, Governance: ESG) รวมถึงการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้เติบโตอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิด เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio - Circular - Green Economy: BCG Model)

2) ยุทธศาสตร์การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการสร้างโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรทาง เศรษฐกิจของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้มีรายได้น้อย

3) ยุทธศาสตร์การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการคลังผ่าน การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการกำหนดนโยบายและการให้บริการแก่ประชาชน สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน ของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้สถานะทางการคลังของประเทศมีความเข้มแข็งและยั่งยืน

แผนการคลังระยะปานกลาง (ปีงบประมาณ 2568 - 2571) ฉบับทบทวน มีเป้าหมายดังนี้

ในการดำเนินนโยบายการคลังระยะปานกลาง ภาครัฐยังคงให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความเข้มแข็ง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนทางการคลังในอนาคต โดยยังคงยึดหลักแนวคิด “Revival” ที่มุ่งเน้นสนับสนุนการฟื้นฟูเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ เพื่อสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงการรักษาวินัยการเงินการคลัง อย่างเคร่งครัด ให้ความสำคัญกับการเพิ่มศักยภาพทางการคลัง ผ่านการสร้างความเข้มแข็งด้านการคลังในด้านต่าง ๆ ทั้งในส่วนของการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็น ความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและความ ครอบคลุมจากทุกแหล่งเงินในการใช้จ่ายภาครัฐ ควบคู่ไปกับการทบทวนและยกเลิกมาตรการลดและยกเว้นภาษีให้มี เพียงเท่าที่จำเป็น การปฏิรูปโครงสร้าง และการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ รวมถึงการบริหารจัดการหนี้สาธารณะ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดขนาดการขาดดุลการคลังและสร้างกันชนทางการคลัง ในการบริหารจัดการพื้นที่สำหรับการ ดำเนินนโยบายที่จำเป็น ท่ามกลางสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะต่อไป

สำหรับเป้าหมายการคลังของแผนการคลังฉบับนี้ รัฐบาลยังคงมุ่งเน้นการจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบขาดดุล ในระยะสั้น เพื่อสนับสนุนให้เศรษฐกิจไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ และมุ่งเน้นการปรับลดขนาด การขาดดุลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในระยะปานกลาง ทั้งนี้ หากในระยะต่อไป ภาวะเศรษฐกิจไทย สามารถขยายตัวอย่างเต็มศักยภาพ ภาครัฐสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการคลัง ทั้งทางด้านรายได้ รายจ่าย และหนี้สาธารณะได้ เป้าหมายการคลังในระยะยาวจะกำหนดให้รัฐบาลมุ่งสู่การจัดทำงบประมาณสมดุลในระยะ เวลาที่เหมาะสม

14) แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักด้านบริหารและพัฒนา รัฐวิสาหกิจ และหลักทรัพย์ของรัฐ โดยการเสนอแนะนโยบาย และมาตรการการกำกับดูแลการประเมินผลและการพัฒนา รัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐพร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการให้เอกชนร่วม ลงทุนในกิจการของรัฐ จึงได้นำแนวนโยบายดังกล่าวข้างต้นมาใช้จัดทำแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566-2570 ภายใต้ค่านิยม SEPO VIBES มีเป้าหมายเพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถให้บริการประชาชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็น มาตรฐานสากล ค่าเป้าหมาย คือ รายได้นำส่งจากรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามเป้าหมาย โดยแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับ การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ คือ แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาและเพิ่มมูลค่ารัฐวิสาหกิจ แนวทางการพัฒนา รัฐวิสาหกิจมีดังนี้

- 1) รัฐวิสาหกิจมีทิศทางการดำเนินงาน/การลงทุน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศ
- 2) รัฐวิสาหกิจสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานสากล
- 3) การเพิ่มมูลค่ารัฐวิสาหกิจ

15) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2565 คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ออกประกาศ เรื่อง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 โดยพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจพ.ศ. 2562 กำหนดให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมีระยะเวลาครั้งละ 5 ปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ โดยให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางหลักในการนำไปใช้ในการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ กำหนดเป้าหมายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ 6 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะ ให้มีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคมตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็นต้องรับมือกับภัยคุกคามทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานบริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งความมั่นคงเร่งด่วนในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

ด้านที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public-Private Partnership : PPP) การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสีย ในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการและการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการท่องเที่ยว

ด้านที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

ด้านที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้าง ความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

ด้านที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน

ด้านที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองความต้องการของประชาชน

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้พิจารณาวัตถุประสงค์การจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้มีความสอดคล้องกับแผนต่าง ๆ และได้มีการกำหนดบทบาทและกรอบภารกิจของรัฐวิสาหกิจ 5 ด้าน ได้แก่ 1. โครงสร้างพื้นฐาน 2. บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน 3. กิจกรรมที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ 4. กิจกรรมที่รัฐต้องควบคุม และ 5. ภารกิจเชิงส่งเสริม

16) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

ในคราวประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ 4/2559 เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2559 มีมติมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เร่งดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ โดยให้มีความสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (แผนพัฒนาฯ) ฉบับที่ 13 หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เพื่อใช้เป็นเป้าหมายและแนวทาง (Roadmap) ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนารัฐวิสาหกิจ



ภาพที่ 3-12 : ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, เดือนมิถุนายน 2567

บทบาท	ขนส่ง	พลังงาน	สาธารณูปการ	สถาบันการเงิน	สื่อสาร	เกษตร	ทรัพยากร ธรรมชาติ	สังคม	อุตสาหกรรม
โครงสร้างพื้นฐาน	รพท. รพช. บพท. กทพ. กทท. อสท.	กฟผ. บพท. กฟน. กฟผ.	กปน. กปน. องน.		บมจ. เอ็นที บมจ. อสมท				
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน	รพท. รพช. ขสมก. บขส.	กฟผ. กฟน. กฟผ.	กปน. กปน. องน.		บพท. บมจ. เอ็นที				
กิจการที่ไม่มีเอกชน ดำเนินการได้อย่างเพียงพอ			กนอ. กคช. ธพ.	ออมสิน วสท. บขย. องน. ธพ. สศค. ธกส. ธพ.					โรงไฟฟ้า * บพท. * สรท. *
กิจการที่รัฐต้องควบคุม									สำนักงานพลังงาน องค์การสุรา อสท. โรงงานไฟฟ้า
ภารกิจเชิงส่งเสริม	สพท.			บสอ.		กยท. อ.ส.ค. อ.ส.ก. อคท. อ.ส.ป.	อ.ส.ท. อ.ส.ป.	อ.ล. พทท. กทท. ว. อพท.	อ.ล.

หมายเหตุ : * รัฐวิสาหกิจที่มีการพิจารณาพบบทบาท

ภาพที่ 3-13 : แสดงการกำหนดบทบาทของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง

ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, เดือนมิถุนายน 2567

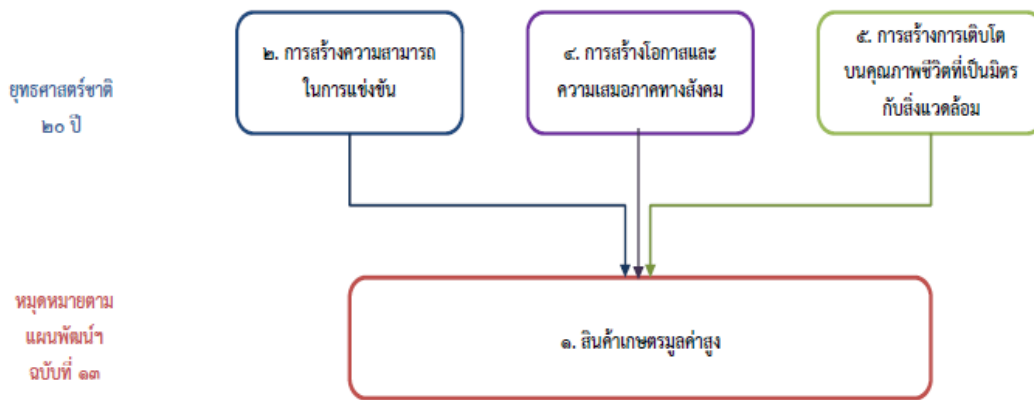
(1) บทบาทของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

องค์การสุราฯ มีบทบาทและกรอบภารกิจ คือ บทบาทของอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ด้านกิจการที่รัฐต้องควบคุม หมายถึง กิจการที่มีความจำเป็นต้องควบคุมโดยรัฐ เนื่องจากเป็นกิจการที่มีผลกระทบต่อสังคมหรือความมั่นคงของประเทศ

(2) กรอบภารกิจของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

การพิจารณาภารกิจขององค์การให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ และบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

(3) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13



ภาพที่ 3-13 : แสดงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, เดือนมิถุนายน 2567

จากบทบาทและกรอบภารกิจข้างต้น พบว่า รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม มีความสำคัญในการผลักดันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุเป้าหมายในหนึ่งหมุดหมายหลัก ดังนี้ หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง (ยสท. องค์การสุราฯ และ อต.) ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้หมุดหมายที่ 1 ที่สอดคล้องกับองค์การสุราฯ คือ การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด และการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร

ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้หมุดหมายที่ 1 ที่สอดคล้องกับองค์การสุราฯ ได้แก่

1) การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด และการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร โดยการวิจัยพัฒนาและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มผลิตภาพการผลิต (Productivity) และการแปรรูปผลผลิต รวมทั้งการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร โดยสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนส่งเสริมศักยภาพของเกษตรกรและอุตสาหกรรมในภาพรวม

โดยมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1) การวิเคราะห์ความต้องการของตลาด เพื่อให้เกษตรกรผลิตสินค้า/บริการได้ตรงตามความต้องการของตลาด (Demand Driven)

1.2) การเพิ่มผลผลิตการผลิต (Productivity) ในด้านการเพิ่มปริมาณผลผลิต การลดต้นทุนการผลิตการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร และการวิจัยและพัฒนาคุณภาพ

1.3) การส่งเสริมศักยภาพเกษตรกร โดยการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่เกษตรกร

1.4) การเพิ่มช่องทางการกระจายและจำหน่ายสินค้าโดยร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจนำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจเพื่อใช้ในการจัดทำแผนรัฐวิสาหกิจ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป โดยมีข้อเสนอแนะให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการดังนี้

1.1) รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะโลกร้อน การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO₂) การพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) แนวคิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า (Reduce Reuse and Recycle : 3Rs) และแนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Environmental Social และ Governance : ESG)

1.2) รัฐวิสาหกิจควรพิจารณาใช้งบประมาณด้านกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนใน 5 มิติ ได้แก่ ด้านสุขภาพ ด้านความเป็นอยู่ ด้านการศึกษา ด้านรายได้ และด้านการเข้าถึงภาครัฐ

1.3) รัฐวิสาหกิจควรบูรณาการและสร้างพันธมิตรร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และชุมชน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินการและงบประมาณ รวมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

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

17) แผนยุทธศาสตร์ ของกรมสรรพสามิต

กรมสรรพสามิต มีวิสัยทัศน์ผู้นำการจัดเก็บภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน “ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยภาษีสรรพสามิต มุ่งเน้นสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) สร้างมาตรฐานสากลเดินหน้าประเทศไทยสู่ความยั่งยืน” โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้มีการมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินนโยบายเพื่อดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม เสริมสร้างเสถียรภาพทางการคลังให้ยั่งยืน
- 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการและบุคลากรสู่ความยั่งยืนในทุกมิติ
- 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างมาตรฐานการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล
- 4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 ขับเคลื่อนนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อยกระดับการให้บริการ

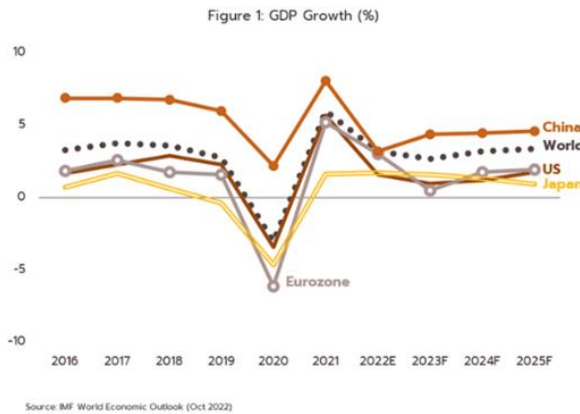
18) ความสอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติ และแผนระดับต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินกิจการตามภารกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

การดำเนินการตามภารกิจให้แก่อรัฐ และความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง											
แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง		ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์		ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม		ยุทธศาสตร์ชาติด้าน การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ		
แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็น (03) การเกษตร		ประเด็น (04) อุตสาหกรรมและบริการ แห่งอนาคต		ประเด็น (08) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมยุคใหม่		ประเด็น (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน		ประเด็น (21) การต่อต้านการทุจริต และประพฤติมิชอบ	ประเด็น (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม	
แผนย่อยของแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนย่อย เกษตรชีวภาพ	แผนย่อย อุตสาหกรรมชีวภาพ	แผนย่อย อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ ครบวงจร	แผนย่อย การสร้างโอกาสเข้าถึงตลาด	แผนย่อย การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน บนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพ ภูมิอากาศ	แผนย่อย การจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบให้เป็นไป ตามมาตรฐานสากล	แผนย่อย การป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบ	แผนย่อย การพัฒนากฎหมาย			
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	หมายเหตุหลัก : หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง										
	สนับสนุนหมายเหตุอื่น ๆ หมายเหตุที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และ สุขภาพมูลค่าสูง	สนับสนุนหมายเหตุอื่น ๆ หมายเหตุที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและ ยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ ที่สำคัญของภูมิภาค	สนับสนุนหมายเหตุอื่น ๆ หมายเหตุที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและ สามารถแข่งขันได้	สนับสนุนหมายเหตุอื่น ๆ หมายเหตุที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียน และสังคมคาร์บอนต่ำ	สนับสนุนหมายเหตุอื่น ๆ หมายเหตุที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจาก ภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศ	สนับสนุนหมายเหตุอื่น ๆ หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่ง อนาคต	สนับสนุนหมายเหตุอื่น ๆ หมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน				
นโยบายรัฐบาล	การสร้างและพัฒนาระบบสาธารณสุขให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นส่งเสริมโครงสร้าง เสริมสุขภาพและป้องกันโรคโดยเฉพาะ การให้วัคซีนเพื่อป้องกันโรค		การส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ รวมทั้งการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมในประเทศ เพื่อเป็นเครื่องยนต์ใหม่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและ ยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศ		การสานต่อนโยบาย Carbon Neutrality เพื่อให้ประเทศไทยเป็นผู้นำของอาเซียนในด้านการลด การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิศูนย์สุทธิ		การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมา เพิ่มประสิทธิภาพปรับปรุงการทำงานของภาครัฐให้ เป็นรัฐบาลดิจิทัล ทำให้ประชาชนสามารถได้รับการ บริการจากรัฐได้สะดวกยิ่งขึ้น		การดำเนินงานที่อยู่บนพื้นฐาน ของความถูกต้องโปร่งใสและตรวจสอบได้สอดคล้องกับ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง		การยกเลิกและปรับปรุงกฎหมาย ที่ไม่จำเป็น
แผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 ของ สคร.	ด้านความมั่นคง วิสาหกิจมีการดำเนินงาน และบริการสาธารณะให้มีความมั่นคง ในด้านเศรษฐกิจและสังคม		ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน วิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ		ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจ มีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง		ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม วิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการ กระจายศูนย์กลางความเจริญ		ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม วิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม		
แผนปฏิบัติการ (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกระทรวงการคลัง	ยุทธศาสตร์ การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน			ยุทธศาสตร์ การลดความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจและสังคม			ยุทธศาสตร์ การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง				
ยุทธศาสตร์ EASE Excise กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	ยุทธศาสตร์ ดำเนินนโยบายเพื่อดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม เสริมสร้างเสถียรภาพทางการคลังให้ยั่งยืน		ยุทธศาสตร์ พัฒนาองค์กรและบุคลากรสู่ความยั่งยืนในทุกมิติ			ยุทธศาสตร์ สร้างมาตรฐานการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล			ยุทธศาสตร์ ขับเคลื่อนนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อยกระดับการให้บริการ		
ยุทธศาสตร์ของ องค์การสุรา	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์ เพื่อคุณภาพชีวิตของ ประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ		ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนาความร่วมมือและส่งเสริม อุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ		ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์ และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์		ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมรรถนะสูง		ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม		

3.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor)

1) แนวโน้มเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ในตลาดโลก

เศรษฐกิจโลกในปี 2567 มีแนวโน้มชะลอตัวลง เนื่องจากความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจที่เพิ่มสูงขึ้น จากวิกฤตตลาดอสังหาริมทรัพย์ของประเทศจีนส่งผลให้เศรษฐกิจของจีนประสบกับภาวะเงินฝืด ภาวะการเงินที่ตึงตัวซึ่งส่งผลต่ออุปสงค์ในสหรัฐฯ และยุโรป การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจหลังโควิดช้ากว่าที่คาดการณ์ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจากปรากฏการณ์เอลนีโญที่อาจมีความยืดเยื้อ อัตราเงินเฟ้อที่ยังอยู่ในระดับสูงมีแนวโน้มว่าจะปรับตัวลดลงอย่างช้าๆ ส่วนอัตราดอกเบี้ยทั่วโลกจะยังคงอยู่ในระดับสูง เพราะธนาคารกลางจะต้องควบคุมอัตราเงินเฟ้อให้อยู่ตามเป้าหมาย



ภาพที่ 3-13 : แสดงอัตราขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) ปี 2559 - 2568

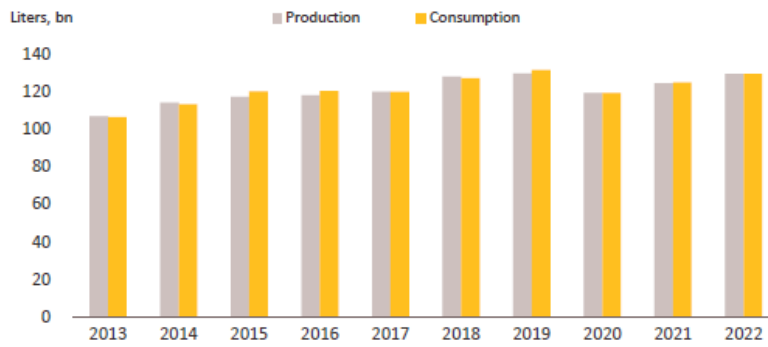
ที่มา : The World Economic Outlook (WEO), 2567

แนวโน้มเศรษฐกิจโลกปี 2566- 2568 มีแนวโน้มชะลอตัวตามกระแสโลกาภิวัตน์ (Deglobalization) โดยชะลอตัวจากร้อยละ 3.2 ในปี 2565 สู่ร้อยละ 2.7 ในปี 2566 ก่อนจะกระตือรือร้นเล็กน้อยร้อยละ 3.0 ในปี 2567-2568 แม้ว่าผลเชิงลบจากโรคโควิด-19 จะคลี่คลายแต่หลายปัจจัยยังคงกดดันเศรษฐกิจโดยเฉพาะประเด็นสงครามรัสเซีย-ยูเครนที่นำไปสู่มาตรการคว่ำบาตรทางการค้าและวิกฤตพลังงานที่มีแนวโน้มยืดเยื้อส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานโลก

ภาพรวมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ในตลาดโลก

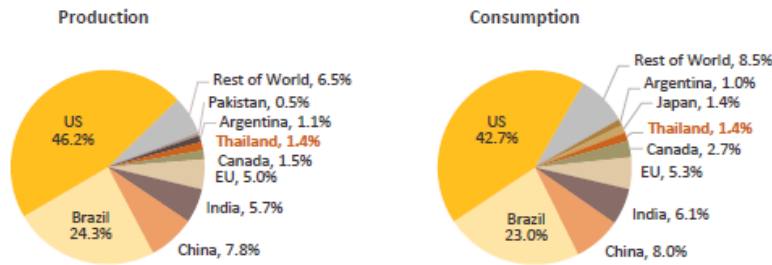
ปีพ.ศ. 2567-2569 อุตสาหกรรมเอทานอล (เอทิลแอลกอฮอล์) มีแนวโน้มเติบโตได้ต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยหนุนจาก (1) การทยอยฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยและภาคท่องเที่ยว หนุนกิจกรรมภาคธุรกิจกระตือรือร้นเป็นลำดับ (2) จำนวนยานยนต์สะสมที่ใช้น้ำมันแก๊สโซฮอล์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง (3) การเติบโตของภาคการค้าออนไลน์ หนุนความต้องการเดินทางเพิ่มขึ้นตามความต้องการขนส่งสินค้าจากผู้ขายสู่ผู้บริโภค (4) ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมการใช้น้ำมันแก๊สโซฮอล์ E20 ภายใต้แผนสนับสนุนอุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพ และ (5) การส่งเสริมให้นำเอทานอลไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่น อาทิ เป็นเชื้อเพลิงอากาศยานเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Aviation Fuels: SAFs) ยา เครื่องสำอาง และพลาสติกชีวภาพ ปัจจัยท้าทายของอุตสาหกรรม ได้แก่ ราคาวัตถุดิบมีความผันผวนในทิศทางปรับตัวสูงขึ้น อาจกดดันต้นทุนการผลิตและมาร์จิ้นของผู้ประกอบการ และปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบจากภาวะภัยแล้ง ขณะที่ในระยะยาว การเข้ามาของยานยนต์ไฟฟ้า (EVs) อาจส่งผลให้ความต้องการใช้เอทานอลปรับลดลง

Figure 1: World Ethanol Production and Consumption



Source: OECD-FAO Agricultural Outlook 2023-2032

Figure 2: Global Ethanol Production and Consumption by Volume (2022)



Source: OECD-FAO Agricultural Outlook 2023-2032

ภาพที่ 3-14 : แสดงแนวโน้มอุตสาหกรรมเอทานอล ปี 2567 - 2569
ที่มา : วิจัยกรุงศรี, ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน), เมษายน 2567

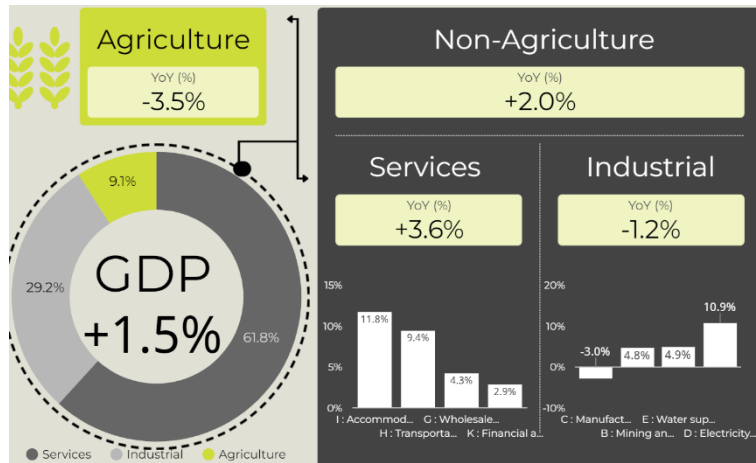
2) สถานะและประมาณการเศรษฐกิจไทย

ในปี 2568 คาดการณ์ว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) จะขยายตัวในช่วงร้อยละ 2.8 - 3.8 (ค่ากลางอยู่ที่ร้อยละ 3.3) และดัชนีราคาผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP Deflator) อยู่ที่ร้อยละ 1.6 สำหรับในปี 2569 คาดว่า GDP จะขยายตัวอยู่ในช่วงร้อยละ 2.8 - 3.8 (ค่ากลางร้อยละ 3.3) และในปี 2570 และ 2571 คาดว่าเศรษฐกิจไทยจะขยายตัวร้อยละ 2.7 - 3.7 (ค่ากลางร้อยละ 3.2) สำหรับอัตราเงินเฟ้อเฉลี่ยในปี 2569-2570 จะอยู่ในช่วงร้อยละ 1.3 - 2.3 และในปี 2571-2572 จะอยู่ในช่วงร้อยละ 1.5 - 2.5

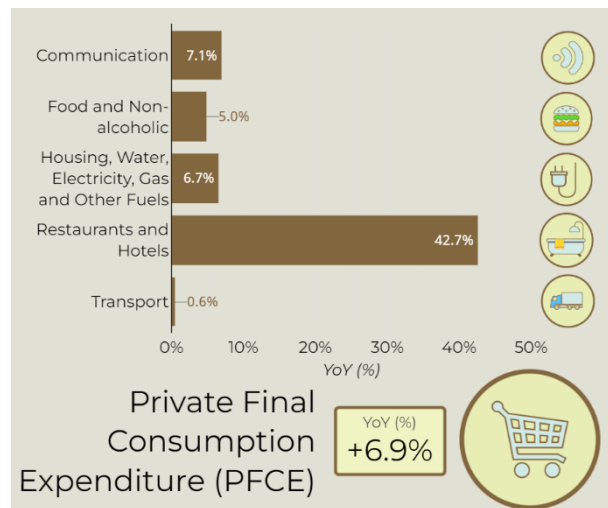
(ที่มา : เว็บไซต์สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล, เดือนเมษายน ปี 2567)

ในเดือนมิถุนายน 2567 สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์ และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้แสดงข้อมูลและประมาณการอัตราเงินเฟ้อ และอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ไว้ดังนี้

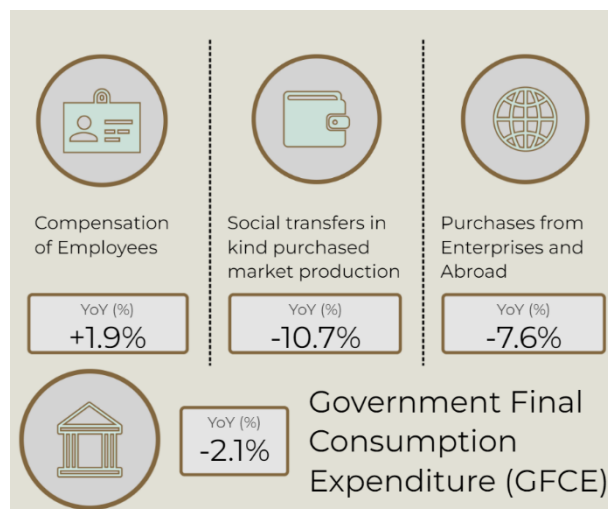
ร้อยละ	2566*	2567	2568
อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ	1.9	2.6	3.0
อัตราเงินเฟ้อทั่วไป	1.2	0.6	1.3
อัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน	1.3	0.5	0.9



ภาพที่ 3-15 : แสดงประมาณอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจไตรมาสที่ 1 ข้อมูล ณ วันที่ 20 พฤษภาคม 2567
ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, เดือนมิถุนายน 2567



ภาพที่ 3-16 : แสดงรายจ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคขั้นสุดท้ายของเอกชน ข้อมูล ณ วันที่ 20 พฤษภาคม 2567
ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, เดือนมิถุนายน 2567

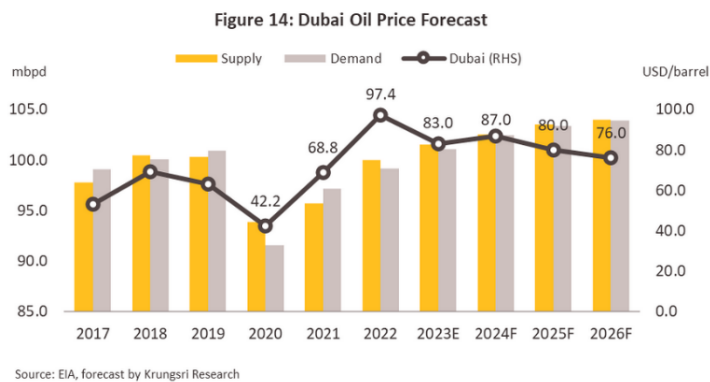


ภาพที่ 3-17 : แสดงรายจ่ายเพื่อการอุปโภคขั้นสุดท้ายของรัฐบาล ข้อมูล ณ วันที่ 20 พฤษภาคม 2567
ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, เดือนมิถุนายน 2567

3) สถานการณ์ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันสำเร็จรูปของตลาดโลก

3.1) ราคาน้ำมันดิบ

เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2566 วิจัยกรุงศรี มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับราคาน้ำมันดิบดูไบปีพ.ศ. 2567-2569 มีแนวโน้มคงตัวสูงต่อเนื่องที่ระดับเฉลี่ย 80 - 85 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล โดยความต้องการใช้น้ำมันมีแนวโน้มเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไปจากเศรษฐกิจโลกเติบโตช้า ขณะที่ปริมาณความต้องการขายน้ำมันจะถูกจำกัดจากกลุ่มผู้ผลิตน้ำมัน โดยเฉพาะ OPEC+ (กำลังการผลิตประมาณ 40% ของการผลิตน้ำมันดิบทั่วโลก) ที่ต้องการให้อุปทานน้ำมันสมดุลกับอุปสงค์เพื่อพยุงราคาไม่ให้ปรับลดลงกว่าระดับที่ต้องการ อาทิ ซาอุดีอาระเบีย และรัสเซียประกาศปรับลดกำลังการผลิตน้ำมันโดยสมัครใจ 1.66 ล้านบาร์เรลต่อวันมีผลตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2566 - ธันวาคม 2567) โดยสำนักงานสารสนเทศด้านพลังงานของสหรัฐฯ (EIA) คาดว่าความต้องการใช้น้ำมันปีพ.ศ. 2567 จะอยู่ที่ 102.4 ล้านบาร์เรลต่อวัน ใกล้เคียงกับปริมาณการผลิตที่ระดับ 102.6 ล้านบาร์เรลต่อวัน



ภาพที่ 3-18 : แสดงการคาดการณ์ราคาน้ำมันดิบดูไบปี 2560 - 2569

ที่มา : เว็บไซต์ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, เดือนมกราคม 2566

รวมทั้ง มีการคาดการณ์ว่าปีพ.ศ. 2568-2569 ความต้องการใช้น้ำมันจะทยอยปรับสูงขึ้นตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ขณะที่ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์โลกที่คลี่คลายจะทำให้อุปทานน้ำมันเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าการเพิ่มขึ้นของอุปสงค์ ทำให้ราคาน้ำมันดิบดูไบจะอยู่ที่ระดับเฉลี่ย 80 และ 76 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล ในปี 2568-2569 ตามลำดับ จากเฉลี่ย 87 ดอลลาร์ฯ ในปี 2567 ซึ่งจะช่วยเหลือผู้ประกอบการของโรงกลั่นน้ำมันเข้าสู่วัฏจักรขาขึ้น

หน่วยวิเคราะห์สถานการณ์ราคาน้ำมัน บมจ. ไทยออยล์ ได้วิเคราะห์สถานการณ์ราคาน้ำมันว่า ราคาน้ำมันดิบปรับเพิ่มขึ้น หลังดัชนีราคาผู้บริโภคสหรัฐฯ ต่ำคาดหนุนเพดปรับลดดอกเบี้ย โดยปัจจัยส่งผลกระทบต่อราคาได้แก่ ราคาน้ำมันดิบเวสต์เท็กซัสและเบรนท์ปรับตัวเพิ่มขึ้น และค่าเงินดอลลาร์สหรัฐฯ อ่อนค่าลง ส่งผลให้สัญญาณน้ำมันดิบซึ่งกำหนดเป็นราคาดอลลาร์สหรัฐฯ นั้นมีราคาถูกลงและดึงดูดนักลงทุนที่ถือ ครองสกุลเงินอื่น

ราคาน้ำมันดิบ		
เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล	11 ก.ค. 67	เปลี่ยนแปลง
เวสต์เท็กซัส	82.62	+0.52
เบรนท์	85.40	+0.32
ดูไบ	85.61	+0.86

ภาพที่ 3-18 : แสดงราคาน้ำมันดิบเวสต์เท็กซัสและเบรนท์

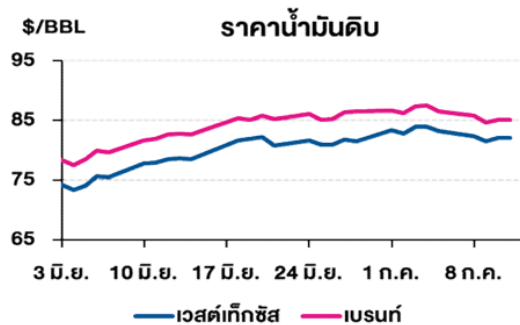
ที่มา : เว็บไซต์ บมจ. ไทยออยล์, เดือนกรกฎาคม 2567

3.2) ราคาน้ำมันสำเร็จรูป

ราคาน้ำมันสำเร็จรูปในตลาดสิงคโปร์มีแนวโน้มปรับลดตามราคาน้ำมันดิบโลกการเพิ่มกำลังการผลิตในภูมิภาคเอเชีย โดยเฉพาะจีนและอินเดีย อย่างไรก็ตาม อุปสงค์น้ำมันจะทยอยฟื้นตัวตามทิศทางเศรษฐกิจและภาคท่องเที่ยว โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย ทำให้ราคาน้ำมันสำเร็จรูปไม่ปรับลดลงมาก

ราคาน้ำมันดีเซล ปรับเพิ่มขึ้นตามราคาน้ำมันดิบดูไบหลังจากที่อุปสงค์น้ำมันดีเซลจากอ่าวเปอร์เซียไปยุโรปปรับเพิ่มขึ้น ส่งผลให้อุปทานน้ำมันดีเซลมายังภูมิภาคเอเชียปรับลดลง อย่างไรก็ตาม โรงกลั่นหลายแห่งในรัสเซียยังไม่สามารถกลับมาผลิตได้ตามปกติหลังถูกโดนโจมตีก่อนหน้านี้ ทำให้การส่งออกน้ำมันดีเซลของรัสเซียถูกจำกัด และตลาดได้รับแรงกดดันจากสต็อกน้ำมันดีเซลที่ท่าเรือฟูไจราห์ปรับเพิ่มขึ้น สะท้อนถึงการชะลอตัวของอุปสงค์การใช้น้ำมันเชื้อเพลิง

ราคาน้ำมันสำเร็จรูปประเทศสิงคโปร์		
เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรล	11 ก.ค. 67	เปลี่ยนแปลง
เบนซินออกเทน 95	96.65	+0.91
น้ำมันก๊าดและอากาศยาน	99.75	+0.92
ดีเซลกำมะถันต่ำ (10 PPM)	100.53	+0.90
น้ำมันเตา (3.5% S)	81.60	+0.56



ภาพที่ 3-19 : แสดงราคาน้ำมันสำเร็จรูปประเทศสิงคโปร์และราคาน้ำมันดิบเวสต์เท็กซัสและเบรนท์
ที่มา : เว็บไซต์ บมจ. ไทยออยล์, เดือนกรกฎาคม 2567

บทวิเคราะห์

ราคาน้ำมันดิบมีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้น จากสถานการณ์ความขัดแย้งในภูมิภาคตะวันออกกลางและยุโรปที่ยังคงตึงเครียดและมีแนวโน้มขยายวงกว้างมากขึ้น โดยการสู้รบระหว่างอิสราเอลและกลุ่มฮิซบอลเลาะห์มีแนวโน้มรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ท่ามกลางความกังวลว่าสงครามอาจจะทวีความรุนแรงและขยายวงกว้างกลายเป็นสงครามในระดับภูมิภาค ขณะที่ความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครนก็ยังคงรุนแรงขึ้นเช่นกัน หลังยูเครนใช้อาวุธจากการสนับสนุนโดยสหรัฐฯ โจมตีไปยังพื้นที่ไครเมีย อย่างไรก็ตาม ตลาดยังคงได้รับแรงกดดันจากภาคเศรษฐกิจจากตัวเลขทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับภาคอสังหาริมทรัพย์ของสหรัฐฯ ยังคงอ่อนแอ ประกอบตัวเลขอัตราเงินเฟ้อของญี่ปุ่นยังคงสูงกว่าเป้าหมาย

4) สถานการณ์ราคาน้ำมันสำเร็จรูปของประเทศไทย

ราคาหน้าโรงกลั่น (Ex-refinery prices) ของน้ำมันที่ได้จากโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทยจะอ้างอิงตามราคาตลาดสิงคโปร์ (SIMEX) ที่เรียกว่า Mean of Platts Singapore (MOPS) และใช้หลักการ Import Price Parity ในการกำหนดราคาหน้าโรงกลั่นของไทย โดยคำนวณจากราคาที่ตลาดสิงคโปร์ (FOB) รวมค่าขนส่ง ซึ่งจากกลไกการกำหนดราคาแสดงให้เห็นว่าค่าการกลั่นในตลาดสิงคโปร์มีผลต่อค่าการกลั่นของโรงกลั่นน้ำมันประเทศไทยค่อนข้างมาก

5) สถานการณ์ราคาน้ำตาลทรายดิบต่างประเทศ

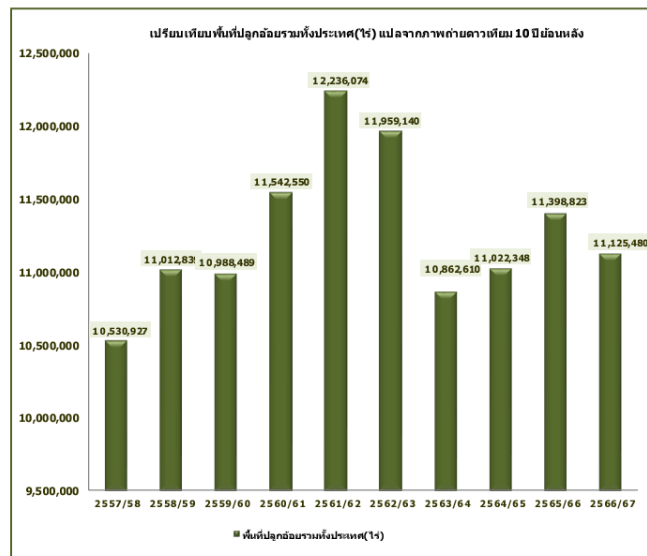
ในเดือนมกราคม 2567 สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย คาดการณ์ตลาดน้ำตาลทรายดิบ นิวยอร์คปี 2567 โดยราคาน้ำตาลจะเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากปัญหาผลผลิตน้ำตาลโลกที่อาจสะดุดเนื่องจากปรากฏการณ์ เอลนีโญ (El Nino) และการที่ประเทศอินเดียมีนโยบายควบคุมการส่งออกน้ำตาลออกนอกประเทศจากที่ประเทศอินเดีย ประกาศเก็บภาษี 50 % สำหรับการส่งออกกากน้ำตาลที่ได้จากการผลิตน้ำตาลทรายขาวบริสุทธิ์ จะส่งผลให้ราคาน้ำตาลโลกปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น

โดยบริษัท ซีซาร์นิคอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (Czarnikow) คาดการณ์ว่า ในช่วงปี 2567 ทั่วโลกน่าจะเผชิญกับภาวะน้ำตาลโลกส่วนขาด (Deficit) ซึ่งหมายถึงค่าพรีเมียมน้ำตาลทรายขาวที่อาจเพิ่มขึ้น และโครงสร้างตลาดน้ำตาลโลกที่ผันผวน โดยค่าพรีเมียมน้ำตาลทรายขาวเพิ่มขึ้นเป็น 150 ดอลลาร์สหรัฐฯ/ตัน เมื่อเทียบกับต้นทุนของโรงงานละลายน้ำตาลแบบสแตนดอล (Standalone) ซึ่งอยู่ที่ประมาณ 100 – 115 ดอลลาร์สหรัฐฯ/ตัน อย่างไรก็ตาม บริษัทการเงิน ING กล่าวว่า โรงงานละลายน้ำตาลในแถบพื้นที่ทะเลแดง คาดว่า น่าจะพบกับปัญหาการขนส่งผ่านตู้คอนเทนเนอร์ที่หยุดชะงัก ซึ่งการดำเนินการขนส่งต่างๆ กำลังหลีกเลี่ยงที่จะผ่านพื้นที่ทะเลแดงเนื่องจากปัญหาการโจมตีเรือขนส่งสินค้า ซึ่งอาจส่งผลให้ปริมาณน้ำตาลลดลงในพื้นที่แถบทะเลแดง และบางส่วนของแอฟริกา ด้านสถาบัน Hedge point เห็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยกล่าวว่า ความขัดแย้งในระดับภูมิภาคกำลังผลักดันให้ค่าพรีเมียมน้ำตาลทรายขาวสูงขึ้น รวมถึงขัดขวางการค้าในแถบแอฟริกาตะวันออก และเอเชียตะวันออกอีกด้วย โดยนอกจากนี้ ING รายงานเสริมอีกว่า เรือที่ต้องเปลี่ยนเส้นทางการขนส่งอาจเป็นปัจจัยผลักดันราคาน้ำมันดีเซล และราคาปุ๋ยให้สูงขึ้นได้

6) สถานการณ์อ้อยและน้ำตาลในประเทศ

6.1) สถานการณ์พื้นที่ปลูกอ้อย

สถานการณ์พื้นที่ปลูกอ้อยปีการผลิต 2566/2567 มีพื้นที่เพาะปลูกอ้อยรวมทั้งสิ้นจำนวน 11,125,480 ไร่ ซึ่งเทียบกับปีการผลิต 2565/2566 ลดลงจำนวน 273,343 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 2.46 โดยจังหวัดที่มีพื้นที่ปลูกอ้อยลดลงมากที่สุด 3 จังหวัดคือ จังหวัดกำแพงเพชร นครสวรรค์ และอุดรธานี ตามลำดับ เนื่องจากปัญหาภัยแล้ง และราคาต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น



ภาพที่ 3-20 : แสดงเปรียบเทียบพื้นที่ปลูกอ้อยรวมทั้งประเทศ

ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาล, เดือนกรกฎาคม 2567

6.2) สถานการณ์ราคาอ้อยและผลตอบแทนการผลิตน้ำตาลทราย

คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ได้กำหนดราคาอ้อยขั้นต้นและผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นต้น ปีการผลิต 2566/2567 ดังนี้ กำหนดราคาอ้อยขั้นต้นปีการผลิต 2566/2567 ในอัตราตันละ 1,420 บาท ณ ระดับความหวานที่ 10 ซี.ซี.เอส. และกำหนดอัตราขึ้น/ลง ของราคาอ้อยเท่ากับ 85.20 บาทต่อ 1 หน่วยซี.ซี.เอส. และผลตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทรายขั้นต้น ปีการผลิต 2566/2567 เท่ากับ 608.57ต่อตันอ้อย โดยมีรายงานปริมาณอ้อยส่งโรงงานทั่วประเทศปีการผลิต 2566/2567 เท่ากับ 82,167,065.180 ตัน

6.3) สถานการณ์สิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

จากข้อมูลองค์การบริหารมหาสมุทรและชั้นบรรยากาศแห่งชาติ (NOAA) ระบุว่า ปรากฏการณ์เอลนีโญกำลังอ่อนตัวลงและคาดว่าจะเข้าสู่ปรากฏการณ์ลานีญาภายในเดือนสิงหาคมปี 2567 ซึ่งจะส่งผลให้ปริมาณน้ำฝนของประเทศไทยส่วนใหญ่สูงกว่าปกติ

6.4) สถานการณ์การผลิตอ้อยเข้าหีบปีการผลิต 2567/2568

ปีการผลิต 2567/2568 คาดการณ์ว่าจะมีปริมาณอ้อยเพิ่มขึ้น เนื่องจากปัจจัยด้านราคาอ้อยที่สูงจึงเป็นแรงจูงใจให้เกษตรกรชาวไร่อ้อยปลูกอ้อยเพิ่มขึ้น และปัจจัยด้านความต้องการอ้อยของโรงงานน้ำตาลทราย รวมถึงการเข้าสู่ปรากฏการณ์ลานีญาในเดือนสิงหาคมปี 2567



ภาพที่ 3-21 : แสดงเปรียบเทียบปริมาณอ้อยเข้าหีบ

ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาล, เดือนกรกฎาคม 2567

ทั้งนี้ มีการคาดการณ์พื้นที่เก็บเกี่ยวและปริมาณอ้อยเข้าหีบรายจังหวัด ปีการผลิต 2567/2568 ครั้งที่ 1 ข้อมูล ณ วันที่ 18 มีนาคม 2567 รายงานปริมาณอ้อยส่งโรงงานทั่วประเทศปีการผลิต 2567/2568 เท่ากับ 87,843,447 ตัน

7) สถานการณ์อุตสาหกรรมเอทานอลของประเทศไทย

7.1) การผลิตแอลกอฮอล์และวัตถุดิบที่ใช้

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจที่ผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ เพื่อการอุตสาหกรรมภายในประเทศไทย จึงมีภารกิจหลักในการให้บริการด้านแอลกอฮอล์ ซึ่งแอลกอฮอล์ ในที่นี้หมายถึง “เอทิลแอลกอฮอล์” (Ethyl Alcohol หรือ Ethanol) แอลกอฮอล์เป็นสารที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายด้าน กระบวนการผลิตแอลกอฮอล์สามารถผลิตจากกระบวนการ ทางธรรมชาติ โดยการหมักและกลั่นและการสังเคราะห์ทางปิโตรเคมี โดยการสังเคราะห์จากเอทิลีน ดังต่อไปนี้

(1) การผลิตแอลกอฮอล์โดยใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติ ทางชีวเคมี หรือเรียกอีกอย่างว่าการผลิตไบโอเอทานอล (Bio Ethanol) เป็นการผลิตโดยใช้วัตถุดิบจากทางการเกษตรจำพวกน้ำตาล แป้ง เซลลูโลส สามารถแบ่งวัตถุดิบได้ 3 ประเภท ดังนี้

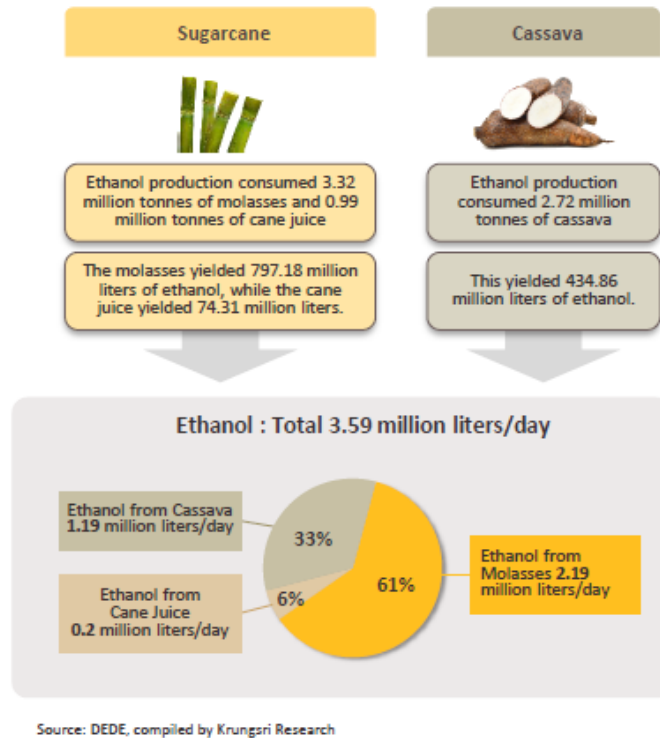
- วัตถุดิบประเภทแป้ง ได้แก่ ธัญพืช ข้าวเจ้า ข้าวสาลี ข้าวโพด ข้าวบาร์เลย์ ข้าวฟ่าง และพวกพืชหัว เช่น มันสำปะหลัง มันฝรั่ง มันเทศ
- วัตถุดิบประเภทน้ำตาล ได้แก่ อ้อย กากน้ำตาล บีตรูต ข้าวฟ่างหวาน
- วัตถุดิบประเภทเส้นใย ส่วนใหญ่เป็นผลพลอยได้จากผลผลิตทางการเกษตร เช่น ฟางข้าว ชานอ้อย ชังข้าวโพด รวมทั้งของเสียจากโรงงานอุตสาหกรรม

วัตถุดิบ 1 ตัน	ปริมาณแอลกอฮอล์ที่ผลิตได้ (ลิตร)
กากน้ำตาล	260
อ้อย	70
มันสำปะหลัง (หัว)	180
ข้าวฟ่าง	70
ข้าว หรือข้าวโพด	375
น้ำมะพร้าว	83

ตารางที่ 3-1 : แสดงปริมาณแอลกอฮอล์ที่เกิดขึ้นจากการผลิตโดยใช้วัตถุดิบทางธรรมชาติ
ที่มา : รายงานโครงการศึกษาปริมาณและการใช้งานแอลกอฮอล์ในประเทศไทย พ.ศ. 2560

กระบวนการผลิตแอลกอฮอล์จากวัตถุดิบจากธรรมชาติ จะเป็นการหมักวัตถุดิบด้วยจุลินทรีย์และกลั่นให้ได้ความเข้มข้นแอลกอฮอล์และความบริสุทธิ์สูงขึ้น เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุดิบชนิดนั้น ๆ ส่งผลให้เกิดความแตกต่างปริมาณของแอลกอฮอล์ที่เกิดขึ้น

(2) การผลิตแอลกอฮอล์จากการสังเคราะห์ทางปิโตรเคมีหรือการสังเคราะห์แอลกอฮอล์จากเอทิลีน แอลกอฮอล์ที่ได้จากกระบวนการนี้เรียกว่า แอลกอฮอล์สังเคราะห์ (Synthetic Alcohol) แอลกอฮอล์ที่ได้จากการสังเคราะห์ทางปิโตรเคมีไม่นิยมนำมาบริโภค เนื่องจากมีการปนเปื้อนสารเคมีบางชนิด เช่น ไอโซโพรพิลแอลกอฮอล์จึงนิยมนำมาใช้สำหรับเป็นตัวทำละลาย สารสกัด Antifreeze และสารตัวกลางในการสังเคราะห์สารเคมีชนิดอื่น



ภาพที่ 3-22 : แสดงสัดส่วนการผลิตเอทานอลจากวัตถุดิบต่าง ๆ
ที่มา: แนวโน้มอุตสาหกรรมเอทานอล ปี 2567 - 2569, วิจัยกรุงศรี, เดือนเมษายน 2567

7.2) การแบ่งกลุ่มแอลกอฮอล์และผู้ผลิตในประเทศไทย

แอลกอฮอล์ถูกแบ่งตามการใช้งานออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

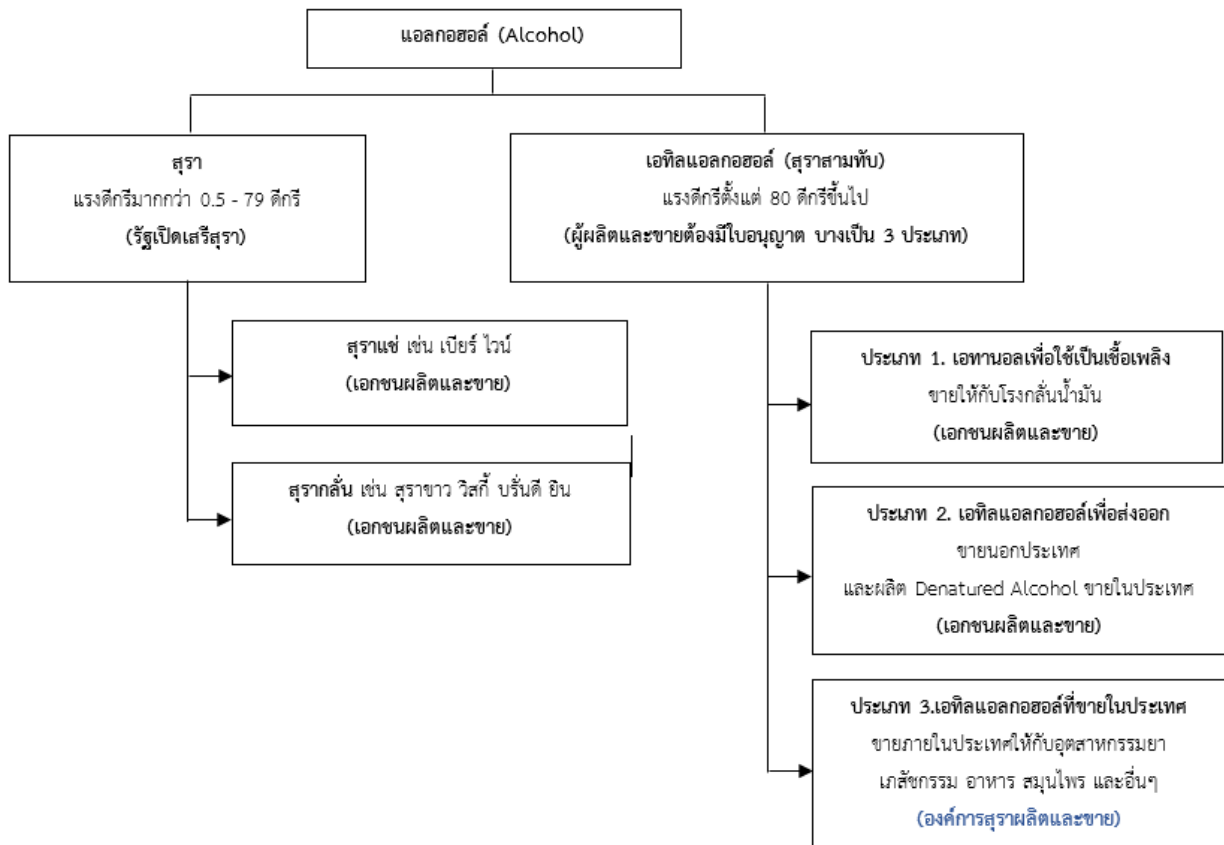
(1) เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ แอลกอฮอล์ถูกนำไปใช้เป็นส่วนผสมของเครื่องดื่มหลายประเภท เช่น เบียร์ ไวน์ สุราแช่ สุรากลั่น เป็นต้น

(2) แอลกอฮอล์ที่นำไปทำการแปลงสภาพเพื่อเชื้อเพลิง เป็นแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ถูกนำมาใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับเครื่องยนต์อาจเป็นแอลกอฮอล์ที่มีความบริสุทธิ์ 99.5 ดีกรี หรือเรียกว่า Anhydrous Ethanol หรือแอลกอฮอล์ที่มีสารปนเปื้อน ซึ่งต้องผ่านการปรับปรุงคุณลักษณะก่อนโดยการเพิ่มค่าออกเทน หรือลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ และก๊าซไนโตรซอกไซด์ บางชนิดก่อน

(3) แอลกอฮอล์ในการอุตสาหกรรม

(3.1) แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ เป็นแอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพสูง บริโภคได้ ปลอดภัยต่อมนุษย์ จึงถูกนำไปใช้ในทางการแพทย์ เกษษกรรม อาหาร การสกัดสมุนไพร และอุตสาหกรรมอื่น ๆ รวมถึงนำไปใช้ทางด้านการวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์ เช่น นำไปผลิตเป็นน้ำยาสำหรับล้างแผล ฆ่าเชื้อโรค เป็นตัวทำละลายในยาแก้ไอ ส่วนผสมของอาหาร สกัดสารสำคัญในพืชหอมหรือพืชสมุนไพร เป็นต้น

(3.2) แอลกอฮอล์แปลงสภาพ (Denature Alcohol) ถูกใช้เป็นการใช้อุปโภคในรูปของกลุ่มผลิตภัณฑ์ของใช้ส่วนตัว เช่น น้ำยาล้างปาก สเปรย์ฉีดผม ยาฆ่าเชื้อทำความสะอาด (Astringents) สบู่ล้างมือ สเปรย์กันแดด ยาแก้ไอ เครื่องสำอาง โคลจน์และน้ำหอม ใช้เป็นองค์ประกอบทางเคมีและเภสัชกรรม ซึ่งแอลกอฮอล์ที่ทำการแปลงสภาพมีส่วนผสมของสารที่ใช้แปลงสภาพแอลกอฮอล์ ได้แก่ Bittrex DEP เป็นต้น ตามสูตรที่กรมสรรพสามิตประกาศเพื่อป้องกันการนำแอลกอฮอล์ไปรับประทาน หรือทำสุราเถื่อน



ภาพที่ 3-23 : แสดงอุตสาหกรรมผลิตแอลกอฮอล์ที่จำแนกเป็นแต่ละประเภท

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แอลกอฮอล์เป็นสินค้าที่รัฐควบคุมกำกับและเป็นสินค้าที่ต้องจัดเก็บภาษีสรรพสามิตตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 โดยในปี พ.ศ.2540 รัฐเปิดเสรีสุราที่เป็นเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ให้เอกชนสามารถผลิตและขายได้ องค์การสุราฯ จะอยู่ในกลุ่มแอลกอฮอล์ในการอุตสาหกรรม ซึ่งผลิตเอทิลแอลกอฮอล์ หรือเอทานอล ที่มีแรงตึกรีตั้งแต่ 80 ตึกรีขึ้นไป มี 2 ประเภท คือ แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ และแอลกอฮอล์แปลงสภาพ (Denatured Alcohol) ซึ่งกรมสรรพสามิตได้เปิดเสรีแอลกอฮอล์แปลงสภาพและในส่วนของแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ องค์การสุราฯ ไม่ได้ผูกขาด เนื่องจากกรมสรรพสามิตได้แบ่งใบอนุญาตออกอีก 3 ประเภท ดังนี้

(1) เอทานอลเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง ประกอบด้วยกลุ่มโรงงานเอทานอลมีทั้งหมด 27 โรงงาน ผลิตเอทานอล 99.5 ตึกรี ขายให้โรงกลั่นน้ำมัน เพื่อใช้ผลิตน้ำมันเชื้อเพลิง มีกำลังการผลิตรวม 5.97 ล้านลิตรต่อวัน โดยข้อมูลปี 2565 มีการผลิต 2,841 ล้านลิตรต่อปี

ผู้ประกอบการ	วัตถุดิบ	กำลังการผลิต (ลิตร/วัน)
1. บจก.เคทิส ไบโอบีโธซานอล	กากน้ำตาล	230,000
2. บจก.น้ำตาลไทยเอทานอล	กากน้ำตาล	200,000
3. บจก.มิตรผลไบโอฟูเอล	กากน้ำตาล	500,000
4. บจก.มิตรผลไบโอฟูเอล	กากน้ำตาล	230,000
5. บจก.มิตรผล ไบโอฟูเอล (กุฉินารายณ์)	กากน้ำตาล	320,000
6. บจก.เคไอเอทานอล	กากน้ำตาล	200,000
7. บมจ.เคเอสแอล กรีน อินโนเวชั่น	กากน้ำตาล	150,000
8. บจก.ไทยรุ่งเรืองพลังงาน	กากน้ำตาล	270,000
9. บจก.มิตรผลไบโอฟูเอล	กากน้ำตาล	200,000
10. บมจ.เคเอสแอล กรีน อินโนเวชั่น	กากน้ำตาล	300,000
11. บจก.จีจีซี เคทิส ไบโอบีโธซานอล	กากน้ำตาล	600,000
12. บจก.แม่สอดพลังงานสะอาด	น้ำอ้อย	230,000
13. บจก.ราชบุรีเอทานอล	มันเส้น/กากน้ำตาล	150,000
14. บจก.อีเอส เพาเวอร์	มันเส้น/กากน้ำตาล	150,000
15. บมจ.ไทยแอลกอฮอล์	มันเส้น/กากน้ำตาล	200,000
16. บมจ.ไทยอะโกร เอนเนอร์ยี	มันเส้น/กากน้ำตาล	350,000
17. บจก.อิมเพรส เอทานอล	มันสด/มันเส้น/กากน้ำตาล	200,000
18. บจก.ทรัพย์ทิพย์	มันเส้น	200,000
19. บมจ.ไทยเอทานอล พาวเวอร์	มันสด	80,000
20. บจก.ไท่ผิงเอทานอล	มันสด	300,000
21. บมจ.พี.เอส.ซี.สตาร์ช โปรดักส์	มันเส้น	150,000
22. บจก.อี 85	มันสด/น้ำแป้ง	385,000
23. บจก.อุบล ไบโอบีโธซานอล	มันสด/มันเส้น	400,000
24. บจก.บางจากไบโอบีโธซานอล (ฉะเชิงเทรา)	มันสด/มันเส้น	150,000
25. บจก.อัพเวนเจอร์ (เฟส 1)	มันเส้น	340,000
26. บจก.ฟ้าขวัญทิพย์	มันสด	60,000
27. บจก.พรวิไล อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ปเทรดดิ้ง	มันสำปะหลัง	25,000

ตารางที่ 3-2 : แสดงกลุ่มโรงงานเอทานอลมีทั้งหมด 27 โรงงาน
ที่มา : ข้อมูลจากกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน, เดือนมกราคม 2565

(2) เอทิลแอลกอฮอล์เพื่อส่งออก ประกอบด้วยกลุ่มผู้ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์เพื่อส่งออก มีทั้งหมด 6 บริษัท กลุ่มนี้ผลิตเพื่อส่งออกเท่านั้น แต่สามารถผลิต Denatured Alcohol เพื่อขายในประเทศได้ โดยข้อมูลปี 2565 มีการผลิต 260 ล้านลิตรต่อปี

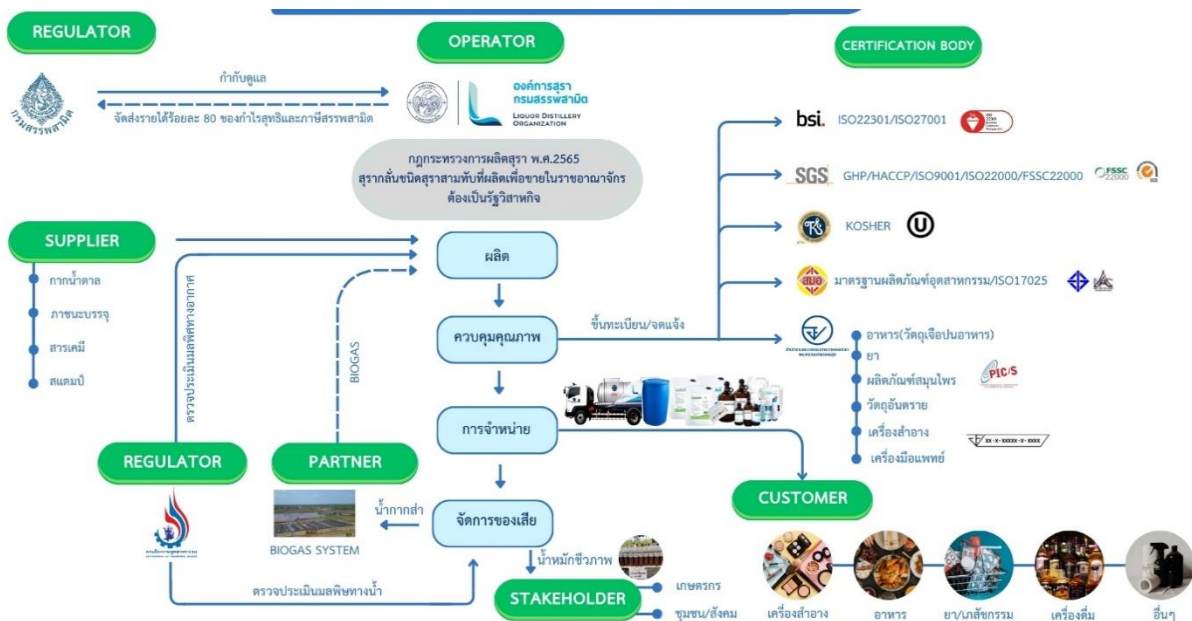
ผู้ประกอบการ	วัตถุดิบ	กำลังการผลิต (ลิตร/วัน)
1. บริษัท กรุงเทพ อุตสาหกรรม แอลกอฮอล์ จำกัด	กากน้ำตาล	30,000
2. บริษัท ยูเนียนเคมีคอล แอนด์ อีควิปเมนท์ จำกัด	มันเส้น	40,000
3. บริษัท ไทยแอลกอฮอล์ จำกัด (มหาชน)	กากน้ำตาล	200,000
4. บริษัท พรวิไล อินเตอร์เนชั่นแนล	มันสำปะหลัง/กากน้ำตาล	40,000
5. บริษัท ไทย ซาน มิเกล ลิเคอร์ จำกัด	กากน้ำตาล	75,000
6. บริษัท ตะวันแดง 1999 จำกัด	กากน้ำตาล	103,800

ตารางที่ 3-3 : แสดงกลุ่มโรงงานเอทิลแอลกอฮอล์เพื่อส่งออก

ที่มา : ข้อมูลจากกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน, เดือนมกราคม 2565

และรายชื่อผู้ได้รับอนุญาตทำสุราตามพระราชบัญญัติสุรา พ.ศ. 2493

(3) เอทิลแอลกอฮอล์ที่ขายในประเทศ เป็นบทบาทหน้าที่ขององค์การสุรา โดยใช้กากน้ำตาลเป็นวัตถุดิบ แอลกอฮอล์ขององค์การสุราเป็นระดับ Pharmaceutical Grade และ Food Grade ขายให้กับอุตสาหกรรมยา เภสัชกรรมอาหาร สมุนไพร และอื่น ๆ องค์การสุรามีกำลังการผลิต 60,000 ลิตรต่อวันหรือ 18 ล้านลิตรต่อปี



ภาพที่ 3-24 : แสดง Ecosystem ของแอลกอฮอล์ในการอุตสาหกรรมของประเทศไทยโดยองค์การสุรา

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

โดยใบอนุญาตผลิตและขายเอทิลแอลกอฮอล์ทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวแยกตลาดกันอย่างชัดเจน และองค์การสุราไม่ใช่ผู้ขายแอลกอฮอล์ให้กับโรงกลั่นน้ำมันและไม่ได้ผลิตเพื่อการส่งออก ส่วนผู้ผลิตเพื่อส่งออกสามารถผลิตแอลกอฮอล์แปลงสภาพมาขายภายในประเทศได้ด้วย และกลุ่มโรงงานเอทานอลเชื้อเพลิงไม่ได้ขายเอทานอลให้กับอุตสาหกรรมอาหารและยาภายในประเทศ เพราะคุณภาพเอทานอลเชื้อเพลิงไม่ได้มาตรฐานที่จะปลอดภัยต่อมนุษย์

7.3) การนำเข้าแอลกอฮอล์จากต่างประเทศ

ประเทศไทยมีการนำเข้าแอลกอฮอล์เพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดิบในกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรม เคมีภัณฑ์ ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ฯลฯ โดยแยกประเภทการนำเข้าจำแนกตามพิกัดศุลกากร ดังนี้

- HS Code 2207.10.00 เอทิลแอลกอฮอล์ที่ไม่ได้แปลงสภาพ มีความแรงแอลกอฮอล์โดยปริมาตรตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป
- HS Code 2207.20.11 เอทิลแอลกอฮอล์ที่แปลงสภาพแล้ว มีความแรงแอลกอฮอล์โดยปริมาตรเกินร้อยละ 99

องค์การสุราฯ พิจารณาข้อมูลการนำเข้าเอทิลแอลกอฮอล์ที่ไม่ได้แปลงสภาพ จากกรมศุลกากรพบว่า มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นทุกปี โดยประเทศต้นทางซึ่งเป็นแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญ ได้แก่ ประเทศแอฟริกาใต้ อินโดนีเซีย เวียดนาม และเยอรมัน ตามลำดับ ซึ่งมีมูลค่าการนำเข้าเฉลี่ยกว่า 340 ล้านบาทต่อปี หรือคิดเป็นปริมาณกว่า 9 ล้านลิตรต่อปี ค่าการณาราคานำเข้าโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 36.54 บาทต่อลิตร (ไม่คิดรวมค่าใช้จ่ายทางพิธีศุลกากร) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 3-4

HS Code 2207.10.00		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ผลรวม
Country		(ม.ค. - ธ.ค.)	(ม.ค. - ธ.ค.)	(ม.ค. - ธ.ค.)	(ม.ค. - ธ.ค.)	(ม.ค. - ธ.ค.)	
		CIF (BAHT)					
AU	ออสเตรเลีย	8,875,424	1,652,545	9,607,109	41,683,638	16,628,545	78,447,261
ID	อินโดนีเซีย	8,533,034	19,560,898	51,087,702	113,140,037	113,629,633	305,951,304
BE	เบลเยียม	37,690	-	3,533	222,433	-	263,656
CN	จีน	1,060,659	163,083,361	5,165,946	-	2,865,902	172,175,868
JP	ญี่ปุ่น	1,658,770	7,116,545	2,946,564	2,576,210	3,310,375	17,608,464
DE	เยอรมนี	30,262,844	45,099,667	20,629,296	17,562,532	16,720,462	130,274,801
KR	สาธารณรัฐเกาหลี	4,438,117	4,388,059	4,576,600	5,106,304	5,324,092	23,833,172
PK	ปากีสถาน	-	5,304	1,828,188	16,007,982	30,084,753	47,926,227
ZA	แอฟริกาใต้	98,373,537	117,469,028	136,434,715	175,403,911	123,941,248	651,622,439
GB	อังกฤษ	1,466,420	961,297	1,778,721	6,491,836	3,949,700	14,647,974
US	สหรัฐอเมริกา	1,350,203	2,929,687	2,340,102	3,377,993	5,343,397	15,341,382
VN	เวียดนาม	32,791,237	56,274,830	61,368,324	53,126,289	32,819,421	236,380,101
FR	ฝรั่งเศส	1,953,536	2,871,100	3,081,293	1,986,204	3,307,729	13,199,862
NL	เนเธอร์แลนด์	-	-	5,085	5,008	5,229	15,322
ES	สเปน	596,269	2,988,563	884,689	1,026,402	624,674	6,120,597
TH	ไทย	-	-	419,580	8,478	-	428,058
MY	มาเลเซีย	645,001	671,825	-	1,621,925	-	2,938,751
BR	บราซิล	-	-	24,714	-	-	24,714
ผลรวม (บาท)		192,042,741	425,072,709	302,182,161	439,347,182	358,555,160	1,717,199,953
ปริมาณ (Quantity) (ลิตร)		6,482,174	12,300,355	8,296,952	10,684,438	9,234,387	46,998,306
ราคานำเข้าเฉลี่ย (บาทต่อลิตร)		29.63	34.56	36.42	41.12	38.83	36.54

ตารางที่ 3-4 : แสดงข้อมูลการนำเข้าแอลกอฮอล์พิกัด HS Code 2207.10.00 ปี 2562 - 2566

หมายเหตุ : สืบค้นข้อมูลจากเว็บไซต์กรมศุลกากร, เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2566

องค์การศุราฯ พิจารณาข้อมูลการนำเข้าเอทิลแอลกอฮอล์ที่แปลงสภาพแล้ว จากกรมศุลกากรพบว่า มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นทุกปี โดยประเทศต้นทางซึ่งเป็นแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญ ได้แก่ ประเทศประเทศปากีสถาน ออสเตรเลีย และแอฟริกาใต้ ตามลำดับ มีมูลค่าการนำเข้าเฉลี่ยกว่า 250 ล้านบาทต่อปี หรือคิดเป็นปริมาณกว่า 8 ล้านลิตรต่อปี ค่าการณราคานำเข้าโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 30.76 บาทต่อลิตร (ไม่คิดรวมค่าใช้จ่ายทางพิธีศุลกากร) แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 3-5

HS Code 2207.20.11		ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ผลรวม
Country		(ม.ค. - ธ.ค.)	(ม.ค. - ธ.ค.)	(ม.ค. - ธ.ค.)	(ม.ค. - ธ.ค.)	(ม.ค. - ธ.ค.)	CIF (BAHT)
AU	ออสเตรเลีย	2,152,237	45,051,475	149,747,455	101,085,114	80,747,270	378,783,551
ID	อินโดนีเซีย	-	-	-	34,668	-	34,668
BE	เบลเยียม	3,859,470	2,010,351	4,260,353	-	1,966,764	12,096,938
CA	แคนาดา	1,957,104	-	-	-	-	1,957,104
CN	จีน	596,083	49,980,478	1,532,744	-	-	52,109,305
JP	ญี่ปุ่น	5,329	1,036,049	1,025,697	72,544	2,072,654	4,212,273
DE	เยอรมนี	1,121,950	4,869,497	1,444,976	-	-	7,436,423
KR	สาธารณรัฐเกาหลี	5,658,613	13,694,456	4,545,969	3,959,820	3,434,144	31,293,002
PK	ปากีสถาน	68,680,517	90,653,775	91,460,261	88,614,486	96,720,807	436,129,846
SG	สิงคโปร์	-	-	-	2,722	-	2,722
ZA	แอฟริกาใต้	4,126,353	33,799,014	77,810,351	58,995,266	52,885,218	227,616,202
GB	อังกฤษ	2,321,795	4,523,680	12,867,319	16,321,206	3,856,424	39,890,424
US	สหรัฐอเมริกา	-	-	-	169,608	-	169,608
VN	เวียดนาม	7,935,863	2,296,557	4,676,715	-	-	14,909,135
FR	ฝรั่งเศส	9,425,191	21,059,921	-	-	-	30,485,112
ผลรวม (บาท)		107,840,505	272,773,523	349,371,840	269,255,434	241,683,281	1,240,924,583
ปริมาณ (Quantity) (ลิตร)		4,624,472	8,897,261	11,838,331	7,434,250	7,550,562	40,344,876
ราคานำเข้าเฉลี่ย (บาทต่อลิตร)		23.32	30.66	29.51	36.22	32.00	30.76

ตารางที่ 3-5 : แสดงข้อมูลการนำเข้าแอลกอฮอล์พิกัด HS Code 2207.20.11 ปี 2562 - 2566

ที่มา : ข้อมูลจากเว็บไซต์กรมศุลกากร, เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2566

7.4) แนวโน้มราคาเอทานอลประเทศไทย

ในเดือนกรกฎาคม 2567 สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) กระทรวงพลังงาน ให้ข้อมูลว่า ราคาเอทานอลอ้างอิงอยู่ที่ 30.52 บาทต่อลิตร โดยราคาเอทานอลยังคงอยู่ในระดับสูง เนื่องจากราคากากน้ำตาลและราคามันสำปะหลังที่เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเอทานอลยังมีราคาทรงตัวในระดับสูง



ภาพที่ 3-25 : แสดงข้อมูลราคาเอทานอลอ้างอิงในเดือนกรกฎาคม 2567 อยู่ที่ 30.52 บาทต่อลิตร
ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) กระทรวงพลังงาน, เดือนกรกฎาคม 2567

8) แนวโน้มอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์

แนวโน้มราคาเคมีภัณฑ์ปี 2568 เพิ่มสูงขึ้น จากปัจจัยราคาน้ำมันดิบมีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้น สถานการณ์ความขัดแย้งในภูมิภาคตะวันออกกลางและยุโรปที่ยังคงตึงเครียดและมีแนวโน้มขยายวงกว้างมากขึ้น ปัญหาการขนส่งผ่านตู้คอนเทนเนอร์ที่หยุดชะงักเนื่องปัญหาการโจมตีเรือขนส่งสินค้า เรือที่ต้องเปลี่ยนเส้นทางการขนส่งอาจเป็นปัจจัยผลักดันต้นทุนค่าขนส่ง โดยคาดว่า ความขัดแย้งในระดับภูมิภาคส่งผลให้การส่งออกสินค้าเกี่ยวเนื่องกับน้ำมัน อาทิ เม็ดพลาสติก และเคมีภัณฑ์ มีต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าเพิ่มมากขึ้น

ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, ปี 2567

3.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (Socials Factor)

1) การยกระดับทักษะแรงงาน (reskill)

การยกระดับทักษะแรงงาน (reskill) ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้ธุรกิจและอาชีพมีการเกิดใหม่และหายไปจำนวนมาก ซึ่งจากรายงาน The Future of Jobs Report 2020 ของ World Economic Forum ระบุว่า ภายในปีพ.ศ. 2568 ร้อยละ 50 ของแรงงานทั่วโลก จำเป็นต้องได้รับการปรับทักษะใหม่ (reskill) โดยเฉพาะกลุ่มเด็ก แรงงานทักษะต่ำ และกลุ่มเปราะบาง สอดคล้องกับการคาดการณ์ขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ที่ระบุว่าภายในปีพ.ศ. 2573 ตำแหน่งงานปัจจุบันกว่า 1.1 พันล้านตำแหน่งจะเปลี่ยนไปจากผลกระทบของเทคโนโลยี ซึ่งทำให้ประเทศต่าง ๆ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับทักษะให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของโลกในอนาคต

2) ยุคการเป็นสังคมสูงวัย เนื่องจากการรักษาพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น

องค์การสหประชาชาติคาดการณ์ว่าทั่วโลกจะมีประชากรที่มีอายุมากกว่า 60 ปี มากถึง 1,200 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2568 และ 2,000 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2593 หรือคิดเป็นร้อยละ 20 ของประชากรโลกทั้งหมด จากการที่อัตราการเกิดของประชากรทั่วโลกที่มีแนวโน้มลดลง บวกกับการที่ประชากรมีอายุยืนยาวขึ้นเนื่องจากการรักษาพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น และประชากรที่เกิดในยุค Baby Boomers ได้เข้าสู่วัยสูงอายุ อันเป็นปัจจัยที่ทำให้หลายประเทศในโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างสังคมที่สำคัญ คือการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของประชากรสูงอายุ โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว อาทิ ฝรั่งเศส สวีเดน ญี่ปุ่น

เช่นเดียวกับ ข้อมูลขององค์การอนามัยโลก (WHO) มีการคาดการณ์ว่าจำนวนประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี โดยในปีพ.ศ. 2573 คาดว่าจะมีจำนวนประชากรสูงอายุมากถึงประมาณ 1.4 พันล้านคนและจะเพิ่มขึ้นถึง 2 พันล้านคนในปี พ.ศ. 2593 ทวีปเอเชีย จะมีประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลก คาดการณ์ว่าสัดส่วนผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปในทวีปเอเชียจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นซึ่งถือเป็นประเทศที่มีประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลกและถือเป็นประเทศแรก ๆ ของโลกที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว (Super-aged Society)



ภาพที่ 3-25 : แสดงแนวโน้มแนวโน้มจำนวนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ที่มา : เว็บไซต์ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน), ปี 2566

การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย

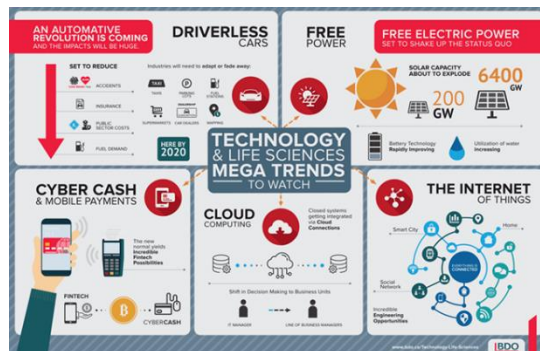
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (“สศช.”) คาดการณ์ว่าจำนวนประชากรของประเทศไทยจะเพิ่มขึ้นจากประมาณ 63.8 ล้านคนในปี 2553 เป็นประมาณ 67.1 ล้านคนในปี 2568 และจะลดลงเป็นประมาณ 65.3 ล้านคนในปี 2583 ซึ่งเป็นผลมาจากอัตราการเจริญพันธุ์รวม (Total Fertility Rates) หรือจำนวนบุตรโดยเฉลี่ยที่สตรีคนหนึ่งจะมีตลอดวัยเจริญพันธุ์ของตนที่ลดลงและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมีบุตรของคนไทย เช่น ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาการเลี้ยงดู การเปลี่ยนแปลงทางค่านิยม เป็นต้น นอกจากนี้ ด้วยนโยบายทางการแพทย์ที่มีความก้าวหน้าตลอดจนความสนใจในการดูแลสุขภาพของประชาชนโดยทั่วไปที่เพิ่มมากขึ้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งผลให้อายุโดยเฉลี่ยของคนไทยมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม การเพิ่มขึ้นของจำนวนและสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุจะส่งผลให้เกิดความต้องการใช้บริการทางการแพทย์ที่มากขึ้น เนื่องจากผู้สูงอายุมีอัตราการเจ็บป่วยและเสียชีวิตจากโรคไม่ติดต่อเรื้อรังเพิ่มขึ้น เช่น มะเร็ง หัวใจ เป็นต้น รวมทั้งต้องการได้รับการรักษาพยาบาลอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นปัจจัยการสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจโรงพยาบาลในประเทศไทย

3.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technologies Factor)

1) ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยี

ในปีพ.ศ. 2566 ธนาคารกสิกรไทย ได้ให้ข้อมูลว่าเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างรวดเร็วถือเป็นหนึ่งเมกาเทรนด์ที่หลายคนให้ความสนใจ เนื่องจากในปัจจุบันมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นมากมาย เช่น Internet of Things, Robots, Artificial Intelligence (AI), Drones, Blockchain, Virtual reality, 3D Printing, Electric vehicle และ Cloud Computing ซึ่งเทคโนโลยีใหม่ๆ นี้เริ่มเข้ามามีบทบาทในโลกมากขึ้น อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าเทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยทำให้มนุษย์มีความสะดวกสบาย สามารถจัดการสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แต่หากมนุษย์ใช้งานเทคโนโลยีอย่างไม่เหมาะสมหรือปรับตัวได้ไม่ทันก็อาจสร้างผลกระทบได้ เช่น ความกังวลว่าเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์หรือ Artificial Intelligence (AI) จะสามารถวินิจฉัยโรคบางชนิดได้ การใช้ Robo Advisor ในการแนะนำการลงทุน AI เป็นต้น ซึ่งหากกระแสเทคโนโลยียังดำเนินต่อไป โดยไม่มีการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ที่ดีพอ จะส่งผลให้เป็นไปได้ที่ในอนาคตหุ่นยนต์อาจจะเข้ามาเป็นแรงงานทดแทนในบางอาชีพ



ภาพที่ 3-26 : แสดงความก้าวหน้าของการพัฒนาเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทให้การทำงานด้านต่าง ๆ

ที่มา : เว็บไซต์ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน), ปี 2566

รวมทั้ง ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ได้ให้ข้อมูลว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่มีความสำคัญมากขึ้นในการปฏิรูปโครงสร้างภาคอุตสาหกรรม เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน Digital technology นับเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคการผลิตและบริการภายใต้การแข่งขันในโลกวิถีใหม่ (New normal) ที่เน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนบนฐานความมั่นคงในห่วงโซ่อุปทานโลกและการตอบรับกระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะด้านการประหยัดพลังงาน โดยเทคโนโลยีหลักที่จะมีบทบาทต่อภาคธุรกิจในช่วง 3 ปีหน้า ได้แก่ The Internet of Things (IoT), Robotics, Artificial intelligence (AI), 5G technology, Drone, Block chain, 3D printing เป็นต้น

2) เมกะเทรนด์ (Mega Trends) โอกาสใหม่ของภาคธุรกิจ

เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีความสำคัญมากขึ้นในการปฏิรูปโครงสร้างภาคอุตสาหกรรม เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน Digital technology ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคการผลิตและบริการภายใต้การแข่งขันในโลกวิถีใหม่ (New normal) ที่เน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนบนฐานความมั่นคงในห่วงโซ่อุปทานโลกและการตอบรับกระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดังนี้

The Internet of Things (IoT): มีบทบาทเชื่อมโยงข้อมูลของเครื่องจักรในโรงงานอัจฉริยะโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ชิ้นส่วนอุปกรณ์ยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า และเครื่องมือแพทย์ ผ่านระบบ Sensors รวมถึงการใช้ในธุรกิจบริการ อาทิ ธุรกิจโรงแรม โรงพยาบาล และโลจิสติกส์ ซึ่งการพัฒนาเครือข่าย 5G ที่กว้างขวางขึ้น ช่วยให้ IoT สามารถประมวลผลข้อมูลด้าน Machine learning ผ่านระบบ sensor รวดเร็วขึ้น

Robotics: การประยุกต์ใช้หุ่นยนต์เริ่มแพร่หลายในภาคการผลิตและบริการมากขึ้น โดยเฉพาะการผลิตยานยนต์ ธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพ และโลจิสติกส์ โดยใช้ในงานประเภทอัตโนมัติที่ต้องการความแม่นยำสูง ซึ่งตอบโจทย์ด้านความปลอดภัย Fortune business insights คาดว่า ตลาดหุ่นยนต์ของโลกจะเติบโตประมาณ 10% ต่อปี ในช่วงปี 2563 -2571 อย่างไรก็ตาม การลงทุนใช้หุ่นยนต์เต็มรูปแบบในภาคการผลิตยังมีต้นทุนสูง โรงงานส่วนใหญ่จึงยังคงเป็นการประยุกต์ใช้ในรูปแบบ Cobots (Collaborative robots)

Artificial intelligence (AI): การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในภาคอุตสาหกรรมมักใช้ร่วมกับเทคโนโลยีอื่น เช่น Cloud และ IoT เพื่อประมวลผล Big data เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์ ใช้ AI เพื่อลดส่วนสูญเสียจากการผลิต และกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ใช้ เพื่อประเมินทิศทางความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

5G technology: เครือข่าย 5G กำลังถูกประยุกต์ใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์มากขึ้น คาดว่าตลาดโครงสร้างพื้นฐาน 5G ทั่วโลก จะเติบโตถึง 66.0% ต่อปี ในช่วงปี 2563-2573 รัฐบาลไทย ได้ผลักดันการพัฒนาเครือข่าย 5G สู่อุตสาหกรรมพื้นฐานดิจิทัลโดยเชื่อมต่อระบบคลาวด์ AI และแพลตฟอร์ม Metaverse รองรับแผนลงทุนอุตสาหกรรมใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงกลุ่ม S-curve ทั้งในภาคการผลิตและบริการ

3.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Factor)

1) ปรากฏการณ์เอนโซ (ENSO) และการคาดการณ์ปริมาณน้ำฝน

ในเดือนพฤษภาคม 2567 องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย มีการคาดการณ์ปรากฏการณ์เอนโซ (ENSO) ซึ่งเป็นช่วงที่เกิดปรากฏการณ์ทั้งเอลนีโญและลานีญา พบว่าในช่วงกลางไตรมาสที่สองของปี 2567 มีแนวโน้มที่สภาพภูมิอากาศจะกลับเข้าสู่ภาวะปกติ (Neutral) โดยสภาพอากาศของประเทศไทยกำลังเข้าสู่ช่วงเปลี่ยนผ่านจากเอลนีโญไปสู่ลานีญาหรือเรียกว่า "เอนโซ" คาดว่าสภาพอากาศยังร้อนกว่าค่าเฉลี่ยเมื่อครั้งเจอปรากฏการณ์เอลนีโญรุนแรง และอาจจะเผชิญกับน้ำท่วมจากปริมาณฝนมากกว่าปกติ

การคาดการณ์ปริมาณน้ำฝน ช่วงเดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม 2567 เมื่อเทียบกับค่าปกติ (ร้อยละ)						
ภาค	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	ตุลาคม
เหนือ	-20%	0	-10%	0	5%	5%
ตะวันออกเฉียงเหนือ	-20%	0	-10%	0	5%	5%
กลาง	-20%	10%	10%	0	5%	10%
ตะวันออกเฉียง (อ่าวไทย)	-20%	10%	10%	0	5%	10%
ใต้ฝั่งตะวันตก (อันดามัน)	-10%	10%	0	-5%	-5%	10%
กทม. และปริมณฑล	-20%	10%	10%	0%	5%	10%

ที่มา: กรมอุตุนิยมวิทยา

ภาพที่ 3-27 : แสดงการคาดการณ์ปริมาณน้ำฝนช่วงเดือนพฤษภาคม - ตุลาคม 2567 เมื่อเทียบกับค่าปกติ

ที่มา : เว็บไซต์กรมอุตุนิยมวิทยา, เดือนมิถุนายน 2567

ประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะเผชิญกับปรากฏการณ์ลานีญา (La Niña) อย่างต่อเนื่อง โดยมีฝนตกหนักในพื้นที่หลายจังหวัด น้ำท่วมฉับพลัน น้ำป่าไหลหลาก และน้ำล้นตลิ่งในหลายพื้นที่ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ข้างต้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วซึ่งไม่ได้พบได้บ่อยครั้ง

2) ปรากฏการณ์โลกร้อน (Global Warming)

ปรากฏการณ์โลกร้อน (Global Warming) ที่เกิดจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจำนวนมากสู่ชั้นบรรยากาศโลกทำให้หลายประเทศทั่วโลกสร้างพันธสัญญาลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero Emission) เพื่อหยุดหรือชะลอปรากฏการณ์โลกร้อนที่นับวันจะทวีความรุนแรงและสร้างผลกระทบเชิงลบ ในหลากหลายด้านมากขึ้น อาทิ ภัยแล้ง และน้ำท่วมทำให้ผลผลิตทางการเกษตรลดลงรวมถึงการขาดแคลนอาหาร ดังนั้น ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมจึงต่างเร่งปรับตัวเพื่อร่วมแก้ไขปัญหา พร้อมกับการเพิ่มขีดความสามารถและสร้างโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างยั่งยืนในระยะยาวการใช้ไบโอเอทานอล (Bio-ethanol) แทนเชื้อเพลิงฟอสซิลเป็นหนึ่งในวิธีการที่จะสามารถบรรลุปเป้าหมายดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับประเทศไทยมีแนวคิดนำเอทานอลไปต่อยอดและประยุกต์ใช้กับภาคอุตสาหกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของเอทานอลด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG อาทิ การใช้ในภาคขนส่ง ซึ่งเป็นหนึ่งในภาคที่มีการปล่อยก๊าซคาร์บอนฯ มากที่สุด โดยแก๊สโซฮอล์ที่ได้จากการผสมเอทานอลและน้ำมันเบนซินจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเผาไหม้เชื้อเพลิง (Fuel Combustion Efficiency) ทำให้มีคาร์บอนฟุตพริ้นท์ (Carbon Footprint) ที่น้อยกว่าเมื่อเทียบกับน้ำมันเบนซินทั่วไป นอกจากนี้ สถานอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังอยู่

ระหว่างศึกษาจัดทำมาตรฐานความยั่งยืนด้านวัตถุดิบของไทยในการนำเอทานอลไปผลิตเชื้อเพลิงอากาศยานยั่งยืน (SAF) ซึ่งต้องผ่านการรับรองจาก ICAO (International Civil Aviation Organization) อีกทั้งบริษัทเอกชน อาทิ กลุ่มบริษัท บางจาก (ร่วมกับบริษัทคอสโม ออยล์จากประเทศญี่ปุ่น) มีแผนผลิต SAF ในไทยภายในปลายปี 2567 เพื่อส่งออกไปยังญี่ปุ่น ที่มา: แนวโน้มอุตสาหกรรมเอทานอล ปี 2567 - 2569, วิจัยกรุงศรี, เมษายน 2567. และ Ethanol Consumption Market Report 2024, Cognitive Market Research

3) นโยบายการลดก๊าซเรือนกระจก

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในฐานะหน่วยงานกลางของประเทศ ภายใต้กรอบอนุสัญญา COP26 ให้ข้อมูลว่า สหราชอาณาจักรที่เป็นประธานการประชุมสมัชชาประเทศกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ครั้งที่ 26 (Conference of the Parties 26 : COP26) ที่เมืองกลาสโกว์ ประเทศสกอตแลนด์ เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2564 โดยมีประเทศที่เข้าร่วมทำพันธสัญญาที่จะตอกย้ำแผนการลดการปล่อยคาร์บอนภายในปี 2030 จำนวน 200 ประเทศ ซึ่งประเทศส่วนใหญ่ได้กำหนดจะไปถึงเป้าหมายในปีพ.ศ. 2593 และความร่วมมือระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีนในฐานะที่เป็นประเทศผู้ปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์มากที่สุดในโลกมีประเด็นที่เห็นชอบร่วมกัน เช่น การปล่อยมีเทน การเปลี่ยนไปใช้พลังงานสะอาด และการลดการปล่อยคาร์บอนลงจนเหลือศูนย์เพื่อบรรลุเป้าหมายการควบคุมอุณหภูมิไม่ให้เพิ่มขึ้นเกิน 1.5 องศาเซลเซียส ที่ตั้งไว้ในข้อตกลงปารีสในปีพ.ศ. 2558 โดยกำหนดเป้าหมายสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ที่สำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ 1) ทำอย่างไรให้ทุกประเทศสมาชิกยกระดับเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อให้อุณหภูมิของโลกต่ำกว่า 2 องศาเซลเซียส และเข้าใกล้หรือถึง 1.5 องศาเซลเซียส 2) การปรับตัวเพื่อรองรับผลกระทบจากอุณหภูมิที่เพิ่มขึ้น และภัยพิบัติทางธรรมชาติที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่จะยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น และ 3) กลไกการสนับสนุนทางการเงิน เทคโนโลยีและองค์ความรู้ต่างๆ ที่จะต้องมีการเปลี่ยนผ่านกันระหว่างประเทศพัฒนาแล้วกับประเทศกำลังพัฒนา

4) นโยบายการลดการปล่อยคาร์บอนลงจนเหลือศูนย์

ในช่วงปีที่ผ่านมาประชาคมโลกต่างให้ความสำคัญต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยตรวจพบการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศและภาวะที่โลกมีอุณหภูมิสูงขึ้น ซึ่งหลายประเทศในประชาคมโลกได้ร่วมลงนามและให้สัตยาบันในข้อตกลงปารีส (Paris Agreement) ที่ต้องร่วมมือลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกหรือลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกกระทั่งจนสุทธิเป็นศูนย์ โดยเฉพาะก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เพื่อปรับสมดุลให้ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ถูกปล่อยมามีปริมาณเท่ากับก๊าซเรือนกระจกที่ถูกดูดซับหรือถูกนำออกจากระบบ ซึ่งเรียกว่ามีความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)

การปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero Greenhouse Gas Emissions : Net Zero) หมายถึงการที่ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมีความสมดุลเท่ากับก๊าซเรือนกระจกที่ถูกดูดซับออกจากชั้นบรรยากาศ ซึ่งในสถานะสมดุลนี้ก็ไม่เพิ่มปริมาณก๊าซเรือนกระจกในบรรยากาศ และหากทุกประเทศทั่วโลกสามารถบรรลุเป้า net zero emissions ได้ก็สามารถกล่าวได้ว่าสามารถหยุดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกส่วนเกินที่ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์โลกร้อนได้ (สถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย อึ๊งภากรณ์, วันที่ 4 มีนาคม 2565)

ประเทศไทยได้เข้าร่วมประชุมความร่วมมือลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายใต้เวทีระดับโลก Cop 26 กำหนดเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero Greenhouse Gas Emissions) โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 มีเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลง 40% ภายในปี 2030 (พ.ศ. 2573) หากได้รับความช่วยเหลือ

ทางการเงิน และเทคโนโลยี ระยะที่ 2 มีเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน หรือ Carbon Neutrality ภายในปี 2050 (พ.ศ. 2593) และระยะที่ 3 มีเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ภายในปี 2065 (พ.ศ. 2608) โดยมีการคาดการณ์สภาพภูมิอากาศของประเทศไทยในปี 2566 จะมีความแห้งแล้งจากการเข้าสู่ปรากฏการณ์เอลนีโญ (El Nino) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะปัญหามลพิษทางอากาศจากการแพร่ กระจายของฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM 2.5)

5) การปรับเกณฑ์ด้านพลังงานและส่งเสริมการลงทุนเทคโนโลยีระบบกักเก็บพลังงาน

การปรับเกณฑ์ด้านพลังงาน โดยเพิ่มกำลังการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนและลดสัดส่วนรับซื้อไฟฟ้าจากเชื้อเพลิงฟอสซิล (แผน PDP rev.1) ในช่วงปี 2564-2573 เพื่อสนับสนุนโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน (แสงอาทิตย์ ชีวมวล ก๊าซชีวภาพ และขยะ) รวมถึงเปิดเสรีระบบผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ติดตั้งบนหลังคา และส่งเสริมการลงทุนเทคโนโลยีระบบกักเก็บพลังงานเพื่อเพิ่มเสถียรภาพของอุปทานไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน นอกจากนี้ ยังมีการปรับอัตรารับซื้อไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน (FIT) สำหรับปี 2565-2573 ในกลุ่มที่ไม่มีต้นทุนเชื้อเพลิง ได้แก่ พลังงานแสงอาทิตย์แบบติดตั้งบนพื้นดิน (Solar ground-mounted) พลังงานแสงอาทิตย์แบบติดตั้งบนพื้นดินร่วมกับระบบกักเก็บพลังงาน (Solar+BESS) พลังงานลม และก๊าซชีวภาพ (น้ำเสีย/ของเสีย) คาดว่าจะส่งผลให้มีการลงทุนธุรกิจโรงไฟฟ้าเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป (ที่มา : เว็บไซต์ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2566)

6) การประเมินความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม

สถานการณ์สิ่งแวดล้อมโลก World Economic Forum (2022) ได้ประเมินความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมในอีก 10 ปีข้างหน้า โดยคาดการณ์ว่า ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมที่ร้ายแรงที่สุด 3 ด้าน คือ 1. ด้านความล้มเหลวของการดำเนินการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 2. ด้านความแปรปรวนสภาพอากาศแบบสุดขั้ว และ 3. ด้านความสูญเสียของความหลากหลายทางชีวภาพ ในปีพ.ศ. 2564-2565 มีความแปรปรวนค่อนข้างสูง ซึ่งพบว่านักวิทยาศาสตร์ทั่วโลกได้วิเคราะห์ว่า เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เห็นได้จากการเกิดอุทกภัยในประเทศต่าง ๆ ได้แก่ การเกิดอุทกภัยในประเทศเบลเยียมที่มีผู้เสียชีวิตมากกว่า 100 คน การเกิดอุทกภัยในประเทศแคนาดา การเกิดอุทกภัยที่เมืองเจิ้งโจวในประเทศจีน และการมีปริมาณน้ำฝนมากกว่า 600 มิลลิเมตร ที่กรุงโซลในประเทศเกาหลีใต้ รวมทั้งการเกิดอุทกภัยที่เมืองเนลสัน ประเทศนิวซีแลนด์ เป็นต้น (ที่มา : มุลนิธิสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย, เดือนมีนาคม ปีพ.ศ. 2566)

3.1.6 ปัจจัยด้านระเบียบกฎหมาย (Legal Factor)

1) พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540

การให้ประชาชนมีโอกาสในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ของรัฐที่เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อที่ประชาชนจะสามารถแสดงความคิดเห็น มีสิทธิในการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารราชการ โดยมีข้อยกเว้นที่ไม่ต้องเปิดเผยแจ้งชัด และจำกัดเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่หากเปิดเผยแล้วจะเกิดความเสียหายต่อประเทศชาติหรือประโยชน์ที่สำคัญของเอกชน

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

3) พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 ประกาศพระราชกฤษฎีกา นุเบกษาเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2562 โดยเหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ รัฐวิสาหกิจ เป็นกลไกของรัฐในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการลงทุนของประเทศ รวมถึงเป็นผู้ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสมกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลง โดยมาตรา 22 ให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจซึ่งมีระยะเวลาครั้งละ 5 ปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายรัฐ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยอย่างน้อยให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลงและบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ และมาตรา 25 ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

4) พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ.2560 มีเจตนารมณ์เพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่ใช้ในการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตอย่างบูรณาการ โดยยกเลิกกฎหมายที่ใช้ในการบริหารจัดการเก็บภาษี ทั้ง 7 ฉบับ และจัดร่างประมวลกฎหมายภาษีสรรพสามิตภายใต้หลักการพื้นฐานกฎหมายภาษีอากรที่ตี 6 ประการ

5) กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดังนี้

- กฎกระทรวงการอนุญาตขายสุรา พ.ศ.2560
- กฎกระทรวง การอนุญาตนำสุราเข้ามาในราชอาณาจักร พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง การอนุญาตผลิตสุรา พ.ศ. 2565
- กฎกระทรวง การเปลี่ยนแปลงสุราเพื่อการค้า พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง การยกเว้นหรือคืนภาษีสำหรับสินค้าที่ส่งออกนอกราชอาณาจักรหรือนำเข้าไปในเขตปลอดอากร และสินค้าที่ผู้ประกอบการหรือผู้นำเข้ามีสิทธิได้รับคืนหรือยกเว้นภาษี พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง การอนุญาตผลิตเครื่องดื่มแอลกอฮอล์แสดงการเสียภาษีจัดทะเบียน พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง กำหนดการใช้แสตมป์สรรพสามิตและเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีเพื่อให้ปรากฏว่าได้เสียภาษีแล้ว พ.ศ. 2560
- กฎกระทรวง กำหนดชนิดและลักษณะของแสตมป์สรรพสามิต และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของทางราชการ พ.ศ. 2560

6) ประกาศกรมสรรพสามิตที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดังนี้

- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง การยกเว้นภาษีสำหรับสุรากลั่นชนิดเอทานอลที่นำไปใช้เป็นวัตถุดิบหรือส่วนประกอบในการผลิตน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดการใช้ การขีดฆ่า และการปิดแสตมป์สรรพสามิต สำหรับสินค้าสุรา
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดการใช้ การขีดฆ่า และการปิดแสตมป์สรรพสามิต สำหรับสินค้าสุรา (ฉบับที่ 2)
- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดข้อความและลักษณะฉลากปิดภาชนะบรรจุสุรา สำหรับสุราที่จะนำเข้ามาในราชอาณาจักร

- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดจำนวนสุรา ไบยา ยาอัด ยาสูบ หรือไฟ และกำหนดด้านศุลกากร สำหรับผ่อนผันให้ผู้นำสุราหรือไฟเข้ามาในราชอาณาจักร หรือให้ผู้นำเข้ามาในหรือส่งออกนอกราชอาณาจักร ซึ่งไบยา ยาอัด หรือยาสูบ เพื่อเป็นตัวอย่างสินค้าหรือมิใช่เพื่อการค้า โดยไม่ต้องขอรับใบอนุญาต

- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดด้านศุลกากรสำหรับนำสุราเข้ามาในราชอาณาจักร

- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง กำหนดมาตรฐานแรงแอลกอฮอล์หรือคุณลักษณะทางเคมี วัตถุเจือปนอาหาร หรือสารปนเปื้อนของสุรา ที่มีลักษณะเสื่อมคุณภาพจนใช้การไม่ได้

- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง วิธีการงดเว้นไม่เรียกเก็บภาษีสุราสำหรับสุรากลั่นชนิดสามทับ (เอทานอล) ที่นำไปใช้ผสมกับน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง

- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิในอัตราภาษีศูนย์ สำหรับสุรสามทับที่นำไปแปลงสภาพ (ประกาศ ณ 3 เมษายน 2562)

- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิในอัตราภาษีศูนย์ สำหรับสุรสามทับที่นำไปใช้ในการแพทย์ เกษษกรรมหรือวิทยาศาสตร์

- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิในอัตราภาษีศูนย์สำหรับสุรสามทับที่นำไปใช้ในอุตสาหกรรม

- ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการผลิตสุราและการนำสุราออกจากโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อตรวจวิเคราะห์ในขั้นตอนการผลิต

7) ระเบียบกรมสรรพสามิตที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดังนี้

- ระเบียบกรมสรรพสามิต ว่าด้วยการควบคุมโรงอุตสาหกรรมผลิตสุรา พ.ศ. 2560

- ระเบียบกรมสรรพสามิต ว่าด้วยการใช้ระบบมาตรวัดและระบบคอมพิวเตอร์สื่อสารทางไกลในการบริหารการจัดเก็บภาษีสรรพสามิตสำหรับโรงอุตสาหกรรมสุรา พ.ศ. 2560

8) พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.2562 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2562 โดยคำว่า “รัฐบาลดิจิทัล” หมายความว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภาครัฐและการบริหารสาธารณะ โดยปรับปรุงการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลภาครัฐและการทำงานให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน ในการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐต่อสาธารณชน และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยพระราชบัญญัติฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำระบบดิจิทัลที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารหน่วยงานรัฐทุกแห่ง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและให้มีการใช้ระบบดิจิทัลอย่างคุ้มค่า รวมทั้งพัฒนามาตรฐาน หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับระบบดิจิทัล และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่จำเป็นให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างและพัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานของรัฐให้มีความสอดคล้องและมีความเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างกัน รวมทั้งมีความมั่นคง ปลอดภัยและน่าเชื่อถือ และให้ประชาชนเข้าถึงได้โดยสะดวก

9) พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2562 ในพระราชบัญญัติฉบับนี้ “การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์” หมายความว่า มาตรการหรือการดำเนินการที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ อันกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางทหาร และความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ โดยคำว่า “ภัยคุกคามไซเบอร์” หมายความว่า การกระทำหรือการดำเนินการใด ๆ โดยมีขอบโดยใช้คอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมไม่พึงประสงค์โดยมุ่งหมายให้เกิดความเสียหายหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานของคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์ หรือข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง “ไซเบอร์” หมายความว่า รวมถึง ข้อมูลและการสื่อสารที่เกิดจากการให้บริการหรือการประยุกต์ใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต หรือโครงข่ายโทรคมนาคม รวมทั้งการให้บริการโดยปกติของดาวเทียมและระบบเครือข่ายที่คล้ายคลึงที่เชื่อมต่อกันเป็นการทั่วไป

10) พระราชบัญญัติการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2562 โดยคำว่า “ข้อมูลส่วนบุคคล” หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลซึ่งทำให้สามารถระบุตัวบุคคลนั้นได้ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม “ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล” หมายถึง บุคคลหรือนิติบุคคลซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้คือ เนื่องจากปัจจุบันมีการล่วงละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัวเป็นส่วนตัวของข้อมูลส่วนบุคคลเป็นจำนวนมากจนสร้างความเดือดร้อนรำคาญหรือความเสียหายแก่เจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้การเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล อันเป็นการล่วงละเมิดดังกล่าวทำได้โดยง่าย สะดวกและรวดเร็ว ก่อให้เกิดความเสียหายต่อเศรษฐกิจโดยรวม ซึ่งประเทศต่าง ๆ ได้มีการออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองสิทธิและข้อมูลส่วนบุคคล และบังคับใช้แก่ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลที่อยู่ในไทย

ฯลฯ

3.1.7 ปัจจัยตลาดและความนิยมของลูกค้า

1) อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

แนวโน้มภาพรวมของดัชนีผลผลิตอาหารในปี 2567 คาดการณ์ว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.27 จากภาคการท่องเที่ยวในประเทศที่ยังคงขยายตัวได้ดีและนโยบายของรัฐที่ออกมาตรการช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจ และน้ำตาลที่แม้ว่าการคาดการณ์ผลผลิตจะลดลงจากปีก่อน แต่มีทิศทางราคาสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ภาพรวมจะมีการขยายตัว แต่ยังคงต้องเฝ้าระวังภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย โดยเฉพาะประเทศคู่ค้าหลักของไทย การเฝ้าระวังสภาพภูมิอากาศที่แปรปรวนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อพืชผลทางการเกษตร รวมถึงต้นทุนด้านวัตถุดิบและพลังงานที่ยังคงผันผวน

(ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, ปี 2567)

บทวิเคราะห์

องค์การสุราฯ มีความพร้อมในด้านการผลิตและการรับรองมาตรฐานในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ โดยผ่านการรับรองมาตรฐานในระดับสากล ได้แก่ GMP/HACCP, ISO/FSSC22000 และทะเบียนวัตถุเจือปนอาหารของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา อุตสาหกรรมเป้าหมายในกลุ่มนี้มีความต้องการใช้แอลกอฮอล์ในปริมาณมากคุณภาพการผลิตไม่สูงเท่ากับยา ดังนั้น สินค้าในกลุ่มนี้จึงฐานรายได้หลักให้แก่องค์การสุราฯ แต่จะมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การสุราฯ กั้นการจำหน่ายสินค้าในกลุ่มนี้

ปัจจัยที่มีผลในเชิงบวก	ปัจจัยที่มีผลในเชิงลบ
นโยบาย “ครัวไทยสู่ครัวโลก” (Hygienic Kitchen of the World) ยกระดับและพัฒนาอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งจะเป็นปัจจัยสนับสนุนต่อการใช้เอทิลแอลกอฮอล์ได้	การอนุญาตสินค้าอัตราภาษีศูนย์ให้บริษัทเอกชนเพื่อผลิตวัตถุดิบอาหาร ซึ่ง <u>ผิดต่อกฎกระทรวง</u> และส่งผลให้องค์การศรฯ ที่ต้องเสียภาษีในอัตรา 6 บาทต่อลิตรไม่สามารถแข่งขันได้

การแข่งขันในอุตสาหกรรมอาหาร องค์กรศรฯ ต้องรักษาคุณภาพสินค้าให้ได้และพัฒนาการบริการให้สะดวก รวดเร็ว ซึ่งเป้าหมายของ “แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2562-2570)” เป้าหมายในปี 2570 ไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตอาหารอนาคตของอาเซียน และเป็น 1 ใน 10 ผู้ส่งออกอาหารของโลก เป็นโอกาสในการเสนอขายสินค้าขององค์กรศรฯ ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและการแปรรูปต่างๆ โดยมีสินค้าวัตถุเจือปนอาหาร (Food Additive), L PURE 95 และ L PURE 99.8 ที่รองรับในกลุ่มดังกล่าวได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรศรฯ ยังมีปัจจัยท้าทายคือ การแข่งขันจากบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิอัตราภาษีศูนย์ ทำให้ต้นทุนการขายสินค้าสูงกว่าคู่แข่งอย่างน้อย 6 บาทต่อลิตรและมีขั้นตอนที่ต้องใช้เวลาดำเนินการของลูกค้าและองค์กรศรฯ มากกว่าเอกชนหลายเท่าตัว

2) อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์

แนวโน้มการผลิตและการจำหน่ายยาของไทยในปี 2567 คาดการณ์ว่าจะขยายตัวร้อยละ 5.88 ซึ่งหดตัวลงร้อยละ 0.25 - 0.50 เมื่อเทียบกับปีก่อน เป็นผลมาจากแนวโน้มด้านศักยภาพของระบบสาธารณสุขในการรับมือกับสถานการณ์โรคระบาดหรือโรคอุบัติใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทิศทางการส่งออกและการนำเข้ายาปี 2567 คาดการณ์ว่า จะมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 0.25 - 1.50 ตามแนวโน้มความต้องการยาที่ขยายตัวในตลาดสำคัญทั้งในเอเชียและยุโรป และทิศทางการต้องการใช้ยาในประเทศที่ปรับตัวสูงขึ้น

นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยา โดยสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ได้จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบยาของประเทศไทย (พ.ศ. 2566-2570) และอยู่ระหว่างนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยทบทวนและกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบยาในระยะ 5 ปีเพื่อมุ่งเน้นสร้างความมั่นคงด้านยา ทั้งด้านการผลิตเพื่อพึ่งพาตนเอง และการบริหารจัดการให้เพียงพอต่อความต้องการในประเทศ (ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, ปี 2567)

อุตสาหกรรมด้านการแพทย์หรือเครื่องมือแพทย์ เป็นเป้าหมายในอนาคตต่อองค์กรศรฯ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการขององค์กรศรฯ ทั้งการก่อสร้างห้องสะอาด (Clean Room) และการผลิตที่เตรียมความพร้อมในการขอการรับรองสารตั้งต้นทางยา (API) โดยมีการกำกับดูแลโดยสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ซึ่ง (ร่าง) แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2566-2570) มีเป้าหมายในปี 2567 ประเทศไทยจะเป็นศูนย์กลางการผลิตเครื่องมือแพทย์ในอาเซียน ภายในปี 2560

3) อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

ข้อมูลจากรายงาน Grand View Research ที่ประเมินว่า มูลค่าตลาดเครื่องสำอางทั่วโลกจะขึ้นไปแตะระดับ 3.64 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 12.38 ล้านล้านบาทในปี 2573 เติบโตเฉลี่ยปีละ 4.2% เพิ่มขึ้นจากปี 2565 ประมาณ 1.4 เท่า ขณะเดียวกันตลาดเครื่องสำอางของไทยก็มีโอกาสที่จะเติบโตสอดคล้องกับเทรนด์โลก

โดยคาดว่าในปี 2573 ตลาดเครื่องสำอางในไทยจะมีมูลค่ากว่า 3.23 แสนล้านบาท เติบโตเฉลี่ยร้อยละ 5.0 ต่อปี เพิ่มขึ้นจากปี 2565 ประมาณ 1.5 เท่า โดยผลิตภัณฑ์บำรุงผิว (Skin Care) มีมูลค่าตลาดมากที่สุด คิดเป็นสัดส่วนกว่า 41% รองลงมาได้แก่ ผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับเส้นผม (Hair Care) และเครื่องสำอางสำหรับแต่งหน้า (Makeup) ในสัดส่วน 16% และ 12% ของมูลค่าตลาดเครื่องสำอางในประเทศ ทำให้ยังมีโอกาสในตลาดอีกมากสำหรับผู้ประกอบการที่จะกระโดดเข้ามาแข่งขัน

แนวโน้มการผลิตและการจำหน่ายเครื่องสำอางค์ของไทยในปี 2567 คาดการณ์ว่าจะขยายตัวร้อยละ 5.11 โดยตลาดเครื่องสำอางที่ผลิตภายในประเทศคิดเป็น 85% ของธุรกิจเครื่องสำอางในไทย ทั้งนี้ ปรากฏเทรนด์ธุรกิจเครื่องสำอางและอุตสาหกรรมที่มาแรงที่สุดในปี 2567 คือ ส่วนผสมที่ปลอดภัยในประเด็นเด่น : ในขณะที่ผู้บริโภคตระหนักถึงส่วนผสมมากขึ้น ผลิตภัณฑ์เสริมความงามที่สะอาดและยั่งยืนจะยังคงครองตลาดเครื่องสำอางและผลิตภัณฑ์บำรุงผิวต่อไป เมื่อค้นหา OEM เครื่องสำอางและซัพพลายเออร์รับผลิตครีมหรือ โรงงานผลิตภัณฑ์ดูแลเส้นผม ให้คำนึงถึงแนวโน้มที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



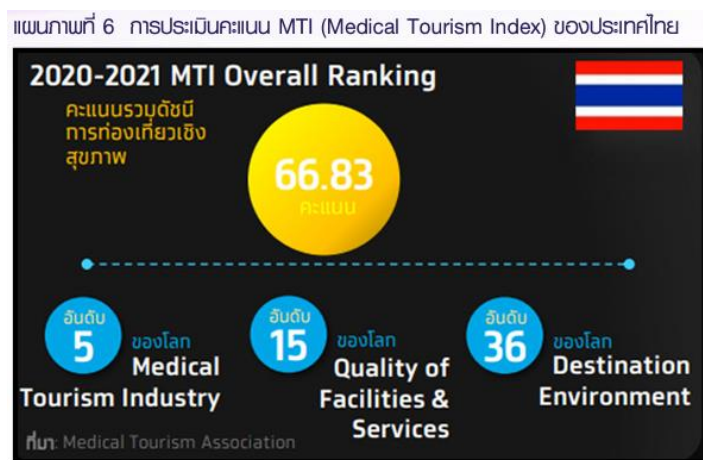
ภาพที่ 3-28 : แสดงมูลค่าและการคาดการณ์การเติบโตของตลาดเครื่องสำอาง
ที่มา : เว็บไซต์กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, เดือนมิถุนายน 2567

ปี 2566 สำนักพิมพ์ไทยพับลิกา เผยแพร่การวิเคราะห์ตลาดเครื่องสำอางของ Krungthai COMPASS เกี่ยวกับสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ประธานคลัสเตอร์อุตสาหกรรมสุขภาพและความงาม และนายกสมาคมผู้ผลิตเครื่องสำอางไทย เปิดเผยกับ “ฐานเศรษฐกิจ” ว่าภาพรวมตลาดเครื่องสำอางในโลกรวมมูลค่าราว 9.4 ล้านล้านบาท เติบโตร้อยละ 6 ในปีที่ผ่านมา ซึ่งสำหรับประเทศไทยคาดว่าจะปีนี้จะมียอดมูลค่ากว่า 3 แสนล้านบาท เติบโตราวร้อยละ 9.46 เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีก่อน ที่มีการเติบโตร้อยละ 9.26 แต่ยังเป็นทิศทางที่ขยายตัวที่ดี เมื่อเทียบกับช่วงโควิดที่เหลือเพียงร้อยละ 1.88 โดยเช็กเม้นท์ที่ใหญ่ยังคงเป็นครีมบำรุงที่มีมูลค่ากว่า 8 หมื่นล้านบาท ขณะที่เช็กเตอร์ที่มาแรง คือ กลุ่มผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในโรงพยาบาล ร้านขายยา ซึ่งมีการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ

4) อุตสาหกรรมโรงพยาบาลและสาธารณสุข

แนวโน้มการเติบโตของโรงพยาบาลและสาธารณสุขของไทยในปี 2567 คาดการณ์ว่าจะขยายตัวร้อยละ 4.1 โดยธุรกิจการให้บริการทางการแพทย์เป็นธุรกิจที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยมุ่งเน้นพัฒนาประเทศไทยให้ เป็น ศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) และได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2547

ทั้งนี้ ในปี 2559 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการให้กระทรวงสาธารณสุขจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติระยะเวลา 10 ปี (พ.ศ. 2559 ถึงพ.ศ. 2568) โดยมีเป้าหมายในการพัฒนา 4 ผลผลิตหลัก ได้แก่ ศูนย์กลางบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพ (Wellness Hub) ศูนย์กลางบริการสุขภาพ (Medical Service Hub) ศูนย์กลางบริการวิชาการและงานวิจัย (Academic Hub) และศูนย์กลางยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ (Product Hub) โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจการให้บริการทางการแพทย์ของประเทศไทยเป็นที่นิยมจากผู้รับบริการจากต่างประเทศ ได้แก่ อัตราค่ารักษาพยาบาลที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้ ความพร้อมทางการแพทย์และสถานพยาบาล มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมีเทคโนโลยีทันสมัย มีการต้อนรับด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี มีสถานที่ท่องเที่ยวอันสวยงามและการให้บริการมีคุณภาพที่ได้รับการรองรับมาตรฐานสากล ซึ่งจนถึงปัจจุบัน (เดือนมกราคม ปี2566) ประเทศไทยมีจำนวนสถานพยาบาลที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน JCI จำนวนมากที่สุดในภูมิภาคอาเซียนกว่า 59 แห่ง (หัว ประเทศ) โดยในปี 2564 ประเทศไทยได้รับการประเมินคะแนน MTI (Medical Tourism Index) อยู่ที่ 66.83 คะแนน โดยอยู่ที่อันดับ 5 ของโลก ซึ่งเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่กลุ่มผู้ป่วยชาวต่างชาติ ดังแสดงในภาพที่ 3-28



ที่มา: Medical Tourism Association และศูนย์วิจัยกรุงเทพ

ภาพที่ 3-29 : แสดงการประเมินคะแนน MTI (Medical Tourism Index)

ที่มา : เว็บไซต์กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, เดือนมิถุนายน 2567

โดยประเทศไทยสามารถควบคุมการแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับเป็นอันดับต้นๆ ของโลก โดยไทยเคยได้รับอันดับที่ 1 จาก 184 ประเทศในการจัดอันดับ Global COVID-19 Index (GCI) เมื่อเดือนกรกฎาคม 2563 ที่ผ่านมานอกจากนี้ประเทศไทยยังมีภาพลักษณ์ที่เข้มแข็งด้านบริการสุขภาพ ระบบสาธารณสุขของไทยได้รับการจัดอันดับให้มีความมั่นคงเป็นอันดับที่ 6 จาก 195 ประเทศตามดัชนี Global Health Security Index 2562 และเป็นอันดับที่ 1 ของเอเชีย บวกกับภาพลักษณ์ที่ดีด้าน Hospitality และการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อน

ที่มีชื่อเสียง ทำให้ประเทศไทยมีความพร้อมในการส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ชั้นนำของภูมิภาคหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ของไทย

การศึกษาของกองวิจัยการตลาดการท่องเที่ยว (ททท.) จัดแบ่งผู้เล่นภายในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ของไทยออกได้เป็น 9 กลุ่ม โดยแบ่งออกเป็น ผู้มีบทบาทหลักผู้มีบทบาทสนับสนุน

โดยผู้มีบทบาทที่มีบทบาทการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ ได้แก่

กลุ่มที่ 8 ธุรกิจการแพทย์ที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้เล่นที่มีส่วนสนับสนุนต่ออุตสาหกรรมการแพทย์โดยตรง ประกอบด้วย ยาและเวชภัณฑ์ อุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ และ Digital Healthcare

5) อุตสาหกรรมการผลิตพลาสติกจากวัสดุธรรมชาติ ไบโอบลาสติก (Bio-Plastic)

การนำเอทานอลไปใช้ในอุตสาหกรรมพลาสติกชีวภาพ (Bio Plastic) เพื่อผลิตเม็ดพลาสติกที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ช่วยลดการใช้ปิโตรเคมีจากเชื้อเพลิงฟอสซิลในการผลิตเม็ดพลาสติก โดยภาครัฐมีแผนจัดทำมาตรฐานการผลิตเอทานอล และพิจารณาปริมาณการผลิตในแต่ละปี รวมถึงจะออกมาตรการทางภาษีเพื่อสนับสนุนการนำเอทานอลไปผลิตพลาสติกชีวภาพ ซึ่งเบื้องต้นคาดว่าจะมีความต้องการใช้เอทานอลประมาณ 450 ล้านลิตรต่อปี โดยกระบวนการปลูกพืชเพื่อนำมาผลิตเอทานอลและนำไปผลิตเป็นพลาสติกชีวภาพจะมี Carbon Footprint ต่ำสามารถดูดซับก๊าซเรือนกระจกได้ประมาณ 15 ล้านตันต่อปี อย่างไรก็ตาม กระบวนการแปลงชีวมวลเป็นไบโอเอทานอลจะปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่ชั้นบรรยากาศ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการดักจับ การใช้ประโยชน์และการกักเก็บคาร์บอน (Carbon Capture, Utilization and Storage: CCUS) ที่ถูกปล่อยออกมาในระหว่างการแปลงชีวมวลให้เป็นไบโอเอทานอล หรือที่เรียกว่าการผลิตพลังงานชีวภาพพร้อมกับดักจับและกักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (Bioenergy with Carbon Capture and Storage: BECCS) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่ถูกดักจับจะถูกนำไปกักเก็บทางธรณีวิทยาหรือแปลงเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ เช่น คอนกรีต ซึ่งหาก BECCS สามารถกักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้มากกว่าการปล่อยกลับสู่ชั้นบรรยากาศ ก็จะกำจัดคาร์บอนสุทธิได้ (Negative Emissions) การใช้ไบโอเอทานอลจึงมีส่วนช่วยให้การบรรลุเป้าหมาย Net Zero เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ที่มา: แนวโน้มอุตสาหกรรมเอทานอล ปี 2567 - 2569, วิจัยกรุงศรี, เมษายน 2567. และ Ethanol Consumption Market Report 2024, Cognitive Market Research.

3.1.8 ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน

1) เศรษฐกิจสีเขียว

เศรษฐกิจสีเขียวเป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่เข้ามาแก้ปัญหาโลกที่กำลังเผชิญกับความเสียหายจากการเพิ่มขึ้นของประชากรโลกที่นำไปสู่ความต้องการที่เพิ่มขึ้นทั้งด้านอาหารและพลังงาน พื้นที่ทำการเกษตรและที่อยู่อาศัย การสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนเปลี่ยนทำให้ทรัพยากรลดจำนวนลงไปมาก บางส่วนเสื่อมโทรมมีการปล่อยของเสียออกสู่สิ่งแวดล้อมเป็นจำนวนมากเกินความสามารถของโลกที่จะรองรับได้ ดังนั้นเศรษฐกิจที่พัฒนาด้วยการคำนึงถึงความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและตระหนักถึงคุณค่า ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการกระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึงจึงเป็นเศรษฐกิจที่ทุกประเทศต้องนำไปเป็นแนวทางพัฒนา

เนื่องด้วยภาวะโลกร้อนและภัยธรรมชาติต่าง ๆ ทำให้เกิดกระแส “Green” ซึ่งทุกภาคส่วนตระหนักถึงสภาวะปัญหาที่กำลังเผชิญจนกลายเป็นความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจที่เริ่มมีการบังคับข้อกำหนดกฎหมายต่าง ๆ ให้ภาคธุรกิจมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น ขณะที่ผู้บริโภคนั้น ก็เริ่มตระหนักถึงการช่วยโลกลดมลพิษต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นกระแสสิ่งแวดล้อมที่เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจ หากสามารถเชื่อมโยงธุรกิจกับกระแสเศรษฐกิจสีเขียวได้ก็จะส่งผลในเชิงบวกที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน ช่วยโลกและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสร้างการรับรู้ในเชิงบวกต่อผู้บริโภคอย่างยั่งยืน

2) แนวคิดการบริหารความยั่งยืน (Tripple Bottom Line)

องค์การสุรธา กำหนดแนวทางดำเนินงานที่มุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักการวิเคราะห์แบบ Triple Bottom Line ใน 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และสิ่งแวดล้อม (Environmental) ซึ่งองค์การสุรธา มีการดำเนินการด้านต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนแนวคิดตามหลัก Triple Bottom Line ทั้ง 3 ด้าน ตั้งแต่การบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤติ การรายงานความโปร่งใส การส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน มีการกำกับดูแลที่ดี รวมทั้งการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร การอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างยั่งยืน การป้องกันผลกระทบด้านสุขอนามัยและด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการจัดการผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและการจัดทำรายงานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างผลประโยชน์ระยะยาวสู่องค์กรและสังคม รวมถึงการพัฒนาที่ยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจ

เมื่อได้กำหนดความมุ่งหมายหลักแล้ว องค์การสุรธา ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร ทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนความเชื่อมโยงและสมดุลในการดำเนินงานระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและห่วงโซ่อุปทานแล้ว เพื่อกำหนดปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรภายใต้ความยั่งยืน 3 ด้าน ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมซึ่งองค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ได้ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงในเชิงเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการสร้างการเติบโตในเชิงธุรกิจขององค์กร (Business Growth) ควบคู่ไปกับการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) โดยคำนึงถึงการสร้างความเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในทุกประเภทของการดำเนินงาน อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability)

ด้านสังคม มุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับทรัพยากรมนุษย์ของสังคมภายใน ภายนอก และในวงกว้างด้วยการพัฒนาศักยภาพและความสามารถ (Capability) การส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) และการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี (Well-Being)

ด้านสิ่งแวดล้อม มุ่งบริหารจัดการผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการร่วมสร้างเศรษฐกิจแบบคาร์บอนต่ำและเศรษฐกิจหมุนเวียน โดยพัฒนากิจกรรมเพื่อลดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change) การสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) และการปกป้องสิ่งแวดล้อมในระดับท้องถิ่น (Local Environmental Protection)

3) แนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Environment Social and Governance: ESG)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน ซึ่งองค์การสุรฯ นำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ ปัจจุบัน ESG ได้รับความนิยมนักลงทุนทั่วโลกในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นแนวคิดที่นักลงทุนใช้ประกอบการพิจารณาลงทุน โดยจะให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจ ที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ 3 ด้านหลัก คือ **สิ่งแวดล้อม สังคม การกำกับดูแล** โดย **Environment** เป็นหลักเกณฑ์ที่คำนึงถึงในด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม **Social** เป็นหลักเกณฑ์ที่เชื่อว่าบริษัทมีการจัดการความสัมพันธ์และมีการสื่อสารกับ ลูกจ้าง suppliers ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders)

Governance เป็นหลักการที่เชื่อว่าบริษัทมีการจัดการบริการความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแลอย่างไร เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้แนวคิด ESG ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ธุรกิจ ด้วยการสะท้อนบทบาทความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการนำเสนอผลการดำเนินงานในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้อธิบายว่า ESG เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน ที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ 3 ด้านหลัก คือ สิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) การกำกับดูแล (Governance) โดย Environment เป็นหลักเกณฑ์ที่คำนึงถึงด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม Social เป็นหลักเกณฑ์ที่เชื่อว่าบริษัทมีการจัดการความสัมพันธ์และมีการสื่อสารกับลูกจ้าง suppliers ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) และ Governance เป็นหลักการที่คำนึงถึงการบริการความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแลอย่างไร เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้แนวคิด ESG ส่งผลต่อการพิจารณาของนักลงทุน ในด้านการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ธุรกิจด้วยการสะท้อนบทบาทความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการนำเสนอผลการดำเนินงานในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

องค์การสุรฯ วิเคราะห์ประเด็นความยั่งยืนตลอดห่วงโซ่คุณค่า ครอบคลุมตั้งแต่กิจกรรมการหาวัตถุดิบการผลิต การขนส่ง และจัดจำหน่าย ประกอบกับการวิเคราะห์ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญ ผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น รวมถึงวิเคราะห์ความสอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร องค์การสุรฯ มีประเด็นที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร 24 ประเด็น ดังต่อไปนี้

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1) นวัตกรรมและเทคโนโลยี | 13) การใช้วัตถุดิบและเชื้อเพลิง |
| 2) ความรับผิดชอบต่อสินค้าและบริการ | 14) การพัฒนาชุมชนและสังคม |
| 3) การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ | 15) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า |
| 4) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ | 16) การจัดการคุณภาพอากาศ |
| 5) การวิจัยและพัฒนา | 17) สุขภาพและความปลอดภัย |
| 6) การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 18) จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ |
| 7) การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤต | 19) ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล |
| 8) การกำกับดูแลกิจการ | 20) ความหลากหลายทางชีวภาพ |
| 9) การจัดการน้ำ | 21) การจัดการของเสีย |
| 10) การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก | 22) การบริหารแรงงาน |

11) การจัดการพลังงาน

23) สิทธิมนุษยชน

12) การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานต้นน้ำ

24) การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

3.1.9 ปัจจัยด้านเมกะเทรนด์

กระทรวงอุตสาหกรรม สรุประเบิดสำคัญจำนวน 6 เมกะเทรนด์โอกาสใหม่ของภาคธุรกิจขับเคลื่อนอุตสาหกรรมไทย ในอีก 3 ปีข้างหน้า ได้แก่ เทคโนโลยีดิจิทัล สังคมสูงวัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยให้ความเห็นว่าอุตสาหกรรมควรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในขณะที่ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีทีบี หรือ ttb analytics ได้ศึกษาและให้ข้อมูลแนวโน้มธุรกิจผ่านกรอบเมกะเทรนด์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2565-2569 ที่จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงฉากทัศน์ของธุรกิจไทย หลังจากการระบาดของโรคโควิด-19 คลี่คลาย จะเข้ามาบทบาทในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจไทย ซึ่งเป็นความท้าทายที่ผู้ประกอบการต้องตระหนักและปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับเมกะเทรนด์ที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างความเติบโตของธุรกิจต่อไปดังนี้

1) เมกะเทรนด์ “ต้องเร่งทำ” เพื่อสร้างโอกาสการเติบโตทางการตลาดให้ธุรกิจ

เมกะเทรนด์ที่ 1 Digitalization ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ค่อนข้างมาก จากการที่ภาครัฐมีมาตรการคุมเข้ม จำกัดการเดินทางของประชาชน ทำให้ผู้บริโภคปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้จ่ายใช้สอยจากร้านค้าทั่วไปมาเป็นการซื้อขายผ่านแพลตฟอร์มร้านค้าออนไลน์ต่าง ๆ เช่น Shopee, Lazada, Facebook, Instagram, Line, Tiktok ฯลฯ รวมถึงการชำระเงินก็เป็นที่นิยมโดยง่ายผ่านแอปพลิเคชันของสถาบันการเงิน ทำให้ร้านค้าต่าง ๆ ปรับตัวเพิ่มช่องทางร้านค้าออนไลน์มากขึ้น ทำให้ช่องทางการขายออนไลน์เป็น “ทางรอด ไม่ใช่ทางเลือก” ของผู้ประกอบการ และจากการที่ผู้บริโภคเริ่มมีความคุ้นเคยกับการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ ทำให้ช่องทางการตลาดเปลี่ยนไปตามพฤติกรรมกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลนี้ ตลาดสินค้าและบริการจะเป็น “ตลาดของผู้บริโภค” ที่สามารถเลือกและสรรหาสินค้าได้เองด้วยความรวดเร็ว ส่งผลทำให้สินค้าหมุนเวียนเร็วขึ้น ดังนั้น กุญแจสำคัญของการทำธุรกิจในยุคดิจิทัลนี้ นอกจากผู้ประกอบการจำเป็นต้องนำสินค้าเข้าสู่หน้าร้านออนไลน์แล้ว สินค้าจะต้องตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคที่รวดเร็ว รวมถึงต้องรักษามาตรฐานสินค้าให้ดี เนื่องจากจะทำให้ผู้บริโภคซื้อและบอกต่อประสบการณ์ไปยังผู้บริโภคคนอื่น ๆ ต่อไป

เมกะเทรนด์ที่ 2 Globalization หรือโลกาภิวัตน์ ที่เชื่อมโยงทุกสรรพสิ่งเข้าด้วยกัน เป็นโอกาสและความท้าทายที่ทุกธุรกิจต้องเผชิญ ผู้ประกอบการควรศึกษาการเข้าสู่ตลาดแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างประเทศ เพื่อเพิ่มโอกาสเติบโตและขยายตลาดให้กว้างขึ้น พร้อมบริหารจัดการความเสี่ยง ควบคุมปัจจัยการผลิตอย่างระมัดระวัง

โอกาส คือ ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้น ทำให้ธุรกิจมีโอกาสเติบโต ซึ่งการเข้าถึงตลาดต่างประเทศมีความสะดวกขึ้นทั้งในรูปแบบการค้าขายแบบธุรกิจกับธุรกิจ (B2B) และธุรกิจกับผู้บริโภค (B2C) ผ่านช่องทางแพลตฟอร์มร้านค้าออนไลน์ต่างประเทศ เช่น eBay, Amazon, Best Buy, Alibaba, AliExpress, JD Worldwide, TMall, Taobao, WalMart, FlipKart, PayPay Mall ฯลฯ ผู้ประกอบการต้องศึกษาถึงวิธีเข้าไปยังแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างประเทศเหล่านี้ เพื่อช่วงชิงโอกาสในตลาดต่างประเทศที่ยังเปิดกว้างและมีโอกาสเติบโตได้อีกมาก

ความท้าทาย คือ ผู้ประกอบการต้องบริหารปัจจัยการผลิตด้วยความระมัดระวัง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของความต้องการสินค้าและปัจจัยการผลิตในประเทศหนึ่งจะส่งผลต่ออีกหลายประเทศอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้นทุนการผลิตมีความผันผวนและคาดการณ์ได้ยากลำบากขึ้น เช่น ทิศทางราคาวัตถุดิบต่าง ๆ ได้แก่ น้ำมัน เหล็ก ข้าวโพด ฯลฯ ปรับเพิ่มขึ้น

หรือลดลง อันเกิดขึ้นกับผู้ผลิตที่กุมปัจจัยการผลิตไว้ ย่อมส่งผลกระทบต่อต้นทุนในประเทศอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ประกอบการต้องบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างระมัดระวัง นับตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนสต็อกวัตถุดิบ การวางแผนการผลิต การวางแผนสต็อกสินค้า และการวางแผนการขายสินค้า เพื่อบรรเทาผลกระทบจากความผันผวนเหล่านี้ลง

2) เมกะเทรนด์ “ต้องเร่งเสริม” เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ

เมกะเทรนด์ที่ 3 New Technologies ได้แก่ เทคโนโลยีประหยัดพลังงาน (รถยนต์ไฟฟ้าและโซลาร์เซลล์) จะส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจ “รวดเร็ว แม่นยำ และประหยัดขึ้น” ประกอบด้วย

เทคโนโลยีประหยัดพลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม ปัญหาล้างแวล้อมอันเกิดจากกระบวนการผลิตพลังงานดั้งเดิมจากถ่านหินและฟอสซิล ผนวกกับทิศทางราคาพลังงานที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยท้าทายให้เกิดเทคโนโลยีด้านพลังงานใหม่ๆ ได้แก่ รถยนต์ไฟฟ้า (xEV) และ Solar rooftop (การผลิตพลังงานไฟฟ้าด้วยพลังงานแสงอาทิตย์ โดยการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์บนหลังคา) ซึ่งตอบโจทย์ทั้งด้านรักษาสิ่งแวดล้อมและประหยัดพลังงาน ทั้งนี้เทคโนโลยีรถยนต์ไฟฟ้านั้นราคาได้มีการปรับลดลงมากพอสมควร โดยในปัจจุบันราคาแบตเตอรี่รถยนต์ไฟฟ้าลดลงกว่า 90% เมื่อเทียบกับ 10 ปีที่แล้ว ทำให้การเข้าถึงเป็นไปได้ง่ายขึ้นเมื่อเทียบกับเมื่อก่อน ในขณะที่ราคาแผงโซลาร์เซลล์ก็ลดลงเช่นกัน ทำให้มีการติดตั้ง Solar rooftop เพื่อใช้ในครัวเรือนและห้างร้านมากขึ้นช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งหากผนวกกับนโยบายสนับสนุนจากภาครัฐด้านพลังงานสะอาดเหล่านี้ จะทำให้เทคโนโลยีประหยัดพลังงานและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมถูกใช้อย่างแพร่หลายในอนาคตอันใกล้

เมกะเทรนด์ที่ 4 Collaborative Business Models การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ต้องอยู่ในรูปแบบการร่วมมือและพึ่งพากัน จะเห็นได้ว่า การดำเนินธุรกิจในรูปแบบร่วมมือและพึ่งพากันจะส่งเสริมให้ผู้ประกอบการที่อยู่ในกลุ่มซัพพลายเชนเดียวกันได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างสูงสุดในด้านการผลิตและการตลาด โดยการร่วมมือทางธุรกิจสามารถแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 การแชร์ข้อมูลระหว่างกัน (Sharing Information) ระดับที่ 2 การแลกเปลี่ยนการตัดสินใจระหว่างกลุ่มธุรกิจ (Exchanging Decision Rights) ระดับที่ 3 การแลกเปลี่ยนการทำงานระหว่างกลุ่มธุรกิจ (Exchanging Work) ระดับที่ 4 การแชร์ปัจจัยเสี่ยงและกำไรระหว่างกลุ่มธุรกิจร่วมกัน (Sharing Risks and Benefits)

3) เมกะเทรนด์ “ต้องเร่งตระหนัก” เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ตามการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง

เมกะเทรนด์ที่ 5 Aging Societies หรือสังคมผู้สูงอายุ จากข้อมูลขององค์การสหประชาชาติ (UN) คาดการณ์ว่าปี 2593 ผู้สูงอายุทั่วโลกจะเพิ่มขึ้น 2 เท่าตัวจากปัจจุบัน เป็นตัวเลขมากกว่า 3,400 ล้านคน คิดเป็น 30% ของประชากรโลก ภาคธุรกิจไม่ควรละเลยโอกาสทางการตลาดที่ตอบโจทย์กลุ่มผู้สูงอายุ หรือกลุ่มชั้นนำการบริโภค ซึ่งเป็นกลุ่มคนวัยทำงาน ลูกหลานที่มีอำนาจในการตัดสินใจซื้อสินค้าเพื่อผู้สูงอายุมากขึ้น

ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแล้ว โดยในปี 2564 มีผู้สูงอายุที่มีอายุเกินกว่า 60 ปีจำนวนกว่า 12 ล้านคน คิดเป็น 18% ของจำนวนประชากรทั้งประเทศ ด้วยเหตุนี้ สินค้าที่จะตอบโจทย์ลูกค้ากลุ่มผู้สูงอายุจะเป็นกลุ่มที่เกี่ยวกับสุขภาพ สันทนาการ การท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและเชิงวัฒนธรรมที่มีกิจกรรมเบา ๆ ที่กลุ่มผู้สูงอายุสามารถเข้าร่วมได้ นอกจากตลาดสินค้าและบริการจะมีทิศทางไปทางกลุ่มผู้สูงอายุแล้วจะพบว่ากลุ่มผู้บริโภคที่ขึ้นำการบริโภคของตลาดคือ กลุ่มอายุตั้งแต่ 35-49 ปี มีจำนวน 15 ล้านคน คิดเป็น 22% ของจำนวนประชากรทั้งประเทศ ซึ่งอยู่ในวัยทำงานที่รายได้เริ่มมั่นคงและมีอำนาจในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการสูง ซึ่งผู้บริโภคกลุ่มนี้อยู่ในช่วงสร้างครอบครัวและ

บางส่วนมีภาระต้องดูแลทั้งเด็กและผู้สูงอายุในเวลาเดียวกัน ผู้บริโภคกลุ่มนี้จึงเป็นกลุ่มที่ชี้นำทิศทางการรวมการบริโภคของตลาดได้ ดังนั้น นอกจากผลิตสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์กลุ่มผู้สูงอายุแล้ว ภาครัฐจึงจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคกลุ่มอายุ 35-49 ปี เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีอำนาจตัดสินใจในการซื้อ

เมกะเทรนด์ที่ 6 BCG Economy บีซีจี โมเดล เทรนด์ธุรกิจใหม่ที่ผู้ประกอบการควรพัฒนาสินค้าและบริการรวมทั้งวางเป้าหมายการทำธุรกิจให้เติบโตควบคู่ไปกับการปกป้องสิ่งแวดล้อม และ ลดปัญหาโลกร้อนไปพร้อมกัน ซึ่งโมเดลธุรกิจนี้จะได้รับการตอบรับทั้งทางตรงโดยการสนับสนุนจากทางภาครัฐ และทางอ้อมจากความตื่นตัวของผู้บริโภค เรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน

3.2 ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร (Internal Factors)

3.2.1 ปัจจัยด้านการเงิน

องค์กรการสุราฯ ได้จัดทางการเงินตามมาตรฐานบัญชีที่รับรองทั่วไป โดยใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงินที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชี และได้จัดทางการเงินโดยแสดงรายการตามประกาศกรมพัฒนาธุรกิจการค้า เรื่องรายการย่อที่ต้องมีในงบการเงิน

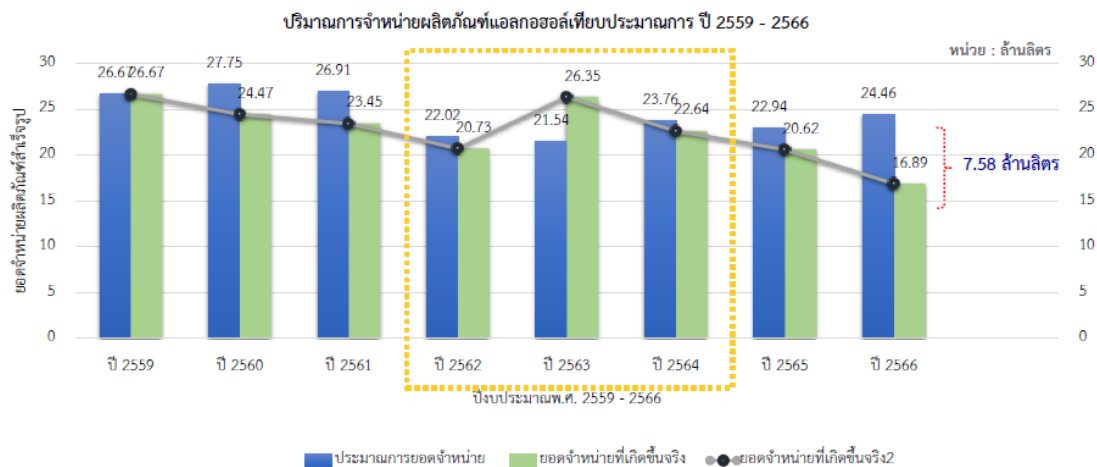
หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
รายได้จากการขายสินค้าสำเร็จรูป	881.816	1,122.627	962.18	986.81	752.38
หัก ต้นทุนขาย	651.810	832.792	822.62	840.65	655.21
กำไรขั้นต้น	230.006	289.836	139.56	146.16	97.17
หัก ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	168.692	169.720	138.81	138.52	120.53
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	-	7.202	-	0.08	0.12
กำไรจากการดำเนินงาน	61.314	112.914	0.75	7.56	(23.48)
บวก รายได้อื่น	24.969	71.794	77.83	19.89	10.59
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	86.283	184.708	78.59	27.45	(12.89)
บวก ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	55.687	83.306	75.59	76.10	72.31
EBITDA	141.97	268.02	154.18	103.55	59.42

ตารางที่ 3-6 : แสดงผลการดำเนินงาน สำหรับปีงบประมาณสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2562 - 2566

ที่มา : งบการเงินขององค์กรการสุราฯ ที่ได้รับการรับรองจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, เดือนกรกฎาคม 2567

ผลการดำเนินงานขององค์กรการสุราฯ ที่ผ่านมาช่วงปี 2562 - 2566 พบว่า รายได้จากการขายสินค้าสำเร็จรูปในปี 2563 สูงสุดที่ตัวเงิน 1,122.627 ล้านบาท จากการที่องค์กรการสุราฯ ได้รับโอกาสการเติบโตทางธุรกิจใหม่ ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด (Consumer product) ช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ส่งผลให้กำไรสุทธิในปี 2563 สูงสุดถึง 184.71 ล้านบาท ต่อมาในปี 2564 รายได้ลดลงจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 14 เนื่องด้วยในช่วงเวลาดังกล่าว มีความต้องการผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดสูงเกินกว่ากำลังผลิตขององค์กรการสุราฯ และเกิดปัญหาขาดแคลนแอลกอฮอล์ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว กรมสรรพสามิตจึงได้ออกประกาศอนุญาตให้ผู้ผลิตแอลกอฮอล์กลุ่มผลิตเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงสามารถจำหน่าย/บริจาคแอลกอฮอล์ได้ **กระทั่งปี 2565 พบว่า ผลประกอบการที่ควรจะได้รับจากรายการรายได้อื่นหายไปร้อยละ 75** กล่าวคือ องค์กรการสุราฯ มีรายการรายได้อื่นคงเหลือรับเพียง 19.89 ล้านบาทเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2564 จำนวน 78.59 ล้านบาท ส่งผลให้บัญชี 2565 มีผลกำไรสุทธิเพียง 27.448 ล้านบาทและปี 2566 องค์กรการสุราฯ ได้รับผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่อาจควบคุมได้ อาทิ ผู้ประกอบอุตสาหกรรมที่ได้รับใบอนุญาตผลิตสุราสามทับเพื่อส่งออกไปนอกราชอาณาจักรได้รับอนุญาตให้ใช้สุราสามทับเป็นวัตถุดิบในการผลิตวัตถุดิบอาหารและจำหน่ายในราชอาณาจักร, การให้สิทธิเสียภาษีในอัตราศูนย์, ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด เป็นต้น ส่งผลให้รายได้จากการขายสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือเพียง 752.374 ล้านบาท รายได้อื่น 10.587 ล้านบาท และ**ในปีบัญชี 2566 องค์กรการสุราฯ สรุปผลประกอบการขาดทุน 12.89 ล้านบาท**ขณะที่ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารอยู่ในระดับคงที่ ผลการดำเนินงานที่ลดลงส่วนใหญ่มาจากรายได้จากการดำเนินงาน



ภาพที่ 3-30 : แสดงปริมาณการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ช่วงปี 2559-2566
ที่มา : เว็บไซต์กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, เดือนมิถุนายน 2567

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2566 (จริง)	ปี 2567 (ประมาณการ)	ปี 2568 (ประมาณการ)
สินทรัพย์			
สินทรัพย์หมุนเวียน			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	169,619,814.06	300,630,997.57	321,052,202.95
ลูกหนี้การค้า (สุทธิ)	45,573,127.22	60,154,890.00	52,774,903.88
สินค้าคงเหลือ	222,772,928.21	190,715,993.11	193,110,702.40
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ	3,865,075.58	5,965,401.23	5,927,486.69
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	441,830,945.07	557,467,281.91	572,865,295.92
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน			
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์สุทธิ	537,491,264.95	488,737,981.77	435,588,949.42
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	537,491,264.95	488,737,981.77	435,588,949.42
รวมสินทรัพย์	979,322,210.02	1,046,205,263.68	1,007,756,245.34
หนี้สินและส่วนของทุน			
หนี้สินหมุนเวียน			
เจ้าหนี้การค้า	7,770,320.18	108,137,346.85	107,673,703.34
เงินค้างจ่าย	3,163,976.64	4,579,863.55	5,661,609.56
หนี้สินหมุนเวียนอื่น ๆ	16,732,949.64	13,888,216.57	19,530,520.68
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	27,667,246.46	126,605,426.97	132,865,833.58
หนี้สินไม่หมุนเวียน			
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน	55,459,522.28	51,258,933.23	53,366,094.48
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	1,886,741.32	1,776,692.53	2,124,813.61
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	57,346,263.60	53,035,625.77	55,490,908.09

รายการ	ปี 2566 (จริง)	ปี 2567 (ประมาณการ)	ปี 2568 (ประมาณการ)
รวมหนี้สิน	85,013,510.06	179,641,052.74	188,356,741.67
ส่วนของทุน			
ทุน	50,051,138.16	50,051,138.16	50,051,138.16
กำไรสะสม	844,257,567.80	816,513,078.78	769,348,371.51
รวมส่วนของทุน	894,308,699.96	866,564,210.94	819,399,503.67
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	979,322,210.02	1,046,205,263.68	1,007,756,245.34

ตารางที่ 3-7 : แสดงงบแสดงฐานะทางการเงิน ปี 2566 - 2568

ที่มา : องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต, เดือนกรกฎาคม 2567

3.2.2 ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

1) ผลิตภัณฑ์จำหน่ายและการให้บริการ

รายการผลิตภัณฑ์จัดจำหน่ายขององค์กรสุรา กรมสรรพสามิต แบ่งผลิตภัณฑ์ออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 Premium Grade

- 1.1 LAB L (Ethyl Alcohol 99.9% v/v)
- 1.2 ABSOLUTE L (Ethyl Alcohol 99.8% v/v)
- 1.3 L PURE 99.8 (Ethyl Alcohol 99.8% v/v)
- 1.4 L PURE 99.9 (Ethyl Alcohol 99.9% v/v)

กลุ่มที่ 2 Consumer

- 2.1 L CLEAN SPRAY
- 2.2 L CLEAN SOLUTION PLUS

กลุ่มที่ 3 Standard Grade

- 3.1 L PURE 95 (Ethyl Alcohol 95% v/v)
- 3.2 L PURE 96 (Ethyl Alcohol 96% v/v)

กลุ่มที่ 4 Denatured Alcohol

- 4.1 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรที่ 1
- 4.2 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรที่ 2
- 4.4 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรที่ 3
- 4.4 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรที่ 4
- 4.5 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรการแปลงสภาพอื่นที่รับอนุญาตจากกรมสรรพสามิต

Premium Grade

ผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีความเข้มข้น 99.8% v/v - 99.9% v/v

Standard Grade

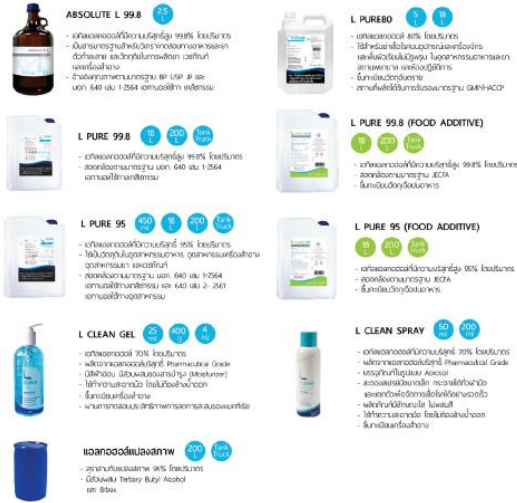
ผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีความเข้มข้น 95% v/v - 96% v/v

Denatured Alcohol

ผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีความเข้มข้น 95% v/v ที่เติมสารแปลงสภาพ เช่น สารขม เพื่อให้ไม่สามารถบริโภคหรือดื่มกินได้

Consumer Product

ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือที่มีแอลกอฮอล์เป็นส่วนประกอบผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดฆ่าเชื้อโรค เช่น แอลกอฮอล์ 70% v/v - 80% v/v , แอลกอฮอล์เจล , แอลกอฮอล์สเปรย์



ภาพที่ 3-31 : แสดงผลิตภัณฑ์จำหน่ายขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต
ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต









กลุ่มที่ 5 การให้บริการตรวจวิเคราะห์

ห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ทดสอบขององค์การสุรา มีความพร้อมด้วยบุคลากร ที่มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ด้านการวิเคราะห์ทดสอบสุราและแอลกอฮอล์ มีเครื่องมืออุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ จนได้รับความไว้วางใจจากหน่วยงานภาครัฐให้ขึ้นทะเบียนห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ทดสอบของ สมอ. และ อย. องค์การสุรา จึงดำเนินธุรกิจต่อเนื่องจากการผลิตแอลกอฮอล์โดยดำเนินการเป็นหน่วยงานรับรองคุณภาพ (Reference Agency) ของผลิตภัณฑ์สุราและแอลกอฮอล์ ซึ่งได้ออกประกาศว่าด้วยอัตราค่าตรวจวิเคราะห์และให้บริการ พ.ศ. 2566 เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2566

2) ระบบมาตรฐานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

การรับรองระบบมาตรฐานสากลที่องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้รับการรับรอง มีดังนี้

ระบบมาตรฐาน	ความหมาย	วันที่ได้การรับรอง	วันหมดอายุ
ISO 9001:2015 	ISO 9001 คือ ระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System: QMS) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกต่างให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นมาตรฐานระบบคุณภาพที่กำกับดูแล ทั้งการออกแบบ และพัฒนาการผลิต การติดตั้ง และการบริการ ซึ่งบ่งบอกได้ถึงระดับคุณภาพการดำเนินงานภายในองค์กร โดยจะมีการควบคุมและตรวจสอบขั้นตอน รวมถึงวิธีการทำงานผ่านระบบ	15 กันยายน 2563	15 กันยายน 2569
GMP Codex 	GMPs หรือ มาตรฐานสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Good Hygiene Practice (s) เป็นมาตรฐานด้านความปลอดภัยทางอาหารมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันอันตรายทางอาหาร (food hazard) ทั้งอันตรายทางกายภาพอันตรายทางเคมี และอันตรายทางชีวภาพ โดยครอบคลุมตั้งแต่สุขอนามัยของสถานที่ผลิต วัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์ สุขอนามัยในทุกขั้นตอนการผลิต การบำรุงรักษาสถานที่ผลิต และการขนส่งจนกว่าสินค้าจะถึงมือผู้บริโภค	2 กันยายน 2565	2 กันยายน 2568
HACCP Codex 	HACCP มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Hazard Analysis Critical Control Point เป็นการจัดการด้านการควบคุมกระบวนการผลิต (Process Control) โดยเน้นการจัดการจุดที่ได้มีการวิเคราะห์แล้วว่าเป็นจุดที่สำคัญหรือวิกฤตในการควบคุมอันตรายไม่ให้ไปสู่ผู้บริโภค	2 กันยายน 2565	2 กันยายน 2568
ISO 14001:2015 	ISO 14001 คือ มาตรฐานระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Environment management System) เพื่อเพิ่มสมรรถนะสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และเพื่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม	10 สิงหาคม 2561	8 สิงหาคม 2569
KOSHER CERTIFICATE 	KOSHER อาหารที่ได้มาตรฐานตามกฎหมายของยิว	30 กันยายน 2565	30 กันยายน 2567
มอก.640-2553 เต็ม 1 	มาตรฐานอุตสาหกรรมเอทานอลใช้ทางเภสัชกรรม	15 มีนาคม 2556	ไม่กำหนด วันหมดอายุ
มอก.640-2561 เต็ม 2 	มาตรฐานอุตสาหกรรมเอทานอลใช้ทางอุตสาหกรรมทั่วไป	21 เมษายน 2564	ไม่กำหนด วันหมดอายุ

ระบบมาตรฐาน	ความหมาย	วันที่ได้รับการรับรอง	วันหมดอายุ
ISO/IEC 17025:2561 	มอก. 17025-2561 (ISO/IEC 17025 : 2017) เป็นข้อกำหนดทั่วไปว่าด้วยความสามารถห้องปฏิบัติการในการดำเนินการทดสอบและ /หรือสอบเทียบ	21 สิงหาคม 2566	20 สิงหาคม 2571
FSSC 22000 V.5.1 	FSSC 22000 หรือชื่อเต็มว่า Food Safety System Certification 22000 คือ ระบบมาตรฐานการรับรองความปลอดภัยสำหรับการผลิตอาหาร	2 กันยายน 2565	2 กันยายน 2568
ISO 22000:2018 	ระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร	2 กันยายน 2565	2 กันยายน 2568
ISO 22301:2019 	เป็นมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจและการออกแบบมาเพื่อปกป้องธุรกิจของคุณจากอุปสรรคที่มีศักยภาพ ซึ่งรวมถึงสภาพอากาศรุนแรง, ไฟไหม้, น้ำท่วม, ภัยธรรมชาติ	20 พฤศจิกายน 2565	19 พฤศจิกายน 2568
ISO 50001:2018 	ระบบการจัดการพลังงานตามมาตรฐานสากล (Energy Management System)	10 ตุลาคม 2565	10 ตุลาคม 2568
คาร์บอนฟุตพริ้นท์ ของผลิตภัณฑ์ “CFP” 	คาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์ เป็นการประเมินปริมาณก๊าซเรือนกระจกของผลิตภัณฑ์ ใช้หลักการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมตลอดวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ (LCA) สำหรับการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์ จะพิจารณาตั้งแต่ขั้นตอนของการได้มาซึ่งวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การขนส่ง การใช้งาน และการกำจัดเศษซากผลิตภัณฑ์หลังการใช้งาน โดยประเมินออกมาในรูปแบบของคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ สำหรับติดบนสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ต่างๆ เพื่อแสดงข้อมูลให้ผู้บริโภคได้ทราบว่าตลอดวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์เหล่านั้นมีการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกออกมาปริมาณเท่าไร ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจของผู้บริโภคและกระตุ้นให้ผู้ประกอบการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการผลิตให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น	L PURE 95, 0.45L L PURE 95, 18L L PURE 95, 200L L PURE 95, ISO TANK 28 กุมภาพันธ์ 2566	L PURE 95, 0.45L L PURE 95, 18L L PURE 95, 200L L PURE 95, ISO TANK 27 กุมภาพันธ์ 2569
คาร์บอนฟุตพริ้นท์ องค์กร “CFO” 	คาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร เป็นเครื่องมือที่แสดงข้อมูลปริมาณการปล่อยและดูดกลับก๊าซเรือนกระจก ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการดำเนินงานและกิจกรรมขององค์กรในรูปแบบคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า โดยพิจารณาจาก 3 ส่วนหลัก คือ ประเภทที่ 1 การคำนวณคาร์บอนฟุตพริ้นท์ทางตรงจากกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โดยตรง ประเภทที่ 2 การคำนวณคาร์บอนฟุตพริ้นท์ทางอ้อมจากการใช้พลังงาน และ ประเภทที่ 3 การคำนวณคาร์บอนฟุตพริ้นท์ทางอ้อมด้านอื่นๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางบริหารจัดการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของประเทศไทย	11 มีนาคม 2567	11 มีนาคม 2568
ห้องปฏิบัติการ วิเคราะห์ เอกชน 	ห้องปฏิบัติการที่ได้รับการขึ้นทะเบียนโดยกรมโรงงานอุตสาหกรรม ในการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบสารมลพิษของเอกชน ตัวกลางด้านสิ่งแวดล้อม (น้ำเสีย; pH BOD COD SS และ TDS)	20 ธันวาคม 2564	20 ธันวาคม 2569

ระบบมาตรฐาน	ความหมาย	วันที่ได้รับการรับรอง	วันหมดอายุ
	ห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นหน่วยงานรัฐบาล ที่คณะกรรมการอาหารให้การยอมรับผลการตรวจวิเคราะห์และแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจวิเคราะห์อาหารเพื่อประกอบการขึ้นทะเบียนตำรับอาหารของสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข	9 พฤศจิกายน 2563	ไม่กำหนดวันหมดอายุ
	อุตสาหกรรมสีเขียว คือ ธุรกิจอุตสาหกรรมที่ยึดมั่นในการประกอบกิจการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และประกอบกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดห่วงโซ่อุปทานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ปัจจุบันได้รับการรับรองระดับที่ 3 ระบบสีเขียว (Green System) (สูงสุดคือระดับที่ 5)	7 กุมภาพันธ์ 2565	6 กุมภาพันธ์ 2568
	เป็นมาตรฐานสากลสำหรับบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล (ความมั่นคงสารสนเทศ) เพื่อปฏิบัติตามข้อกำหนด พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	20 พฤษภาคม 2565	19 พฤษภาคม 2568

ตารางที่ 3-8 : แสดงระบบมาตรฐานสากลที่องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้รับการรับรอง

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต, เดือนกรกฎาคม 2567

3) ช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

ปัจจุบันองค์การสุรา ตั้งอยู่ที่อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา สามารถรองรับการจำหน่ายและขนส่งแอลกอฮอล์ในพื้นที่ภาคตะวันออก ภาคกลางตอนล่าง และภาคตะวันตกบางส่วน แต่ยังไม่สามารถรองรับการให้บริการขนส่งในพื้นที่ห่างไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการใช้ตัวแทนจำหน่ายเพื่อช่วยในการกระจายสินค้าแทนองค์การสุรา ส่งผลให้มีต้นทุนการให้บริการขนส่งที่สูง และลูกค้าเข้าถึงสินค้าได้ยาก โดยให้บริการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ผ่านช่องทางหลักในการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ มี 7 ช่องทางดังนี้

- ช่องทางที่ 1 E-mail
- ช่องทางที่ 2 องค์การสุราฯ จ. ฉะเชิงเทรา
- ช่องทางที่ 3 LINE Official Account: @LDOfanclub
- ช่องทางที่ 4 ตัวแทนจำหน่าย
- ช่องทางที่ 5 โทรศัพท์
- ช่องทางที่ 6 Website: www.liquor.or.th
- ช่องทางที่ 7 Facebook: LDO.Fanclub

3.1) วิเคราะห์การกระจายสินค้าผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 องค์การสุราฯ ได้มีนโยบายจำหน่ายและสนับสนุนแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ 95% (เกรดสำหรับใช้ในเภสัชกรรม) ที่เป็นไปตามมาตรฐานให้กับหน่วยงานภาครัฐที่มีความจำเป็นเร่งด่วนเป็นลำดับแรก เช่น โรงพยาบาล หน่วยงานทางการแพทย์ หน่วยงานสาธารณสุข และสถานประกอบการภาครัฐ และกลุ่มอุตสาหกรรมฐานลูกค้าเดิมที่เป็นลูกค้าขององค์การสุราฯ รวมถึงกลุ่มลูกค้ารายใหม่ที่สั่งซื้อเข้ามาเป็นไปตามลำดับการสั่งซื้อ

การกระจายสินค้าแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ กลุ่มผลิตภัณฑ์ประเภทแอลกอฮอล์บริสุทธิ์(พันธุกิจหลัก) และกลุ่มผลิตภัณฑ์ประเภท Consumer Product (พันธุกิจรอง) โดยมีช่องทางจัดจำหน่าย ดังนี้

1. กลุ่มผลิตภัณฑ์ประเภทแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ มีช่องทางจัดจำหน่ายผ่านโทรศัพท์, E-mail, Line, การเข้าพบลูกค้าตลอดจนการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ตามงานจัดแสดงสินค้าเพื่อให้ลูกค้ารู้จักผลิตภัณฑ์และเข้าใจ พันธุกิจขององค์การสุราฯ มีช่องทางกระจายสินค้าผ่านการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าถึงสถานประกอบการ โดยอีกช่องทางในการกระจายสินค้า คือ ตัวแทนจำหน่าย

2. กลุ่มผลิตภัณฑ์ประเภท Consumer Product มีช่องทางจัดจำหน่ายผ่าน 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. และเพื่อเป็นการช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความสะดวกในการซื้อสินค้าสำหรับใช้ทำความสะอาดให้ได้รับความสะดวกในการเข้าถึงสินค้าได้ง่ายขึ้นผ่านที่ทำการฯ ทั่วประเทศ และเป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงการดำเนินการที่จะนำสินค้าเข้าวางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าต่อไป

3.2) การขนส่งสินค้าและบริการ

องค์การสุราฯ มีนโยบายบูรณาการการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าและการขนส่ง เพื่อให้เกิดศูนย์กระจายสินค้าพื้นที่ในการจำหน่ายสินค้าให้ครอบคลุมพื้นที่ในประเทศ รวมทั้งวิธีการขนส่งสินค้าแอลกอฮอล์จากองค์การสุราฯ หรือขนส่งจากศูนย์กระจายสินค้า มีการศึกษาผ่านโครงการบูรณาการการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าและการขนส่ง โดยมีเป้าหมายอันสูงสุดเพื่อการขยายฐานลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสรุปแนวทางที่เป็นไปได้ในการจัดตั้งคลังสินค้าและการขนส่งได้ 3 แนวทางดังนี้

แนวทางที่ 1 การจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า ณ โรงอุตสาหกรรมผู้รับจ้างผลิตเอทิลแอลกอฮอล์

โรงอุตสาหกรรมผู้รับจ้างผลิตเอทิลแอลกอฮอล์เป็นโรงงานที่ถูกควบคุม โดยกรมสรรพสามิตไม่ต้องดำเนินการจัดตั้งคลังสินค้าทัณฑ์บน โดยสามารถจำหน่ายสินค้าและตรวจปล่อยออกจากโรงอุตสาหกรรมของผู้รับจ้างได้โดยปฏิบัติตามข้อหารือหรือข้อกำหนดของกรมสรรพสามิต

แนวทางที่ 2 การใช้ศูนย์กระจายสินค้าโดยองค์การสุราฯ

แนวทางที่ 3 การกระจายสินค้าโดยระบบขนส่ง

เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2566 องค์การสุราฯ ดำเนินการศึกษาดูงาน ณ บริษัท ไพรชฌนิย์ไทยดิสทริบิวชั่น จำกัด (THPD) ได้มีการหารือถึงแนวทางความร่วมมือในการช่วยกระจายสินค้า โดยประกอบกิจการในรูปแบบของเอกชน แต่จดทะเบียนเป็นรัฐวิสาหกิจ แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่ม Non-Health และกลุ่ม Health care มีความสามารถในการให้บริการในด้านคลังสินค้า การขนส่ง และการกระจายสินค้ารองรับการให้บริการที่หลากหลายครอบคลุมทุกพื้นที่ และเข้าถึงทุกครัวเรือนทั่วประเทศ

การจัดการการขนส่งกลุ่ม Health care ของ THPD จะมีโครงการหลักที่ได้รับจากสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) นำยาล้างไตให้แก่ผู้ป่วยถึงบ้าน ปัจจุบันมีผู้ใช้บริการจำนวน 20,000 ราย มีการจัดส่งให้แก่ผู้ป่วยเดือนละ 1 ครั้ง

THPD มีการจัดการคำสั่งซื้อผ่านระบบ Order Management system (OMS) การจัดการคลังสินค้าผ่านระบบ Warehouse Management system (WMS) และการจัดการขนส่งผ่านระบบ Transportation Management system (TMS) มีรถขนส่งรวมจำนวน 600 คัน เป็นรถควบคุมอุณหภูมิ 150 คัน

โดยการดำเนินงานที่สอดคล้องกับองค์การสุราฯ มีดังนี้

องค์การสุราฯ มีสินค้าที่อยู่ในกลุ่ม Health care ได้แก่ L PURE 70, L PURE 95, L PURE 99.8 และอื่นๆ และมีจุดอ่อนในด้านการขนส่งแอลกอฮอล์ไปยังพื้นที่ต่างๆ ภายในประเทศ โดยองค์การสุราฯ เห็นว่าสอดคล้องกับการดำเนินงานของ THPD ได้แก่ 1) การใช้บริการ THPD เป็นผู้ขนส่งและกระจายสินค้า และ 2) การร่วมมือในโครงการต่างๆ ของ THPD และหน่วยงานรัฐอื่นๆ เนื่องจาก THPD มีความเชี่ยวชาญ ระบบ และเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยพัฒนาด้านการกระจายสินค้าได้ รวมถึง Warehouse ตามภูมิภาคต่างๆ แต่เนื่องด้วยสินค้าขององค์การสุราฯ เป็นสินค้าเฉพาะควบคุมเป็นพิเศษ ต้องมีการจัดการแนวทางการปฏิบัติที่ถูกควบคุมโดยกรมสรรพสามิต 2 เรื่องดังนี้

(1) การจัดเก็บสินค้าแอลกอฮอล์ในพื้นที่อื่นๆ ต้องมีการขออนุญาตคลังสินค้าทัณฑ์บน หรือแนวทางการปฏิบัติอื่นๆ

(2) การออกเอกสารใบอนุญาตขนส่งแอลกอฮอล์เมื่อมีการจัดเก็บแอลกอฮอล์นอกพื้นที่ที่ได้รับอนุญาตและแนวทางการออกใบอนุญาตขนส่งจากพื้นที่ต่างๆ

โครงการความร่วมมือบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการ (MOU) สร้างเครือข่ายพันธมิตร เพื่อคุณค่าและมาตรฐานอย่างยั่งยืน

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างความร่วมมือเพื่อดำเนินการศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพ ประสิทธิภาพ และการประหยัดต้นทุนบริการด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจร โดยใช้ทรัพยากรและเครือข่ายหรืออย่างใดอย่างหนึ่งที่หน่วยงานทั้งสองมีอยู่ให้เกิดประโยชน์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2567 ณ อาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต และบริษัท ไพรชฌนิย์ไทยดิสทริบิวชั่น จำกัด เข้าพิธีลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการ เพื่อพัฒนาศักยภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัดต้นทุน และการให้บริการด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจร โดยมีนายณัฐกร อุเทนสุต ประธานกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ และว่าที่ร้อยตรี ประยุทธ์ เสตธากิรมย์ รองประธานกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ ร่วมเป็นประธานและรองประธานในพิธี การลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการในครั้งนี้เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาแบบร่วมกันโดยมีเป้าหมาย ดังนี้

1) พัฒนาระบบการผลิต การดำเนินงาน คุณภาพผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

2) ปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการจัดจำหน่ายอย่างต่อเนื่องรวมถึงส่งมอบ ผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าเข้าถึงง่าย อย่างรวดเร็ว โดยมีระบบคลังสินค้าทั่วประเทศ

3) สร้างเครือข่ายพันธมิตร ธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อเพิ่มคุณค่าเชิงสังคมอย่างยั่งยืน

4) วิจัย พัฒนา และผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มี คุณภาพสูงตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ

5) พัฒนาระบบบริการ และการเข้าถึงระบบบริการที่มั่นคง และยั่งยืน

6) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งใน และต่างประเทศของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์

โดยพัฒนาศักยภาพ ประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุน และการให้บริการด้านโลจิสติกส์ แบบ ครบวงจร โดยใช้ทรัพยากรและเครือข่ายที่หน่วยงานทั้งสองมีอยู่ให้เกิดประโยชน์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



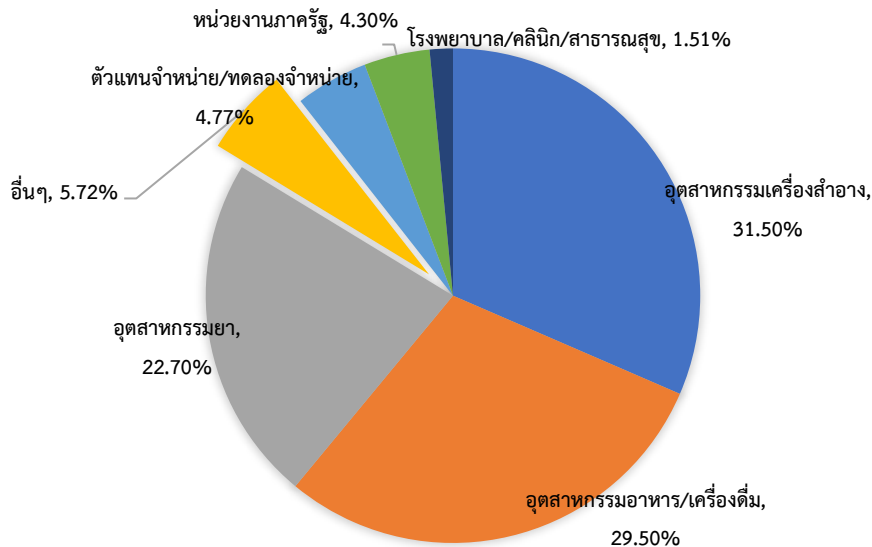
ภาพที่ 3-32 : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ร่วมกับ บริษัท ไปรษณีย์ไทยคิสทรีบิวชั่น จำกัด ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการ (MOU) สร้างเครือข่ายพันธมิตร เพื่อคุณค่า และมาตรฐานอย่างยั่งยืน

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

3.2.3 ปัจจัยด้านการตลาด ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) ด้านการตลาด

1.1) สัดส่วนมูลค่าสั่งซื้อแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม



ภาพที่ 3-33 : แสดงสัดส่วนมูลค่าสั่งซื้อแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

สัดส่วนมูลค่าสั่งซื้อแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม ประกอบด้วยกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) จำนวน 7 กลุ่มอุตสาหกรรม ดังนี้

- กลุ่มที่ 1 กลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง
- กลุ่มที่ 2 กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม
- กลุ่มที่ 3 กลุ่มอุตสาหกรรมยา
- กลุ่มที่ 4 กลุ่มหน่วยงานภาครัฐ
- กลุ่มที่ 5 กลุ่มโรงพยาบาล/คลินิก/สาธารณสุข
- กลุ่มที่ 6 กลุ่มตัวแทนจำหน่าย
- กลุ่มที่ 6 กลุ่มอื่น ๆ เป็นบุคคลทั่วไป นิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจอื่นๆ

2) ด้านลูกค้า

2.1) ความภักดีต่อตราสินค้า

(1) ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อองค์การสุรา ประจำปี 2566 พบว่าประเด็นความผูกพันที่มีต่อองค์การสุรา ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าขององค์การ 1-5 ปี มีการสั่งซื้อสินค้าครั้งล่าสุด 3 เดือนขึ้นไป มีความถี่ในการสั่งซื้อสินค้า 6 เดือน/ครั้ง ส่วนใหญ่สั่งซื้อสินค้าโดยมีมูลค่าการสั่งซื้อต่อครั้ง 10,000 - 99,999 บาท/ครั้ง มีการสั่งซื้อต่อปี ส่วนใหญ่ มูลค่า 100,000 - 500,000 บาทต่อปี

(2) ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อองค์การสุราฯ ประจำปี 2566 พบว่าแนวโน้มที่จะซื้อผลิตภัณฑ์จากองค์การสุราฯ ในอีก 12 เดือนข้างหน้ามีความถี่ในการซื้อและในเชิงมูลค่าเท่าเดิม และจะแนะนำผู้อื่นหรือบอกต่อผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.12

(3) ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อองค์การสุราฯ ประจำปี 2566 พบว่าการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์การสุราฯ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์การสุราฯ มีผลิตภัณฑ์เป็นมาตรฐานสากล รองลงมาคือ ผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์คุณภาพสูง และองค์กรมีความน่าเชื่อถือ

2.2) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

องค์การสุราฯ มีวิธีในการรักษาลูกค้าเดิม/การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการจัดพนักงานเข้าพบเยี่ยมเยียนและติดตามลูกค้าทั้งลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าเก่า และแสวงหาลูกค้ารายใหม่ เพื่อสื่อสารประชาสัมพันธ์และสำเนาขายผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ

2.3) คุณค่าหรือสิทธิประโยชน์ที่มีให้กับลูกค้า (Value Propositions)

- (1) มาตรฐานผลิตภัณฑ์และบริการในระดับสูง
- (2) จัดทำแผนเข้าพบสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1-10 และสรรพสามิตพื้นที่ เพื่อขอความอนุเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนการบริการให้กับลูกค้าในการขออนุญาตหรือการขอใช้สิทธิทางภาษี
- (3) การรับประกันและการบริการหลังการขาย
- (4) การให้ข้อมูลและความรู้แก่ลูกค้า
- (5) วิธีการรับข้อมูลจากลูกค้าเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์
- (6) ชื่อโรงเรียนของลูกค้า

2.4) ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อองค์การสุราฯ ประจำปี 2566

องค์การสุราฯ สำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการประจำปีงบประมาณ 2566 มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวัง และความผูกพันของลูกค้าที่ใช้บริการ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการในแต่ละด้านให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาดในอนาคต กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมและกลุ่มลูกค้าทั่วไป จำนวน 500 ราย โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามออนไลน์ (SurveyMonkey) วิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 40 ราย รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 540 ราย

ปรากฏผลการสำรวจ มีดังนี้

- (1) ส่วนใหญ่ซื้อผลิตภัณฑ์ประเภทแอลกอฮอล์ 95% v/v จำนวน 355 คน คิดเป็นร้อยละ 71.00 รองลงมาได้แก่ แอลกอฮอล์ 70% v/v (L PURE70) ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือ L CLEAN SPRAY และผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือ L CLEAN GEL มีจำนวน 50-70 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00-14.00 ส่วนใหญ่ซื้อผ่านช่องทาง E-mail องค์การสุราฯ จ.ฉะเชิงเทรา และLINE Official Account: @LDOfanclub มีจำนวน 121-148 คนในแต่ละช่องทาง คิดเป็นร้อยละประมาณ 24.00-29.00 ในแต่ละช่องทางของผู้ที่สั่งซื้อทั้งหมด

(2) ภาพรวมความพึงพอใจต่อการให้บริการขององค์การสุราฯ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 คิดเป็นร้อยละ 86.60 โดยมีคะแนนความพึงพอใจรายด้านต่อการให้บริการขององค์การสุราฯ 3 ลำดับแรก ได้แก่

- ด้านผลิตภัณฑ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 คิดเป็นร้อยละ 88.20
- ด้านการให้บริการของพนักงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 คิดเป็นร้อยละ 87.20
- ด้านขั้นตอนการให้บริการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 คิดเป็นร้อยละ 86.20

(3) ความไม่พึงพอใจต่อการให้บริการขององค์การสุราฯ ส่วนใหญ่มีความไม่พึงพอใจในระดับมากที่สุด 3 อันดับแรกได้แก่ ด้านสถานที่ให้บริการ ด้านขั้นตอนการให้บริการและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการให้บริการ และด้านการขายและการตลาด ตามลำดับ

ปรากฏผลการสำรวจ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้

(1) เร่งกลยุทธ์เชิงรุกด้านการขาย การตลาด การจัดทำโปรโมชั่นให้แก่ลูกค้า มีการประชาสัมพันธ์เรื่องโปรโมชั่นที่หลากหลาย โดยไม่ต้องรอให้เจ้าหน้าที่โทรมาแจ้ง เป็นต้น

(2) เร่งดำเนินการเพิ่มกลยุทธ์การสื่อสารประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจเรื่องราคาที่สูงกว่าโดยเน้นเรื่องคุณภาพที่ดีกว่าอย่างไร การรับประกัน ประโยชน์ ความคุ้มค่า ให้มากยิ่งขึ้น

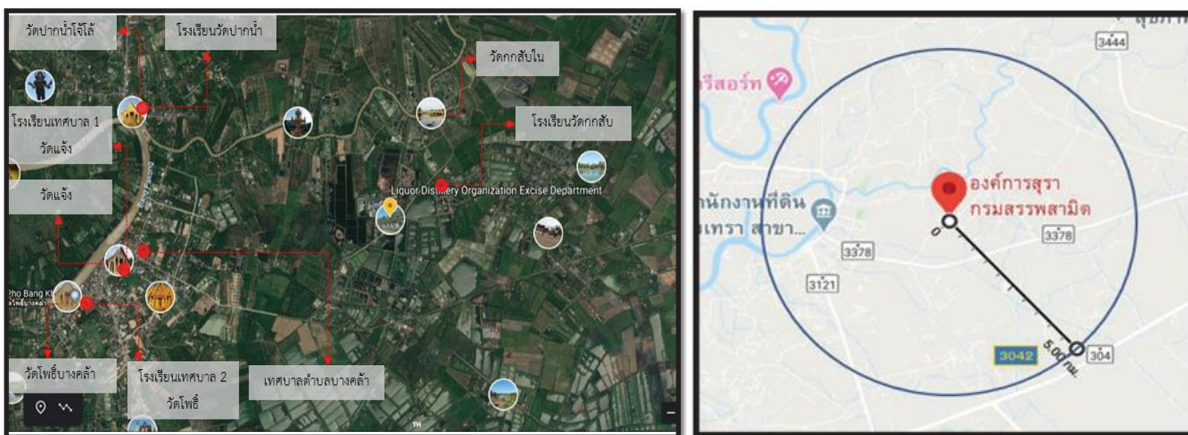
(3) ปรับปรุงพัฒนาวิธีการเข้าถึงลูกค้าให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เช่น ในด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place) เพิ่มจุดบริการการรับส่งผลิตภัณฑ์หรือสร้างระบบที่มีความยืดหยุ่นในการรับ-ส่งผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า

(4) เร่งนำเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริการทุกประเภทอย่างจริงจัง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ

(5) เร่งกลยุทธ์เชิงรุกที่จะต้องรักษาฐานลูกค้าเดิม สร้างความมั่นใจในกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ และลูกค้าที่ยังไม่แน่ใจที่จะซื้อผลิตภัณฑ์จากองค์การสุราฯ

3) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขอบเขตพื้นที่หรือชุมชนพื้นที่โดยรอบ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การสุราฯ ประกอบด้วยส่วนที่โดยรอบโรงงานระยะ 5 กิโลเมตร ได้แก่ บริษัท ดีวีเอ็มวีเอส จำกัด วัดกกสับโน โรงพยาบาลบางคล้า เทศบาลตำบลปากน้ำ โรงเรียนและวัดปากน้ำโจ้โล้ วัดมงคลเทพ ศูนย์เพาะชำกล้าไม้ฉะเชิงเทรา ที่ทำการผู้ใหญ่บ้าน โรงเรียนดารจรัส การประปาส่วนภูมิภาค เทศบาลตำบลบางคล้า ที่ว่าการปกครองอำเภอบางคล้า เป็นต้น



ภาพที่ 3-34 : แสดงพื้นที่บริเวณโดยรอบสถานประกอบการองค์การสุราฯ ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

3.1) การกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์การสุราฯ ได้มีการวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามห่วงโซ่คุณค่าระดับองค์กรที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผ่านการพิจารณา คัดเลือก และจัดลำดับจากคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ และผู้บริหาร ประกอบไปด้วย 5 กลุ่มตามลำดับความสำคัญดังนี้

- 1) ลูกค้ำ
- 2) หน่วยงานเชิงนโยบาย
- 3) คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ/พันธมิตร
- 4) ชุมชนและสังคม
- 5) กลุ่มบุคลากรภายในองค์การสุราฯ ทุกระดับ

3.2) การให้บริการแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต ตระหนักในความรับผิดชอบต่อและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักความสุจริตและเที่ยงธรรมและคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ จึงได้จัดทำกฎบัตรการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อทางสังคม กำหนดหลักการด้านความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.3) ผลการสำรวจการรับรู้และเข้าใจ ความคาดหวัง และความต้องการ/ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์การสุราฯ ประจำปี 2567

องค์การสุราฯ ได้รวบรวมข้อมูลการรับรู้และเข้าใจ ความคาดหวัง และความต้องการ/ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์การสุราฯ ประจำปี 2567 จากการจัดกิจกรรมการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2566 ณ อาคารอเนกประสงค์และโครงการสัมมนาลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2567 เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2566 โรงแรม วี กรุงเทพฯ ด้วยวิธีการเก็บข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลเชิงปริมาณได้จากแบบสอบถามออนไลน์ และ 2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถามปลายเปิด

โดยจากการจัดทำรายงานผลสำรวจพบว่า **ความคาดหวังที่มีต่อองค์การสุราฯ ในภาพรวมประจำปี 2567 มีค่าความคาดหวังอยู่ในระดับมาก** คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.42 เมื่อเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังในภาพรวมประจำปี 2566 นั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่เพียง 4.38 สรุปผลได้ว่าในปี 2567 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวังต่อองค์การสุราฯ เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา โดยองค์การสุราฯ มุ่งหวังการนำรายงานผลการสำรวจเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การสุราฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไปในอนาคต ดังนี้

- (1) ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความโปร่งใส ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องตามการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ
- (2) ส่งเสริมมาตรการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยให้เกิดขึ้นจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนนำมาเป็นปัจจัยในการทบทวนนโยบายด้านแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อแสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงพัฒนาองค์กรที่พร้อมจะเติบโตควบคู่ไปกับชุมชนอย่างยั่งยืนในอนาคต

(3) ทบทวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับขององค์การสุราฯ ในปัจจุบัน เพื่อการกำหนดแนวทางการควบคุมและปฏิบัติเกิดประสิทธิผลต่อการดำเนินงาน

(4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การสุราฯ อย่างต่อเนื่อง

(5) ปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของพนักงานและเจ้าหน้าที่

(6) ปรับปรุงและพัฒนาสถานที่/สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3.4) นโยบาย โครงสร้างการบริหารจัดการ และกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน

องค์การสุราฯ มุ่งมั่นบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในการคงความเป็นผู้นำในธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์ในประเทศไทยและขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กรสืบไป ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โปร่งใส และมีการพัฒนาวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง และมีนโยบายการดำเนินงาน ดังนี้

(1) คำนึงถึงการรักษาความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ-สังคม-สิ่งแวดล้อม และความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ในการดำเนินงานเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

(2) มุ่งมั่นในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล โดยมุ่งเน้นพัฒนาประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เสริมสร้างการทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคม

(3) ส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรมกระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ที่ยั่งยืนต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

(4) มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารการจัดการความเสี่ยงขององค์กร การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจริยธรรม

(5) เปิดเผยนโยบาย แนวทางการบริหารจัดการ และผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตลอดจนส่งเสริมการนำแนวปฏิบัติอย่างยั่งยืนไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับ และลดผลกระทบจากการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่คุณค่า

3.5) การเปิดเผยสารสนเทศ / การบริหารจัดการสารสนเทศ

การให้ประชาชนมีโอกาสในการได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่างๆ ของหน่วยงานเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ประชาชนสามารถร่วมแสดงความคิดเห็น และเห็นสมควรให้มีการกำหนดสิทธิให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารทางราชการ โดยมีข้อยกเว้นอันไม่ต้องเปิดเผยที่แจ้งชัดและจำกัดเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่หากเปิดเผยและจะเกิดความเสียหายต่อประเทศชาติหรือต่อประโยชน์ที่สำคัญของเอกชน ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาระบบประชาชนได้โดยให้มั่นคง และจะยังส่งผลให้ประชาชนมีโอกาสรู้ถึงสิทธิหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่เพื่อจะรักษาประโยชน์ ของตนเองได้อีกประการหนึ่งด้วย ประกอบกับสมควรคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารของราชการไปพร้อมกันจึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ การเป็นหน่วยงานของรัฐองค์การสุราฯ มีหน้าที่ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติข้อมูล

3.6) แนวทางปฏิบัติที่ดีของผู้บริหารและพนักงาน

องค์การสุราฯ มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดีโดยมีการจัดทำคู่มือพนักงาน เพื่อให้ผู้บริหารและ พนักงานได้รับทราบถึงระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง จัดทำคู่มือมาตรฐานจริยธรรม จรรยาบรรณ เพื่อให้การบริหารจัดการภายในองค์กรเป็นไปตามกรอบรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งองค์การสุราฯ ได้นำ

ค่านิยมหลัก (Core Value) ของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานองค์การสุราฯ โดยยึดมั่นถือมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมอันดี และถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสืบทอดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยมหลัก 9 ประการ อันเป็นมาตรฐานทางจริยธรรม มีดังนี้

1. การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
2. การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ
3. การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
4. การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย
5. การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ
6. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
7. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
8. การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข
9. การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร

3.2.4 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

1) การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)

องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต ดำเนินงานตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ และอาศัยอำนาจตามความข้อ 19 แห่งระเบียบจัดตั้งองค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2506 ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการป้องกันและต่อต้านการทุจริต โดยมีวัตถุประสงค์ให้มุ่งเน้นแนวทางการปลูกฝังให้คนไทยไม่โกง การป้องกันการทุจริต และปราบปรามการทุจริตเพื่อให้บุคลากรมีค่านิยมไม่ยอมรับการทุจริต และมีจิตสำนึกต่อต้านการทุจริตให้เกิดเป็นรูปธรรม โดยให้คณะกรรมการมีหน้าที่ดังนี้

- (1) กำหนดนโยบายการดำเนินงานให้สอดคล้องตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐทุกปี
- (2) กำกับ ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานด้านการป้องกันและต่อต้านการทุจริตและจัดส่งให้สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติภายในเวลาที่กำหนด
- (3) ให้เลขานุการติดตาม ประสานงาน และรวบรวมเอกสารนำเสนอผู้บริหารเพื่อจัดส่งให้สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
- (4) สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานและร่วมดำเนินการอื่นใด ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เห็นสมควร
- (5) รายงานผลต่อผู้อำนวยการ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดตัวชี้วัดคะแนนเฉลี่ยการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานในประเทศไทย ค่าเป้าหมายปี 2566-2570 ไม่น้อยกว่า 89 ซึ่งองค์การสุราฯ มีผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ แสดงดังนี้

ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กรสุราฯ ในปี 2562 - 2566					
หลักเกณฑ์	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566
แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT)	83.84	81.81	98.05	90.08	94.37
แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT)	83.19	82.11	93.05	86.23	93.48
แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT)	98.00	38.42	100	97.32	100
ผลคะแนนการประเมิน ITA	89.31	64.54	97.46	91.82	95.94
ผลเกณฑ์ระดับคุณธรรมและความโปร่งใส	A	D	AA	A	AA

ตารางที่ 3-9 : แสดงผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กรสุราฯ ในปี 2562 - 2566

ที่มา : องค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต

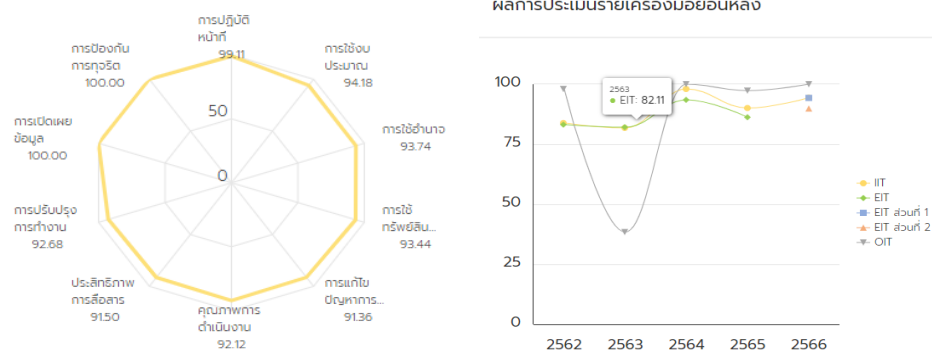
จากตารางเห็นได้ว่าผลคะแนนในปี 2562 อยู่ที่ 89.31 เกณฑ์ระดับคุณธรรมและความโปร่งใส ระดับ A ต่อมาในปี 2563 ผลคะแนนอยู่ที่ 64.54 เกณฑ์ระดับ D จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาทำให้องค์กรสุราฯ ศึกษาทบทวนแผนบูรณาการดำเนินงานตามกรอบและหลักเกณฑ์การประเมิน ITA เพื่อค้นหาจุดอ่อนที่ส่งผลให้ผลการดำเนินงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จนกระทั่งในปี 2564 องค์กรสุราฯ มีผลคะแนน ITA Awards ที่ 97.46 เกณฑ์ระดับ AA ในลำดับที่ 5 ของกระทรวงการคลัง และลำดับที่ 9 ของรัฐวิสาหกิจ และในปี 2565 ผลคะแนนอยู่ที่ 91.82 เกณฑ์ระดับ A



ภาพที่ 3-35 : แสดงผลการประเมินรายตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, ปี 2567

องค์กรสุราฯ มีผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 อยู่ในระดับผ่านดีและบรรลุค่าเป้าหมายตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ที่มีเป้าหมายหลักเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีความโปร่งใสปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีคะแนนในภาพรวมอยู่ที่ 95.94 คะแนน อยู่ในลำดับที่ 19 ของหน่วยงานประเภทรัฐวิสาหกิจ



ภาพที่ 3-36 : แสดงผลการประเมินรายตัวชี้วัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566
ที่มา : เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, ปี 2567

2) การใช้ที่ดินบางบาล

องค์การสุราฯ มีความประสงค์จะใช้ประโยชน์บนที่ดินขององค์การสุราฯ ที่อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยองค์การสุราฯ จัดซื้อทรัพย์สินด้วยเงินจากผลประกอบการขององค์การสุราฯ เอง แต่ไม่ได้ถือครองกรรมสิทธิ์ เนื่องจากองค์การสุราฯ ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล แต่ที่ดินขององค์การสุราฯ กลับถูกโอนไปให้จังหวัดพระนครศรีอยุธยาใช้ประโยชน์ในการกำจัดขยะมูลฝอย โดยกรมธนารักษ์ยังไม่จัดสรรที่ดินเพื่อทดแทนการใช้ประโยชน์ให้กับองค์การสุราฯ ตามแผนงานที่กำหนดไว้

3) ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessments Model)

เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2538 คณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปีบัญชี 2539 เป็นต้นมา และเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ หัวใจสำคัญของการปฏิรูประบบรัฐวิสาหกิจไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เห็นถึงความจำเป็นของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessments Model : SE-AM เครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินการกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการและบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยกรอบการประเมินผลการดำเนินงาน แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ด้านการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ส่วนที่ 2 ด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และส่วนที่ 3 ด้าน Core Business Enablers

คะแนนผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2566 สำหรับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 7 แห่งในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานดีที่สุด คือ สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล โดยองค์การสุราฯ มีผลการดำเนินงานอยู่ในลำดับที่ 4 แสดงผลดังตารางต่อไปนี้

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คะแนนผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2566 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 7 แห่งในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม						
	A	B	C	D	E	F	องค์การสุราฯ
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	4.3047	3.6474	1.2920	3.2506	1.5000	1.0913	1.7000
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	5.0000	4.7359	2.2352	1.5647	1.9173	1.6220	1.9568
3. Core Business Enablers	2.6700	2.6195	1.8117	1.9763	1.4746	1.4270	2.0396
คะแนนรวม Handicap	3.2147	3.0867	2.1077	2.3182	1.7645	1.6580	2.3686
คะแนนผลประเมินผลการดำเนินงาน	4.0425	3.9130	2.0899	1.9940	1.7727	1.5302	2.0573
ลำดับของรัฐวิสาหกิจในสาขา	1	2	3	5	6	7	4

ตารางที่ 3-10 : แสดงคะแนนผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2566
ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 7 แห่งในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), เดือนมีนาคม 2567

จากการสรุปผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2566 พบว่า องค์การสุราฯ มีผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler อยู่ในระดับ Maturity “ระดับ 2” ซึ่งหมายถึง เริ่มมีระบบกระบวนการหรือมีไม่เพียงพอหรือไม่มีคุณภาพ ไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทั้งในด้านนโยบายเป้าหมาย กรอบเกณฑ์ระเบียบ และวิธีการทำงาน มีคู่มือการปฏิบัติงานในการดำเนินงานในระบบ และกระบวนการนั้น ๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้ง แม้จะมีการติดตามกำกับประเมินผลปรับปรุงแก้ไขปัญหา และสนับสนุนเพียงพอสำหรับการทำงานตามปกติ แต่ไม่สม่ำเสมอ ตลอดจน มีผลคะแนนต่ำกว่าเป้าหมายการดำเนินงาน และเพื่อให้มีการพัฒนาช่องว่างการดำเนินงานขององค์การสุราฯ จึงได้จัดทำแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้รับจากการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ ในคราวการประชุมครั้งที่ 7/2567 เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2567 เพื่อเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรในอนาคตต่อไป แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 3-11

ตารางที่ 3-11 : แสดงแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้รับจากการประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปีบัญชี 2566

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	
<p>1) องค์การสุราฯ ควรมีการบริหารต้นทุนวัตถุดิบ เพื่อให้สอดคล้องกับต้นทุนกากน้ำตาลที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดจน ควรพิจารณาความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในการศึกษาและวิจัยการใช้วัตถุดิบเพื่อทดแทนกากน้ำตาล เพื่อให้องค์การสุราฯ มีทางเลือกในการผลิตได้มากขึ้นและสอดคล้องกับต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>ระยะกลาง (ปี 2567 - 2568)</p>	<p>1. สำรวจราคาและวางแผนการจัดซื้อกากน้ำตาลในช่วงฤดูการที่บอ้อยหรือการจ้างผลิตแอลกอฮอล์อย่างเหมาะสม ที่สอดคล้องกับประมาณการจำหน่าย และแผนวาง Safety stock</p> <p>2. ทำหนังสือสอบถามกรมบัญชีกลาง ถึงความชัดเจนในการใช้ข้อบังคับองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง พ.ศ. 2567 ในการจัดซื้อกากน้ำตาล เพื่อให้ผู้ประกอบการโรงงานน้ำตาลขนาดเล็กสามารถเข้ามาแข่งขันการขายกากน้ำตาลให้กับองค์การสุราฯ ได้</p> <p>3. องค์การสุราฯ ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ในการศึกษาวิจัยความเป็นไปได้ของวัตถุดิบทางเลือกใหม่ (Feasibility study) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุนการผลิตแอลกอฮอล์จากกากน้ำตาล โดยศึกษาการผลิตแอลกอฮอล์จากวัตถุดิบทางเลือกอื่นที่เป็นพืชผลล้มลุกหรือวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตร เช่น ชังข้าวโพด ฟางข้าว ทลายปาล์ม ของเสีย (น้ำแป้ง) จากโรงงานผลิตน้ำมันปาล์ม เป็นต้น ควบคู่กับการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าต่อตัวอย่างแอลกอฮอล์ที่ผลิตจากวัตถุดิบทางเลือกใหม่</p> <p>เป้าหมาย :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ได้ราคาวัตถุดิบกากน้ำตาลหรือราคาแอลกอฮอล์จ้างผลิตในช่วงเวลานั้นเหมาะสมที่สุด 2. มีรายงานผลการศึกษาวิจัยความเป็นไปได้ของวัตถุดิบทางเลือกใหม่ (Feasibility study) จากวัตถุดิบประเภท First generation หรือ second generation ในระดับห้องปฏิบัติการ และระดับ Pilot plant เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการลงทุน
	<p>ระยะยาว (ปี 2569 - 2570)</p>	<p>ติดตั้งระบบผลิตแอลกอฮอล์ 96 - 99.9 ดีกรี กำลังการผลิต 60,000 ต่อวัน ทดแทนของเดิมที่มีอายุการใช้งานนานกว่า 15 ปี แบบ Multiproduct (ใช้วัตถุดิบได้หลากหลาย)</p> <p>เป้าหมาย :</p> <p>มีระบบผลิตแอลกอฮอล์ 96 - 99.9 ดีกรี กำลังการผลิต 60,000 ต่อวัน แบบ Multiproduct ทดแทนของเดิม</p>

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	
<p>2) องค์การสุราฯ ควรสร้างความชัดเจนกับกรมสรรพสามิตในการทบทวนบทบาทภารกิจ ขององค์การสุราฯ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน และอนาคตที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์การสุราฯ มีทิศทางการดำเนินงานที่สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างยั่งยืน</p>	<p>ระยะกลาง (ปี 2567 - 2568)</p>	<p>องค์การสุราฯ ได้หารือเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงานภายใต้บทบาทภารกิจขององค์การสุราฯ ร่วมกับกรมสรรพสามิต และนำความคิดเห็น/นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด มาวิเคราะห์ร่วมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จึงมีแนวทางการดำเนินงานที่สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างยั่งยืน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. คงการเป็นรัฐวิสาหกิจสาขาพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม (Operator) มีภารกิจสำคัญในการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์ในการอุตสาหกรรมของประเทศไทย โดยเฉพาะสนับสนุนด้านการแพทย์ และสาธารณสุขเพื่อความมั่นคงของประเทศ แต่มีการปรับเปลี่ยนชื่อ และเพิ่มภารกิจหน้าที่ในการส่งเสริมภาครัฐในฐานะ กิ่ง Regulator 2. พัฒนาความรู้และทักษะบุคลากร และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการทำงาน เพื่อปรับจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับขนาดการผลิตและการขาย 3. เร่งการเพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าเดิมที่ใช้สินค้าทดแทน เช่น แอลกอฮอล์ 70% กลุ่มลูกค้ารายย่อย ด้วยการขนส่งแบบใหม่ 4. ศึกษาวิจัยความเป็นไปได้ของวัตถุดิบทางเลือกใหม่ (Feasibility study) 5. พัฒนาสินค้าใหม่ เช่น สารวิสตูอ้างอิง (CRM) เป็นต้น 6. ได้รับการรับรองมาตรฐานยา (GMP PIC/s) สำหรับวัตถุดิบทางการแพทย์ <p>เป้าหมาย :</p> <p>ผลประกอบกิจการสูงกว่าปีที่ผ่านมาไม่น้อยกว่า 3.0%</p>
	<p>ระยะยาว (ปี 2569 - 2570)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับสถานะเป็นนิติบุคคล ผ่านพระราชกฤษฎีกา 2. เพิ่มบทบาทด้านการบริการสาธารณะ เช่น เพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร การร่วมควบคุมกำกับและป้องกันสุราเถื่อน เป็นต้น 3. ติดตั้งระบบผลิตแอลกอฮอล์ 96 - 99.9 ดีกรี กำลังการผลิต 60,000 ต่อวันแบบ Multiproduct เพื่อทดแทนของเดิม และมุ่งสู่การผลิตแอลกอฮอล์คุณภาพสูงสุด <p>เป้าหมาย :</p>

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	
		สามารถผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง 96 - 99.9 ดีกรี ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานยา (GMP PIC/s) และมีผลประกอบกิจการสูงกว่าปีที่ผ่านมาไม่น้อยกว่า 3.1%
<p>3) องค์การสุราฯ ควรมีการวางแผนการลงทุนในแต่ละไตรมาสที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานจริงเพื่อหลีกเลี่ยงการเร่งดำเนินการเบิกจ่ายเงินลงทุนในไตรมาสสุดท้ายและส่งผลกระทบต่อความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินลงทุนในภาพรวม เพื่อให้โครงการลงทุนสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ได้อย่างเต็มศักยภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด</p>	<p>องค์การสุราฯ ตระหนักถึงการวางแผนการลงทุนในทุกไตรมาส โดยประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำรายละเอียดขอบเขตงาน (TOR) 2. วางแผนการดำเนินงาน/กิจกรรม 3. วางแผนการเบิกจ่ายเงิน 4. กำหนดผู้รับผิดชอบหรือบริหารโครงการอย่างชัดเจน ในระยะเวลาตั้งแต่ก่อนเริ่มปีงบประมาณ หรือ ภายในวันที่ 31 กรกฎาคมของทุกปี เพื่อให้การบริหารสัญญาจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารแผนลงทุนสามารถเริ่มดำเนินการได้ตามแผนตั้งแต่ไตรมาสแรกของปีงบประมาณ <ol style="list-style-type: none"> 1. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานทุกไตรมาส 2. เร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุน เพื่อให้สามารถเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย โดยเฉพาะโครงการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต <p>อย่างไรก็ตาม ในปีงบประมาณ 2567 องค์การสุราฯ ได้กำหนดตัวชี้วัดการเบิกจ่ายงบลงทุนย่อยลงสู่ระดับหน่วยงาน และคาดว่าจะสามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้เป็นไปตามแผนเป้าหมาย</p> <p>เป้าหมาย: องค์การสุราฯ สามารถดำเนินการให้มีการลงนามในสัญญาจัดซื้อจัดจ้างแล้วเสร็จภายในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ และบริหารการเบิกจ่ายงบลงทุนเป็นไปตามแผน</p>	
<p>4) องค์การสุราฯ ควรหารือร่วมกับหน่วยงานวิจัยต่างๆ เช่น สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เพื่อร่วมกันศึกษา วิจัย และหาแนวทางการแก้ไขปัญหากลิ่นของแอลกอฮอล์ที่เกิดจากการใช้มันสำปะหลังเป็นวัตถุดิบในการผลิต</p>		<p>เนื่องจากกลิ่นของแอลกอฮอล์จะเป็นไปตามเอกลักษณ์ของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ที่ผ่านมาองค์การสุราฯ มีการผลิตแอลกอฮอล์จากกากน้ำตาล และมันสำปะหลัง (มันเส้น) ซึ่งจากข้อมูลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าทำให้ทราบว่าลูกค้าไม่พึงพอใจแอลกอฮอล์ที่ผลิตจากมันสำปะหลัง เนื่องจากทำให้ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปของลูกค้ามีกลิ่นที่เปลี่ยนไปจากมาตรฐานที่กำหนด เช่น ลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง อุตสาหกรรมผลิตน้ำหอม เป็นต้น องค์การสุราฯ จึงมีแนวทางการแก้ไข ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ต้นทุนกากน้ำตาลที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การสุราฯ จึงมีแนวทางการดำเนินงานโดยทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ในการศึกษาวิจัยความเป็นไปได้ของวัตถุดิบทางเลือกใหม่ (Feasibility study) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุนการผลิตแอลกอฮอล์จากกากน้ำตาล โดยศึกษาการผลิตแอลกอฮอล์จากวัตถุดิบ

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	
	<p>ทางเลือกอื่นที่เป็นพืชผลล้มตลาตหรือวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตร เช่น ชั่งข้าวโพด ฟางข้าว ทลายปาล์ม ของเสีย (น้ำแป้ง) จากโรงงานผลิตน้ำมันปาล์ม เป็นต้น ควบคู่กับการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าต่อตัวอย่างแอลกอฮอล์ที่ผลิตจากวัตถุดิบทางเลือกใหม่</p> <p>2. ในประเด็นที่แอลกอฮอล์ผลิตจากมันสำปะหลังไม่เป็นที่พึงพอใจลูกค้า ทำให้ปัจจุบันหน่วยการหมักแอลกอฮอล์จากมันสำปะหลัง (Cassava Fermentation Unit) ไม่มีการใช้งาน ดังนั้น บัณฑิตก็ขอตกลงความร่วมมือระหว่างองค์การสุราฯ กับสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) จึงมีวัตถุประสงค์ร่วมมือที่รวมถึงการปรับปรุง พัฒนา และใช้ประโยชน์จากหน่วยการหมักแอลกอฮอล์จากมันสำปะหลัง (Cassava Fermentation Unit) ด้วย ซึ่งจะเป็นการนำทรัพย์สินที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า</p> <p>เป้าหมาย :</p> <p>มีรายงานผลการศึกษาวิจัยความเป็นไปได้ของวัตถุดิบทางเลือกใหม่ (Feasibility study) จากวัตถุดิบประเภท First generation หรือ second generation ในระดับห้องปฏิบัติการ และระดับ Pilot plant พร้อมผลการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าของทุกกลุ่มอุตสาหกรรม ต่อการเปลี่ยนไปใช้วัตถุดิบดังกล่าว เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการลงทุน</p>	
<p>5) องค์การสุราฯ มีผลการดำเนินงานด้านรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากลูกค้าหลายรายขององค์การสุราฯ ลดกำลังการผลิตในผลิตภัณฑ์เดิมที่มีส่วนผสมของเอทิลแอลกอฮอล์เป็นหลักและปรับมาใช้ผลิตภัณฑ์อื่นที่มีใช้เอทิลแอลกอฮอล์เป็นส่วนผสมมากขึ้น จึงทำให้รายได้ขององค์การสุราฯ ลดลงอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ระยะกลาง (ปี 2567 - 2568)</p>	<p>ด้วยมีสินค้าทดแทน เช่น สินค้าวัตถุดิบอาหาร เป็นต้น และแอลกอฮอล์นำเข้า จำหน่ายในตลาด ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อแอลกอฮอล์มากขึ้น องค์การสุราฯ จึงมีแนวทางการดำเนินงานระยะกลาง ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงการให้บริการ โดยพัฒนาระบบขนส่งรูปแบบใหม่ 2. ผลิตแอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ 3. ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการควบคุมกำกับป้องกันแอลกอฮอล์ผิดกฎหมาย 4. ลดต้นทุนการผลิต โดยศึกษาวิจัยการผลิตแอลกอฮอล์จากวัตถุดิบทางเลือก เพื่อทดแทนการใช้กากน้ำตาลในขนาด 5. ทำการตลาดเชิงรุก <ol style="list-style-type: none"> 5.1) จัดทำโปรโมชั่นและพัฒนาบริการขนส่งเพื่อดึงดูดลูกค้าเก่า 5.2) หาลูกค้าใหม่โดยเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ เช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์อื่น เป็นต้น 6. ทหารายได้เพิ่มจากช่องทางอื่น

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	
		<p>6.1) พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น สารวัสดุอ้างอิง (CRM)</p> <p>6.2) ขออนุญาตกรมสรรพสามิตในการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ 70 ดีกรี เพื่อใช้ในการทำความสะอาดและฆ่าเชื้อโรคของอุปกรณ์เครื่องจักรที่ในโรงพยาบาล สถานีอนามัย อุตสาหกรรมอาหาร และโรงงานอุตสาหกรรมที่ขึ้นทะเบียนกับกรมปศุสัตว์</p> <p>6.3) รับบริการตรวจวิเคราะห์สุราและแอลกอฮอล์</p> <p>เป้าหมาย : มีผลประกอบกิจการสูงกว่าปีที่ผ่านมาไม่น้อยกว่า 3.0%</p>
	<p>ระยะยาว (ปี 2569 - 2570)</p>	<p>องค์การสุราฯ มีการดำเนินงานในระยะยาว ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ขยายฐานลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมทางการแพทย์ เกษีขกรรม สมุนไพร และสาธารณสุข ด้วยการผลิตผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์มาตรฐานสารตั้งต้นทางยา (GMP PIC/s) และขออนโยบายสนับสนุนการเพิ่มชื่อองค์การสุราฯ ในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน 2. ขยายตลาดใหม่ เช่น การนำแอลกอฮอล์ไปใช้ทดแทน LPG และศึกษาการขยายตลาดโลกอนาคตเพื่อรองรับนโยบาย BCG ของภาครัฐ เช่น แอลกอฮอล์สำหรับนำไปใช้ผลิตไบโอเอทิลีนเพื่อผลิตไบโอพลาสติก แอลกอฮอล์สำหรับใช้ทำเชื้อเพลิงอากาศยานแบบยั่งยืน (Sustainable Aviation Fuel) 3. จัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าและบริการ <p>เป้าหมาย : มีผลประกอบกิจการสูงกว่าปีที่ผ่านมาไม่น้อยกว่า 3.1%</p>
<p>6) องค์การสุราฯ มีผลการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ดี องค์การสุราฯ ยังคงมีผลการดำเนินงานทั้ง 8 หัวข้อ อยู่ที่ระดับคะแนนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (ระดับ</p>	<p>ด้วยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงาน Core Business Enablers ขององค์การสุราฯ เพื่อให้การดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 หัวข้อเพิ่มขึ้น องค์การสุราฯ จึงมุ่งเน้นการดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่องค์การสุราฯ ได้แก่ 	

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต
<p>3.0000) ดังนั้น องค์การสุราฯ ควรกำหนดแผนการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนและดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งคณะกรรมการและผู้บริหารองค์การสุราฯ ต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันให้องค์กรมีการพัฒนาประสิทธิภาพด้าน Core Business Enablers ให้ได้มาตรฐานต่อไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กรทั้งหมด ตามเกณฑ์ SE-AM ที่ได้กำหนดไว้นำมาปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนทุกขั้นตอน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติจริง (Deploy) ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ▪ จัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่มีการกำหนดเป้าหมายระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วน และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ▪ จัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรม ซึ่งคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอทั้งปี โดยทุกกิจกรรมที่จัดต้องสามารถเชื่อมโยงกับพฤติกรรมพึงประสงค์ที่กำหนดในคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณของรัฐวิสาหกิจอย่างชัดเจน ▪ นำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม และด้านการพัฒนาความยั่งยืนที่ได้กำหนดไว้มาปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนทุกขั้นตอน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติจริง (Deploy) ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน และสอดคล้องตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป <p>2. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่องค์การสุราฯ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดช่องทางในการเผยแพร่นโยบาย GRC แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง และแนวทางในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน ▪ ให้ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร โดยกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยงโดยจัดทำในรูปแบบ Do/Don't สำหรับบุคลากรในระดับบริหาร และระดับดำเนินงานและจัดทำแผนงานในการส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยงร่วมกับทีมบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ▪ ทำการวิเคราะห์ Value Enhancement <p>3. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ได้แก่</p> <p>3.1) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่องค์การสุราฯ ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดีขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว โดยเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศทั้ง 14 ปัจจัยตามเกณฑ์ SE-AM

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนงาน และนำข้อมูลจากทุกส่วนงานมาหารือร่วมกับความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ เพื่อจัดทำนโยบายด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.2) การมุ่งเน้นลูกค้าที่องค์การสุราฯ ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการมุ่งเน้นลูกค้าให้ดีขึ้น <ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดกลไก การกำกับ ติดตาม และรายงานผลการรับฟังเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางโดยการกำหนด และนำเสียงของลูกค้าไปดำเนินงานตอบสนองลูกค้า ▪ การวิเคราะห์ Customer Journey เพื่อศึกษาความต้องการของลูกค้าตลอดขั้นตอนการเข้ารับผลิตภัณฑ์หรือบริการจากรัฐวิสาหกิจที่สำคัญทั้งหมดของแต่ละกลุ่มลูกค้า 4. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์การสุราฯ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> ▪ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยควรมีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ▪ บริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ให้มีความสำคัญกับความเสถียรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปัจจุบันมีภัยคุกคามจากหลากหลายรูปแบบ และดำเนินการประกอบธุรกิจหรือการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ▪ บริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม โดยควรมีการกำหนดเป็นคู่มือหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการอย่างครบถ้วนทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้งถ่ายทอดกระบวนการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง 5. การบริหารทุนมนุษย์ที่องค์การสุราฯ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารการบริการทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2566) ที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก การเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญ (HR Benchmarking) และแนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารทุนมนุษย์ ▪ กำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร มีหลักเกณฑ์/แนวทางในการประเมินผลทั้งระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับบุคคลที่ชัดเจน

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร ที่ให้ครบถ้วนตามเกณฑ์ประเมินที่กำหนดไว้และมีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา 6. การจัดการความรู้และนวัตกรรม 6.1) การจัดการความรู้ขององค์การสุราฯ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> ▪ สื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องถึงวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ▪ การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ แรงจูงใจ ที่สามารถนำไปเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมได้อย่างทั่วถึง และการยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ▪ การออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ รวมถึงมีการดำเนินการและปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงในทุกขั้นตอน 6.2) การจัดการนวัตกรรมที่องค์การสุราฯ ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการจัดการนวัตกรรมให้ดีขึ้น ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดทำรายละเอียดการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมในแต่ละกระบวนการ และกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ▪ ออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กรและกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจนและเป็นระบบโดยการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และจัดทำแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมทั้ง 7 องค์ประกอบ ▪ การทบทวนและระบุทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของบุคลากรในหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมและวิเคราะห์ช่องว่างของทักษะดังกล่าว (Competency Gap) รวมทั้งการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) สำหรับคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหา	แนวทางการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต
	<p>6.3) การตรวจสอบภายในที่องค์การสุราฯ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในในขั้นตอนที่สำคัญ เช่น การวางแผนตรวจสอบ การจัดทำและจัดเก็บกระดาษ รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ▪ ติดตามการปฏิบัติงานตามข้อสังเกตของหน่วยงานกำกับ เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และกระทรวงเจ้าสังกัด เป็นต้น เพื่อช่วยให้กระบวนการทำงานต่างๆ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ▪ จัดทำผังทางเดินของงาน (Flow Chart) ของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนจากกระบวนการทำงานของหน่วยตรวจสอบอย่างครบถ้วน เพื่อกำหนดจุดเสี่ยงและจุดควบคุมสำหรับการกำหนดแนวทางการตรวจสอบ และควรจัดทำฐานข้อมูลการเกิดทุจริตทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์โอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงด้านทุจริตสำหรับการประเมินความเสี่ยง เพื่อวางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และการประเมินความเสี่ยงระดับกิจกรรม <p>เป้าหมาย :</p> <p>องค์การสุราฯ มีผลการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง และในปีงบประมาณ 2570 องค์การสุราฯ มีเป้าหมายให้ผลการดำเนินงานทั้ง 8 หัวข้อ อยู่ที่ระดับคะแนนไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (ระดับ 3.0000)</p>

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	คะแนนผลการประเมินผลการดำเนินงานองค์กรสุราฯ ปี 2563 - 2567				
	ปี 2563 (A)	ปี 2564 (A)	ปี 2565 (A)	ปี 2566 (A)	ปี 2567 (F)
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	2.3337	2.7570	2.6455	1.7000	2.3333
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	3.7504	2.8680	2.6993	1.6220	2.7333
3. Core Business Enablers	1.7282	1.8383	1.9377	2.0396	2.0000
คะแนนรวม Handicap	1.3159	2.8252	2.5957	2.3686	N/A
คะแนนผลประเมินผลการดำเนินงาน	3.0441	2.8398	2.6525	2.0573	2.3200

ตารางที่ 3-12 : แสดงคะแนนผลการประเมินผลการดำเนินงานองค์กรสุราฯ ปี 2563 - 2566 และเป้าหมายคะแนนปี 2567

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), เดือนมีนาคม 2567

ในปี 2567 องค์กรสุราฯ ได้มีการตั้งเป้าหมายคะแนนผลการประเมินผลการดำเนินงานที่ 2.3200 โดยใช้หลักการ/แบบจำลอง (Model) แสดงรายตัวชี้วัดดังนี้

(1) ด้านการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ หัวข้อ 1.1 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน โดยที่มาของการตั้งเป้าหมาย คือ การวิเคราะห์งบประมาณทางการเงินประจำปีงบประมาณ 2568 ภายใต้สมมติฐานที่สำคัญ

(2) ด้านการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ หัวข้อ 1.2 ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - efficiency) โดยที่มาของการตั้งเป้าหมาย คือ บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรสุราฯ

(3) ด้านการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ หัวข้อ 1.3 การสร้างความชัดเจนกับกรมสรรพสามิต ในการทบทวนบทบาทภารกิจขององค์กรสุราฯ โดยที่มาของการตั้งเป้าหมาย คือ การรับมอบนโยบายจากกรมสรรพสามิต

(4) ด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ หัวข้อ 2.1 กำไรจากการดำเนินงานก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (EBITDA) โดยที่มาของการตั้งเป้าหมาย คือ การเติบโตของรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปร้อยละ 3.1 อ้างอิงค่าเฉลี่ยอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) และ ต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในทุกภาคทัศน์ สมมติฐานและประมาณการโดยกองคลัง และกองนโยบายและแผน อ้างอิงจากค่าเฉลี่ยในการดำเนินงานที่ผ่านมา

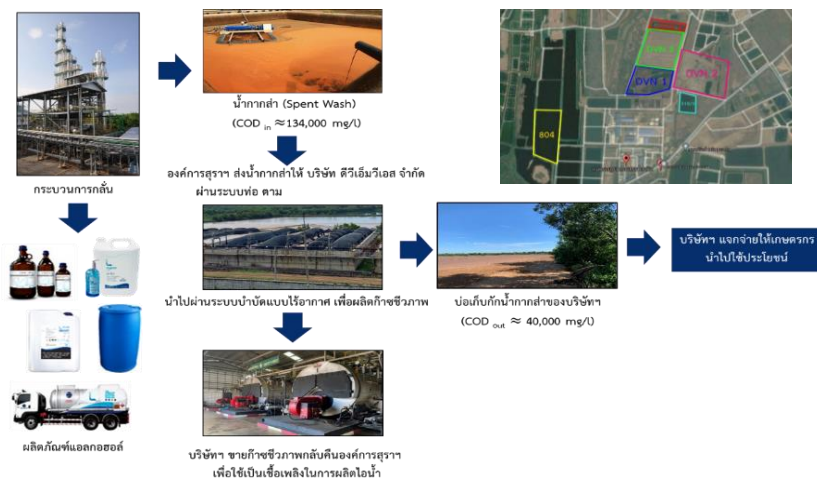
(5) ด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ หัวข้อ 2.2 ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารต่อรายได้จากการดำเนินงาน โดยที่มาของการตั้งเป้าหมาย คือ การเติบโตของรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปร้อยละ 3.1 อ้างอิงค่าเฉลี่ยอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) และค่าใช้จ่ายในทุกภาคทัศน์ สมมติฐานและประมาณการโดยกองคลัง และกองนโยบายและแผน อ้างอิงจากค่าเฉลี่ยในการดำเนินงานที่ผ่านมา

(6) ด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ หัวข้อ 2.3 ความพึงพอใจของลูกค้าในการให้บริการ โดยที่มาของการตั้งเป้าหมาย คือ ผลคะแนนการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าขององค์กรสุราฯ ที่ผ่านมา

(7) ด้าน Core Business Enablers ใช้หลักการ/แบบจำลอง (Model) คือ แนวทางการปรับปรุง องค์กรตามประเด็นปัญหาที่ได้รับจากการประเมินฯ ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารฯ เพื่อพัฒนาช่องว่างการดำเนินงานขององค์กร และเป็นไปตามเป้าหมายคะแนนที่คาดการณ์อย่างมีนัยสำคัญ

4) การบริหารจัดการน้ำเสีย

เดิมองค์การสุราฯ มีพื้นที่ในการดำเนินงานประมาณ 140 ไร่ ครอบคลุมพื้นที่อาคารสำนักงานอาคารผลิต และระบบบำบัดน้ำเสีย ซึ่งมีสภาพแวดล้อมอยู่ใกล้ปากอ่าว เกิดภัยแล้ง และทำให้น้ำเค็มหนุน เป็นระยะเวลากว่า 6 เดือน จึงขุดบ่อเก็บน้ำดิบสำรองไว้ใช้ในช่วงหน้าแล้ง และมีข้อจำกัดเรื่องของขนาดพื้นที่ในการดำเนินงานที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการรองรับในระบบบริหารจัดการน้ำกากส่าที่ออกจากระบบการผลิตองค์กร จึงได้บริหารจัดการด้วยการถ่ายโอนความเสี่ยงในระบบบริหารจัดการน้ำกากส่า ซึ่งเป็นของเสียที่ออกจากระบบการผลิต โดยได้ทำสัญญาอนุญาตให้ บริษัท ดิวานิชย์ จำกัด ดำเนินการบำบัดน้ำกากส่าเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน และปัจจุบันบริษัทฯ ได้รับสัมปทานในการบำบัดน้ำเสียจากกระบวนการผลิตแอลกอฮอล์ขององค์กร เป็นระยะเวลา 30 ปี ต่อมา บริษัท ดิวานิชย์ จำกัด มอบให้บริษัท ดีวีเอ็มวีเอส จำกัด เป็นผู้ดำเนินการ

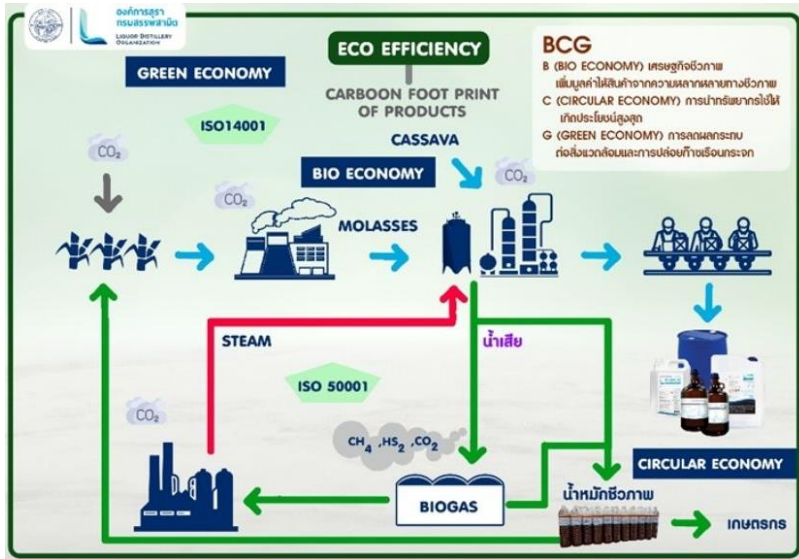


ภาพที่ 3-37 : แสดงกระบวนการบริหารจัดการน้ำเสีย (น้ำกากส่า) ขององค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

โดยองค์การสุราฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001:2015) และได้รับการรับรองอุตสาหกรรมสีเขียว (Green Industry) ระดับที่ 3 จากกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พร้อมทั้งมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง พร้อมกำหนดแนวทางการบริหารงานและดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ โดยน้ำเสียที่ได้จากการกลั่นแอลกอฮอล์ จะถูกนำไปใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตก๊าซชีวภาพด้วยกระบวนการบำบัดแบบไม่ใช้อากาศ (Anaerobic Treatment Process) ซึ่งนอกจากเป็นการลดค่าความสกปรกของน้ำเสียในรูป COD ที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังได้ก๊าซชีวภาพมาใช้เป็นพลังงานทดแทนการใช้ น้ำมันเตา

องค์การสุราฯ มีการนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) มาใช้ในการดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจ โดยเป้าหมายขององค์การสุราฯ คือ การเป็นส่วนหนึ่งของเอทิลแอลกอฮอล์เพื่ออุตสาหกรรมการแพทย์ เครื่องสำอาง ผลิตภัณฑ์อาหาร และวัตถุดิบในอุตสาหกรรมที่มาจากชีวภาพ (Biobased Raw materials) มีกระบวนการผลิตมีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งแวดล้อมเพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืนดังภาพที่ 1-7



ภาพที่ 3-38 : การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

โครงการนำน้ำกากส่าไปใช้ประโยชน์

คณะทำงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์การสุราฯ ได้จัดทำโครงการนำน้ำหมักชีวภาพไปใช้ประโยชน์ เพื่อนำน้ำกากส่าที่ไม่ได้มีการนำไปใช้ประโยชน์และถูกกักเก็บไว้ในบ่อฝังซึ่งเป็นต้นเหตุของการเกิดมีเทน (ส่งผลต่อการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างมีนัยสำคัญ) นำมาใช้ประโยชน์ในรูปแบบของน้ำหมักชีวภาพเพื่อลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่เกิดจากการบำบัดน้ำเสีย (น้ำกากส่า) โดยการประชาสัมพันธ์และจัดทำแผนงานน้ำหมักชีวภาพเคลื่อนที่ที่แผนงานน้ำหมักชีวภาพร่วมพัฒนาพืชผลให้เกษตรกร และกิจกรรมการติดตั้ง Station แจกน้ำหมักชีวภาพเพื่อสนับสนุนให้ประชาชนและเกษตรกรมีองค์ความรู้ในการนำน้ำกากส่าไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการเกษตร ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เกิดประโยชน์กับชุมชนและสังคม รองรับการเปิดการค้าเสรีในอนาคตและจูงใจต่อภาคธุรกิจมากขึ้น

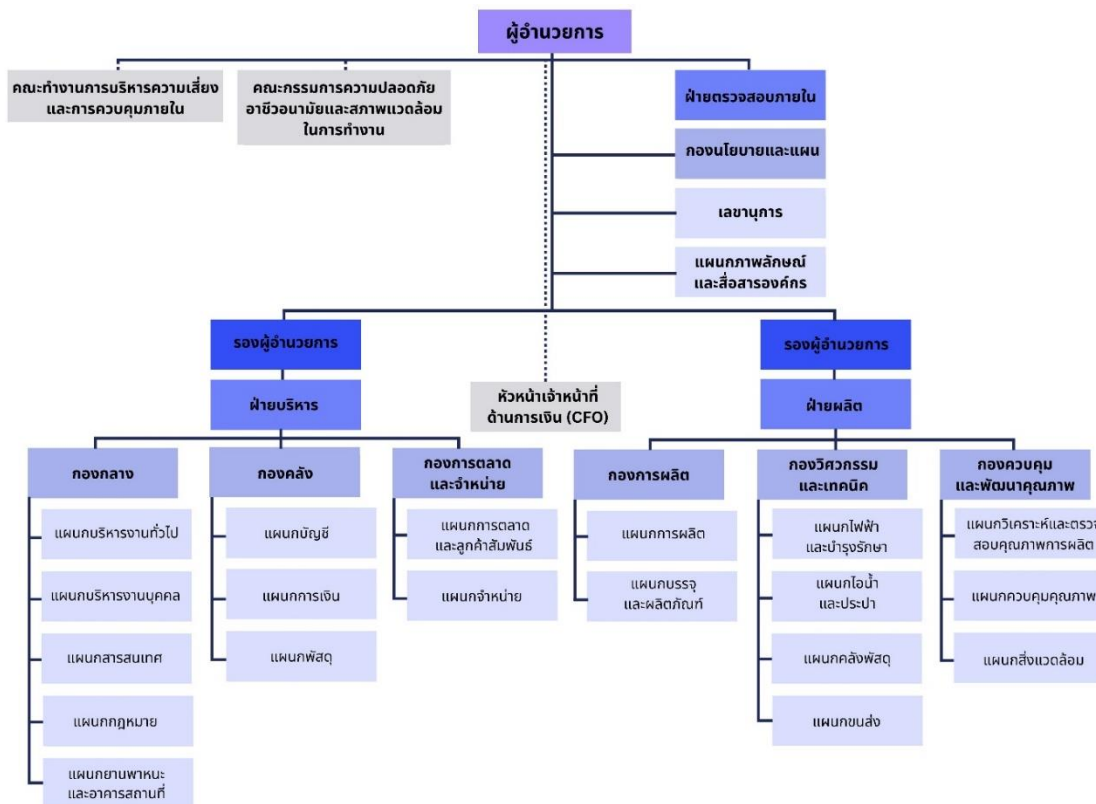


ภาพที่ 3-39 : การส่งเสริมให้เกษตรกรนำน้ำกากส่าไปใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตด้านเกษตร

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

3.2.5 ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1) โครงสร้างองค์กรและบุคลากร



ภาพที่ 3-40 : แสดงโครงสร้างขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต
ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

โครงสร้างขององค์การสุราฯ มีอัตรากำลัง 210 คน แบ่งส่วนงานตามระเบียบว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2567 มีบุคลากรรวม 152 อัตรา แบ่งเป็นพนักงาน 151 อัตรา และผู้ปฏิบัติงาน (สัญญาจ้าง) 1 อัตรา โดยมีรูปแบบโครงสร้างการบริหารงานที่สำคัญ ดังนี้

- | | |
|---|------------------------------|
| (1) ผู้อำนวยการ | (9) ฝ่ายผลิต |
| (2) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร | (10) ฝ่ายบริหาร |
| (3) รองผู้อำนวยการฝ่ายผลิต | (11) กองกลาง |
| (4) หัวหน้าเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน (CFO) | (12) กองคลัง |
| (5) ฝ่ายตรวจสอบภายใน | (13) กองการตลาดและจำหน่าย |
| (6) กองนโยบายและแผน | (14) กองการผลิต |
| (7) เลขานุการ | (15) กองวิศวกรรมและเทคนิค |
| (8) แผนกภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร | (16) กองควบคุมและพัฒนาคูณภาพ |

และคณะกรรมการบริหารจำนวน 8 คณะ ดังนี้

- (1) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ
- (2) คณะอนุกรรมการนโยบายและพิจารณาการลงทุน
- (3) คณะอนุกรรมการทุนมนุษย์
- (4) คณะอนุกรรมการด้านการตลาดและกลยุทธ์การแข่งขัน
- (5) คณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล
- (6) คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย
- (7) คณะอนุกรรมการประเมินผลผู้อำนวยการ
- (8) คณะอนุกรรมการตรวจสอบภายในองค์กรสุรา

ทำหน้าที่ในการกำกับการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ และมีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร องค์กรสุราฯ ได้มีการจัดวางโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยงานต่าง ๆ ที่รองรับและพร้อมสนับสนุนการทำงานตาม ยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร เป็นไปตามเกณฑ์กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งยังได้ดำเนินการปรับโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง และมีแผนการปรับโครงสร้างในระยะกลางให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

ตำแหน่งที่จะเกษียณอายุเดือนกันยายน 2567 ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------------|---------------|
| (1) รองผู้อำนวยการฝ่ายผลิต | จำนวน 1 อัตรา |
| (2) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป | จำนวน 1 อัตรา |
| (3) เจ้าหน้าที่พัสดุ | จำนวน 1 อัตรา |
| (4) เจ้าหน้าที่ผลิต | จำนวน 2 อัตรา |
| (5) พนักงานบริการ | จำนวน 1 อัตรา |
| (6) ช่างเทคนิค | จำนวน 1 อัตรา |
| (7) เจ้าหน้าที่สิ่งแวดล้อม | จำนวน 1 อัตรา |

องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต ได้มีการทบทวนและจัดทำ Job Description ของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้ ได้ Job Description ที่สมบูรณ์และครบถ้วน ซึ่งสามารถนำไปใช้งานของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น งานสรรหา ว่าจ้าง งานเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ และมีการจัดทำ Workload Study เพื่อวิเคราะห์ปริมาณงานของแต่ละงาน เพื่อกำหนดจำนวนคนที่เหมาะสมสำหรับงาน และได้จัดทำแผนอัตรากำลังคนที่เหมาะสม รวมถึง มีผังโครงสร้างองค์กร Organization Chart ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร

2) ทักษะและความเชี่ยวชาญ

ห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ทดสอบทางวิทยาศาสตร์

องค์การสุราฯ มีบุคลากรทางวิทยาศาสตร์ที่มีความชำนาญ มีเครื่องมือวิทยาศาสตร์ที่ทันสมัย และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ทดสอบทางวิทยาศาสตร์ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานสากล ISO/IEC 17025 ขอบข่ายวิเคราะห์ทดสอบเอทานอล (สุรাসามทับ) และด้วยศักยภาพและความน่าเชื่อถือดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ได้ขึ้นทะเบียนและแต่งตั้งห้องปฏิบัติการองค์การสุราฯ ให้เป็นหน่วยงานที่ให้บริการตรวจวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์เอทานอลสำหรับใช้เป็นวัตถุดิบอาหาร และสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้แต่งตั้งให้เป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรม (มอก.640 เล่ม 1-2564) และเอทานอลที่ใช้ทางอุตสาหกรรมทั่วไป (มอก.640 เล่ม 2-2561) องค์การสุราฯ จึงมองเห็นโอกาสทางธุรกิจสำหรับการพัฒนาตลาดใหม่หรือธุรกิจใหม่ โดยการรับตรวจวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์เอทานอล รายละเอียดดังนี้

(1) ตรวจวิเคราะห์เอทานอลตามมาตรฐานเอทานอลใช้ทางเภสัชกรรม มอก. 640 เล่ม 1-2564

- เอทานอลใช้ทางเภสัชกรรม ชนิดแอนไฮดรัส
- เอทานอลใช้ทางเภสัชกรรม ชนิดร้อยละ 96

(2) ตรวจวิเคราะห์เอทานอลตามมาตรฐานเอทานอลใช้ทางอุตสาหกรรมทั่วไป มอก. 640 เล่ม 2-2561

(3) ตรวจวิเคราะห์เอทานอลสำหรับใช้เป็นวัตถุดิบอาหาร

ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2566 ได้ประกาศองค์การสุราฯ กรมสรรพสามิตว่าด้วยอัตราค่าตรวจวิเคราะห์และให้บริการ พ.ศ. 2566 และพร้อมให้บริการตรวจวิเคราะห์แล้วในปัจจุบัน

การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)

องค์การสุราฯ มีการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ด้านแอลกอฮอล์และกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาถ่ายทอดได้ในรูปแบบการจัดฝึกอบรม/สัมมนา แก่นักศึกษา กลุ่มผู้ผลิตสุรา ชุมชน หรือประชาชนทั่วไปที่มีความสนใจ หรือให้บริการทางด้านเทคนิค เช่น การสอบเทียบเครื่องมือวัดแอลกอฮอล์ เป็นต้น หรือทางด้านวิชาการ เช่น การรับบริการทำวิจัย เป็นต้น ซึ่งที่ผ่านมาองค์การสุราฯ มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) อย่างต่อเนื่อง ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้จริง เช่น ผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์สเปรย์ ที่องค์การสุราฯ คิดค้นและผลิตขึ้นมาก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 และผลิตภัณฑ์วัสดุอ้างอิง (CRM) ที่มีราคาถูกกว่าสินค้านำเข้าแต่คุณภาพเท่าเทียมกัน เป็นต้น

การพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง (Talent Management)

องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต มีการจัดทำคู่มือการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง (Talent Management) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบรูปแบบและระบบการบริหารที่มีสมรรถนะสูง (Talent) เพื่อการขับเคลื่อนองค์การสุราฯ สู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ภายในองค์กร และเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรในอนาคต

3) ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

องค์การสุราฯ มีมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยได้ประกาศนโยบายความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดีและเพื่อกำกับดูแลป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ขึ้นภายในองค์กรและกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ต้องจัดทำรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์เสนอต่อผู้บังคับบัญชาเป็นประจำทุกปี โดยมีการจัดทำคู่มือการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) และเผยแพร่ให้พนักงานองค์การสุราฯ ทราบ พร้อมทั้งให้ลูกจ้างและพนักงานตั้งแต่ระดับ พนักงานขึ้นไปจนถึงรองผู้อำนวยการจัดทำรายงานรายการผลประโยชน์ทับซ้อนนำเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ภายในเดือนกันยายนของทุกปี หรือเมื่อได้รับตำแหน่งใหม่ หรือเมื่อมีความผลประโยชน์ทับซ้อนเกิดขึ้นระหว่างปี แล้วแต่กรณีตามแบบฟอร์มที่กำหนด และกำหนดให้ผู้อำนวยการจัดทำรายงานตามแบบรายงานผลประโยชน์ทับซ้อนนำเสนอต่อประธานกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ ภายในเดือนกันยายนของทุกปี หรือเมื่อได้รับตำแหน่งใหม่หรือเมื่อมีผลประโยชน์ทับซ้อนเกิดขึ้นระหว่างปี รวมทั้งกำหนดให้ฝ่ายตรวจสอบภายในสอบทานรายงานความขัดแย้งทางด้านดังกล่าวเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ

3.2.6 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

1) ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP: Enterprise Resource Planning)

ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP: Enterprise Resource Planning)

เป็นระบบสารสนเทศที่สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจหลักขององค์กร (Core Business Process) ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บูรณาการ และเชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยระบบงานส่วนหลัง (Back Office System) สนับสนุนการดำเนินงานระดับปฏิบัติการ (TPS: Transaction Processing System) และระบบงานส่วนหน้า (Front Office System) เป็นส่วนกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) อันได้แก่ กิจกรรมด้านบัญชี การเงิน งบประมาณ และทรัพยากรมนุษย์ และส่วนที่เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร (Primary Activities) อันได้แก่ กิจกรรม ด้านการผลิต การตลาด และการบริการ ซึ่งเป็นระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจระดับบริหารจัดการ (MIS: Management Information System) และระดับกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง (ESS: Executive Support System) เพื่อช่วยสนับสนุนตัดสินใจระดับกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพจากการมีระบบสารสนเทศได้เป็นอย่างดี

2) ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก

ด้านระบบ e-Withholding Tax (แบบภาษีหัก ณ ที่จ่ายอิเล็กทรอนิกส์)

ระบบ e-Withholding Tax (แบบภาษีหัก ณ ที่จ่ายอิเล็กทรอนิกส์) เป็นบริการใหม่ของกรมสรรพากรที่นำความต้องการของผู้อยู่ในกระบวนการ "เสียภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย" ทั้งผู้หักภาษี (ผู้จ่ายเงิน) และผู้ถูกหักภาษี ณ ที่จ่าย (ผู้รับเงิน) มาออกแบบการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาระบบงานและผสมผสานเข้ากับเทคโนโลยีทางการเงินต่างๆ ซึ่งช่วยให้องค์การสุราฯ ลดขั้นตอน ลดต้นทุน ลดภาษี และเป็นกระบวนการที่สามารถตรวจสอบได้

3) การแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานวิจัยและหน่วยงานอื่นๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เทคโนโลยีและนวัตกรรม กระบวนการผลิตเอทานอลจากเซลลูโลส (Cellulosic Ethanol)

องค์การสุราฯ ได้เดินทางไปศึกษาดูงานเทคโนโลยี และนวัตกรรมกระบวนการผลิตเอทานอลจากเซลลูโลส (ต่อซังข้าวโพด) ที่มีมาตรฐานสากล รวมถึง มีการผลิตในเชิงพาณิชย์ ณ สาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ ในการใช้เทคโนโลยีผลิตเอทานอลจากวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตร เช่น ต่อซังข้าว ใบยางพารา หนุ่ยเนเปียร์ รวมถึงทะเลาย ปาล์ม น้ำมัน เปล่า เป็นต้น โดยมีผลการศึกษาดูงานดังนี้

China Tianchen Engineering Corporation (TCC) เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญงานด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรม การผลิตเอทานอลด้านการศึกษาความเป็นไปได้ งานออกแบบ และงานก่อสร้าง ได้แลกเปลี่ยนความรู้สำหรับเทคโนโลยีการผลิตเอทานอล มีโครงการอ้างอิง 19 โครงการที่สำคัญเกี่ยวกับงานรับออกแบบก่อสร้างร่วมกับรัฐวิสาหกิจ SDIC ได้แก่ โครงการ SDIC Bioenergy (Hailun) Co., Ltd. 300,000 T/a Fuel Ethanol EPC Project โดยใช้ข้าวโพดเป็นวัตถุดิบ และ SDIC Bioenergy (Hailun) Co., Ltd. 30,000 T/a Cellulose Fuel Ethanol EPC Demonstration Project

โดยองค์การสุราฯ ได้เข้าศึกษาดูงาน ดังนี้

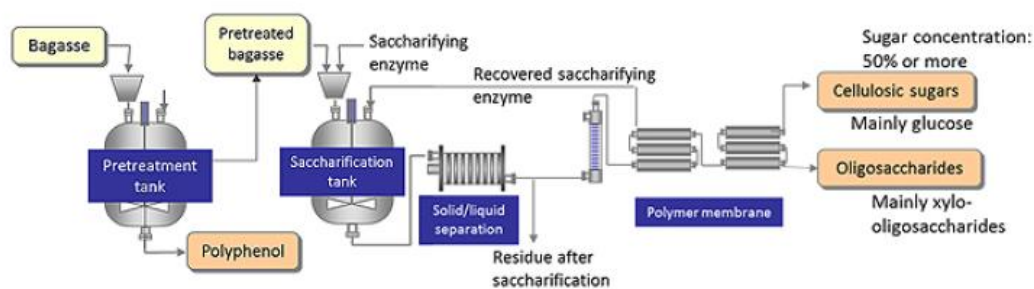
1. โรงงาน SDIC Bioenergy (Hailun) Co., Ltd. ใช้วัตถุดิบประเภท Cellulose ได้แก่ ต้นและใบข้าวโพด การผลิต Cellulosic Ethanol จากโรงงาน SDIC Biotech Group โดยสาธารณรัฐประชาชนจีน มีผลผลิตเหลือทิ้งทางการเกษตร มากกว่า 900 ล้านตันต่อปี ซึ่งเป็นวัตถุดิบจำพวกฟางซึ่งเป็น cellulose มากกว่า 100 ล้านตัน จึงมีนโยบายส่งเสริมให้ผลิต Cellulosic Ethanol เป็นที่มาของการสร้างในปี ค.ศ. 2021 กำลังการผลิต 30,000 ตันต่อปี โดยพบว่าวัตถุดิบ 5 ตัน สามารถผลิตเอทานอลได้ 1 ตัน ใช้ไอน้ำ 3.8 ตัน กระบวนการผลิตเริ่มจากการใช้ไอน้ำเพื่อทำให้ลิกนินที่หุ้มเซลลูโลสแตก ออก จากนั้นใช้เอนไซม์ย่อยเซลลูโลสเป็นน้ำตาลและไซยีสต์ ในการหมักน้ำตาลเป็นแอลกอฮอล์เพื่อเข้าสู่กระบวนการกลั่น เพิ่มความเข้มข้น

2. การผลิต Bioplastics Polylactic Acid จากโรงงาน Pliith Biotechnology Co., Ltd เป็นพลาสติกที่ใช้ใน คริวเรือน วัสดุทางวิศวกรรม และทางการแพทย์ มีเทคโนโลยี ได้แก่ Nature Works, Corbion ใช้ Poly Lactic Acid (PLA) เป็นวัตถุดิบ และ Braskem ใช้ Bio Ethanol เป็นวัตถุดิบ โดยโรงงานฯ ใช้ PLA ในการผลิต Bioplastic กระบวนการเริ่มจากใช้แป้งเป็นวัตถุดิบ มีการใช้เอนไซม์เปลี่ยนแป้งเป็นน้ำตาลผ่านกระบวนการหมักเป็นกรดแลคติก และเปลี่ยนเป็นแลคไทด์ จากนั้นจึงเป็นโพลีแลคติกแอซิด

ทั้งนี้ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ได้จัดประชุมกลุ่มย่อย หัวข้อ “การเพิ่มทางเลือกในการผลิตเอทานอล จากการใช้เทคโนโลยีการผลิตเอทานอลจากเซลลูโลส (Cellulosic Biomass Conversion to Ethanol)” ที่ประชุมได้มีการหารือ และแลกเปลี่ยนความเห็นร่วมกับบริษัท เซลลูโลซิก ไบโอแมส เทคโนโลยี จำกัด ภายใต้กลุ่มบริษัท Torey Thailand มีเทคโนโลยีการผลิตน้ำตาลเซลลูโลสจากขานอ้อย และกากมันสำปะหลัง เพื่อช่วยเพิ่มทางเลือกวัตถุดิบในการผลิตเอทานอล ช่วยแก้ปัญหาด้านราคา และความไม่เพียงพอของวัตถุดิบในปัจจุบันให้กับภาคอุตสาหกรรมเอทานอล ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจในกระบวนการต่างๆ องค์การสุราฯ จึงมีการประสานกับ วว. และบริษัท เซลลูโลซิก ไบโอแมส เทคโนโลยี จำกัด เพื่อเยี่ยมชมกระบวนการผลิตของบริษัท เซลลูโลซิก ไบโอแมส เทคโนโลยี จำกัด จังหวัดอุดรธานี

เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2566 องค์การสุราฯ ได้เยี่ยมชมกระบวนการผลิตของบริษัท เซลลูโลซิกฯ พบแนวทางการนำน้ำตาลเซลลูโลสจากขานอ้อยมาใช้ประโยชน์ด้วยกระบวนการผลิตคือ การใช้เทคโนโลยีเมมเบรน (Membrane) ทำให้สามารถแยกองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลิตภัณฑ์ผลพลอยได้ที่มีมูลค่าสูงคือ โพลีฟีนอล และโอลิโกแซ็กคาไรด์ โดยองค์การสุราฯ ได้นำตัวอย่างน้ำตาลเซลลูโลสและผลการทดสอบทางห้องปฏิบัติการของบริษัท เซลลูโลซิกฯ เพื่อนำมาประเมินศักยภาพการนำมาใช้เป็นวัตถุดิบทางเลือกการผลิตเอทานอลขององค์การสุราฯ ตลอดจนบริษัท เซลลูโลซิกฯ ได้แนะนำโอกาสทางตลาดของผลิตภัณฑ์เอทานอล ได้แก่ ตลาดเครื่องสำอางในประเทศญี่ปุ่น ที่มีความสำคัญกับการผลิตเอทานอลที่ใช้วัตถุดิบเหลือใช้ทางการเกษตรไม่กระทบกับพืชที่ใช้เป็นอาหารของมนุษย์

กระบวนการผลิตของโครงการ



ที่มา : https://www.nedo.go.jp/english/news/AA5en_100389.html

ภาพที่ 3-41 : แสดงกระบวนการผลิตโครงการสาธิตระบบการผลิตน้ำตาลเซลลูโลสประหยัดพลังงานโดยใช้ขานอ้อย

ที่มา : บริษัท เซลลูโลซิก ไบโอบีโอส เทคโนโลยี จำกัด

โครงการความร่วมมือบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการ (MOU) วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตแอลกอฮอล์ เพื่อคุณค่า และความยั่งยืนของประเทศ

องค์การสุราฯ สร้างความร่วมมือกับสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) เพื่อการวิจัยและพัฒนากระบวนการเพื่อเพิ่มผลิตภาพการผลิตแอลกอฮอล์ ตั้งแต่การใช้วัตถุดิบจนถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมซึ่งจะเป็นไปตามพันธกิจ

เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2567 เวลา 10.00 น. ณ ชั้น 5 อาคารแอดมิน (Admin) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย คลองห้า องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต และ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เข้าพิธีลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการ ภายใต้โครงการปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มผลิตภาพการผลิตแอลกอฮอล์ เพื่อดำเนินงานวิจัยและและพัฒนากระบวนการเพื่อเพิ่มผลิตภาพการผลิตแอลกอฮอล์ ตั้งแต่การใช้วัตถุดิบจนถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมซึ่งจะเป็นไปตามพันธกิจในปัจจุบันขององค์การสุราฯ โดยมีนายณัฐกร อุเทนสุต ประธานกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ นายสัณชัย ชามสมบัติ ผู้อำนวยการองค์การสุราฯ และศาสตราจารย์ (วิจัย) ดร.ชุตินา เี่ยมโซติขวลิต ผู้ว่าการ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) พร้อมด้วยผู้บริหารของทั้งสององค์กรเข้าร่วมกิจกรรม

การลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ความร่วมมือ ดังนี้

- 1) เพื่อลดต้นทุนการผลิตแอลกอฮอล์จากกากน้ำตาล
- 2) เพื่อปรับปรุง พัฒนา และใช้ประโยชน์จากหน่วยการหมักแอลกอฮอล์จากมันสำปะหลัง (Cassava Fermentation Unit) ที่มีอยู่เดิม

3) เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตที่เป็นผลจากงานวิจัยในการเพิ่มผลิตภาพ

4) เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาด้านพลังงานทางเลือกของประเทศ ลดการใช้พลังงานและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

6) เพื่อการพัฒนาบุคลากรด้านการผลิตแอลกอฮอล์

7) เพื่อหาแนวทางในการต่อยอดธุรกิจแอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ และให้รวมถึงการพัฒนาแอลกอฮอล์เพื่อนำไปใช้ในอุตสาหกรรมใหม่

โดยทั้งสองฝ่ายจะประสานความร่วมมือกันสนับสนุน อำนวยความสะดวก และส่งเสริมความร่วมมือในการดำเนินโครงการปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มผลิตภาพการผลิตแอลกอฮอล์ โดยร่วมกันจัดแสดงผลงานนวัตกรรม เผยแพร่ข้อมูล อบรม สัมมนา และบริการชุมชน



ภาพที่ 3-42 : แสดงการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการ (MOU) วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตแอลกอฮอล์ เพื่อคุณค่า และความยั่งยืนของประเทศ
ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

โครงการจ้างผลิตและขึ้นทะเบียน Ethanol 70%

องค์การสุราฯ สร้างความร่วมมือกับโรงงานเภสัชกรรมทหาร (รภท.) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ MED L และ MED L BLUE (Ethyl Alcohol 70%v/v) แอลกอฮอล์ทำความสะอาดทะเบียนยา หรือแอลกอฮอล์ล้างแผล สำหรับตอบสนองความต้องการของลูกค้ายุทธศาสตร์โรงพยาบาล



ภาพที่ 3-43 : แสดงการพัฒนาผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ทะเบียนยา (MED L) หรือน้ำยาล้างแผล

ที่มา : โรงงานเภสัชกรรมทหาร (รภท.) และ องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

โครงการระบบมาตรฐานวิทยุเพื่อสนับสนุนการตรวจสอบคุณภาพแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์จากแอลกอฮอล์

องค์การสุราฯ สร้างความร่วมมือกับสถาบันมาตรฐานแห่งชาติ (มว.) โครงการ “ระบบมาตรฐานวิทยุ เพื่อสนับสนุนการตรวจสอบคุณภาพแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์จากแอลกอฮอล์” สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ “ผลิตภัณฑ์วัสดุอ้างอิงรับรอง (Certified Reference Materials (CRM)) ประเภทแอลกอฮอล์”

ปัจจุบันผู้ใช้สารมาตรฐานหรือวัสดุอ้างอิง (CRM) จำเป็นต้องนำเข้าผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศและมีราคาสูง โดยองค์การสุราฯ เล็งเห็นว่าหากสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ CRM ได้เองในประเทศ จะสามารถลดปริมาณการนำเข้า CRM จากต่างประเทศที่มีราคาสูงกว่า 2-3 เท่า รวมทั้งลดเวลาในการขนส่ง ซึ่งโดยปกติอาจใช้เวลานานถึง 60-90 วัน จึงเป็นเหตุผลให้เกิดความร่วมมือระหว่าง 2 หน่วยงาน คือ องค์การสุราฯ ซึ่งเป็นผู้ผลิตเอทิลแอลกอฮอล์บริสุทธิ์รายเดียวในประเทศไทยและสถาบันมาตรฐานวิทยุ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการผลิตสารมาตรฐาน และได้รับการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า TRM (Thailand Reference Material)

(Certified Reference Materials (CRM)) คือ วัสดุอ้างอิงหรือสารมาตรฐานที่มีความเป็นเนื้อเดียวกัน มีความเสถียรและมีใบรับรองค่าของคุณสมบัติที่น่าสนใจหนึ่งค่าหรือมากกว่าหนึ่งค่าพร้อมแสดงค่าความไม่แน่นอนของผลการวัด และระบุการสอบย้อนกลับได้ของผลการวัดวัสดุอ้างอิงและวัสดุอ้างอิงรับรองเป็นเครื่องมือหลักในการประกันคุณภาพผลการทดสอบและสร้างความน่าเชื่อถือของผลที่ได้จากการวัดและการทดสอบ เพื่อใช้สำหรับ ดังนี้

- 1) การตรวจสอบและทวนสอบความใช้ได้ของวิธีทดสอบ
- 2) ใช้เป็นวัสดุในการควบคุมคุณภาพ
- 3) การหาค่ากำหนดของวัสดุต่าง ๆ
- 4) การประเมินความสามารถและคุณสมบัติของผู้ทดสอบ
- 5) การทวนสอบและการสอบเทียบเครื่องมือ



ภาพที่ 3-44 : แสดงการพัฒนาการผลิตผลิตภัณฑ์วัสดุอ้างอิงรับรอง (CRM) ประเภทแอลกอฮอล์
ที่มา : สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ (มว.) และ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

3.2.7 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กร

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กร (Value Driver) คือปัจจัยสำคัญของการสร้างมูลค่าองค์กรด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง ตรงต่อความต้องการของลูกค้า และให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในระดับเกินความคาดหมาย นำไปสู่ความประทับใจและสร้างความภักดีต่อสินค้าและบริการ นั่นคือ การบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรหรือเพิ่มกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) สามารถดำเนินการได้ 3 วิธี คือ

1) การยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยมีเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มกำไรจากการดำเนินงานหลังภาษี (Net Operating Profit After Tax: NOPAT) เป็นการเพิ่มกำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กรด้วยการบริหารจัดการที่ยกระดับรายได้หรือมีกระบวนการเพิ่มรายได้ให้มากกว่ารายจ่ายที่เพิ่มขึ้น นั่นคือ การพิจารณาบริหารจัดการด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพ

2) การบริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ หรือบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มี โดยการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อย่างเต็มประสิทธิภาพและลดการลงทุนในสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

3) การเลือกรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด (Intelligent Risk) โดยพิจารณาเลือกลงทุนเพื่อยกระดับกำไรจากการดำเนินงานหลังภาษี (NOPAT) ร่วมกับการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่ลงทุนให้เต็มประสิทธิภาพ นำไปสู่อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงกว่าต้นทุนทางการเงิน ส่งผลให้กำไรทางเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น

การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนองค์กรบนฐานการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการยกระดับกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ภายใต้กรอบการบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) จำเป็นต้องเข้าใจบริบทของตัวชี้วัดการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ นั่นคือ การพิจารณาบริหารจัดการทั้งผลการดำเนินงานและการลงทุนเพื่อการขยายกิจการหรือธุรกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม โดยมีมุมมองของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด เป็นการเลือกระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับเพื่อเพิ่มมูลค่าองค์กร นั่นคือมุมมองของการบริหารจัดการความเสี่ยงไม่ใช่การบริหารจัดการเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้ต่ำที่สุด หากแต่เป็นการเลือกรับความเสี่ยงในระดับที่องค์กรเห็นว่ามีโอกาสสร้างมูลค่าเพิ่ม ตัวชี้วัดที่นิยมใช้คือ กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)

3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กร (External Factors Analysis)

3.3.1 การวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดและภาพรวมของธุรกิจในอนาคตด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis

องค์การสุราฯ นำเครื่องมือ PESTEL Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดและภาพรวมของธุรกิจในอนาคต ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการดังนี้



Political

นโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อองค์การสุราฯ ทั้งทางตรงและทางอ้อมอันได้แก่ เสถียรภาพของรัฐบาลที่ยังคงมีการเปลี่ยนแปลง นโยบายของรัฐบาลขาดความต่อเนื่องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของรัฐบาล มีการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและส่งเสริม Big Data, Technology ส่งผลให้องค์การสุราฯ มีโอกาสพัฒนา Digital Platform และใช้ประโยชน์จาก Big Data และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด รวมถึงนโยบายภาครัฐในการส่งเสริมการใช้รถ EV เพื่อลดการใช้น้ำมัน ทำให้บริษัทเอทานอลที่ผลิตแอลกอฮอล์เป็นเชื้อเพลิงต้องปรับรูปแบบธุรกิจซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อองค์การสุราฯ และนโยบายรัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาตามแนวทาง SDG เปิดโอกาสให้องค์การสุราฯ ทำธุรกิจที่ต่อเนื่องได้



Economy

ตัวแปรทางเศรษฐกิจที่องค์การสุราฯ ควรให้ความสำคัญในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ ได้แก่ การเติบโตทางเศรษฐกิจหดตัวลงอย่างมาก และมีแนวโน้มการว่างงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าวแล้ว องค์การสุราฯ ยังได้รับผลกระทบจากราคาสินค้าเกษตรที่เพิ่มสูงขึ้น จากสภาวะโลกร้อนทำให้วัตถุดิบมีปริมาณลดลงส่งผลให้ราคาวัตถุดิบสูงขึ้น ในส่วนของน้ำมันเชื้อเพลิงมีผลกระทบจากสงครามรัสเซียและยูเครน ทำให้ราคาน้ำมันสูงขึ้นมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การสุราฯ ค่อนข้างมาก



Social

เป็นเรื่องทางสังคมที่อาจรวมถึงวัฒนธรรมด้วย จากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 กลับส่งผลทางบวกต่อองค์การสุราฯ โดยทัศนคติ พฤติกรรม และรูปแบบการใช้ชีวิตของประชาชน/ผู้บริโภค เปลี่ยนไปจากเดิมในระดับหนึ่งอย่างเห็นได้ชัด และมีความใส่ใจในสุขภาพและความสะอาดเพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลดีต่อความต้องการแอลกอฮอล์เพื่อใช้ในการทำความสะอาดเพิ่มสูงขึ้น นับเป็นโอกาสที่องค์การสุราฯ จะเพิ่มยอดขาย แต่ด้วยสังคมสูงอายุในระยะยาวต้องการแรงงานลดลง โดยต้องการแรงงานที่ใช้ Skill เพิ่มขึ้น ส่งผลให้แนวโน้มความต้องการแรงงานในอนาคตไม่ใช่ Labor Intensive รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความต้องการที่แตกต่างและหลากหลาย อาจทำให้ผลิตภัณฑ์/บริการไม่สามารถตอบโจทย์ได้ตรงและเท่าทันต่อความต้องการของผู้บริโภค



Technology

ในประเด็นเทคโนโลยีได้จำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ (1) เทคโนโลยีในการผลิตสินค้า (แอลกอฮอล์) (2) เทคโนโลยีที่เอื้อประโยชน์ด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะด้านการจำหน่าย การสื่อสาร และการจัดเก็บข้อมูล และด้วยนโยบายของรัฐบาลที่เป็นรัฐบาลดิจิทัล ทำให้องค์การสุราฯ ต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตใหม่จนเกิดเป็น New Normal ทำให้ผู้บริโภคมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมโดยนำอินเทอร์เน็ตและ Smartphone เข้ามาใช้งาน จนเสี่ยงต่อการถูกคุกคามทางไซเบอร์ ซึ่งอาจส่งผลเสียหายต่อธุรกิจได้ องค์กรสุราฯ เห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าวจึงมีการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ฯ เพื่อให้ใช้ข้อมูลได้อย่างปลอดภัย



Environmental

ด้านสิ่งแวดล้อมนับเป็นอีกประเด็นที่องค์กรสุราฯ ต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะกระบวนการผลิตแอลกอฮอล์ขององค์กรสุราฯ ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อาทิเช่น การปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากขั้นตอนการกลั่น การบำบัดน้ำเสียจากการผลิต อย่างไรก็ตาม องค์กรสุราฯ มีนโยบายและแนวทางการรับมือที่ดีและชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่สิ่งที่ต้องเผชิญคือปัญหาสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ คือ สภาพอากาศที่แปรปรวน โดยเฉพาะสภาวะโลกร้อน (Global Warming) ที่ส่งผลให้เกิดภัยแล้งยาวนานและเป็นวงกว้างส่งผลโดยตรงทำให้ผลผลิตอ้อยและกากน้ำตาลน้อยลงจึงทำให้กากน้ำตาลมีราคาเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลต่อต้นทุนการดำเนินงาน สภาวะโลกร้อนเป็นกระแสการตื่นตัวด้านสิ่งแวดล้อมทำให้การดำเนินธุรกิจต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและพัฒนาอย่างยั่งยืนส่งผลให้องค์การสุราฯ ต้องปรับกระบวนการหรือใช้เทคโนโลยีทางเลือกและผลิตภัณฑ์บริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งดำเนินการตามระบบมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับการรับรองซึ่งถือเป็นการยืนยันระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กรสุราฯ ที่มีมาตรฐาน



Legal

องค์กรสุราฯ ดำเนินกิจการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ ประกาศ ของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น กระทรวงการคลัง กรมสรรพสามิต กรมบัญชีกลาง และดำเนินงานภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรสุราฯ โดยองค์กรสุราฯ ได้รับอำนาจในการเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีสิทธิในการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์เพื่อการอุปโภคและบริโภคในประเทศ แต่มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ บางส่วนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรสุราฯ และความสามารถในการแข่งขัน เช่น ประกาศ กรมสรรพสามิตเกี่ยวกับการใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพ พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ

3.3.2 การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมด้วยเครื่องมือ Five Forces Model

องค์การสุราฯ นำเครื่องมือ Five Forces Model มาใช้ในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์ ปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์การแข่งขันประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการดังนี้

Five Forces	รายละเอียดการวิเคราะห์
<p>ปัจจัยสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)</p>	<p>การทำตลาดปัจจุบันเป็นรูปแบบ online จึงมีการใช้แพลตฟอร์มต่าง ๆ อาทิ Facebook Lazada Shopee 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 สามารถสรุปได้ว่าระดับการแข่งขันในตลาดแอลกอฮอล์นี้มีค่อนข้างสูง องค์การสุราฯ ควรเตรียมความพร้อมเป็นอย่างดี วางแผนกลยุทธ์ให้รัดกุม เน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด</p>
<p>ปัจจัยกดดันจากอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)</p>	<p>องค์การสุราฯ จำเป็นที่จะต้องจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) จากโรงงานน้ำตาลและโรงงานผลิตเอทานอลเป็นสำคัญ รวมถึงการพิจารณาบริษัทผู้รับผลิตผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง และบริษัทด้านขนส่งด้วย ปัจจัยที่จำเป็นต้องพิจารณาเพื่อการประเมินอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนของ Suppliers ขนาดทางธุรกิจ 2. สัดส่วนที่ครอบครองวัตถุดิบของ Suppliers 3. วัตถุดิบอื่นที่สามารถใช้ทดแทน <p>โดยอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบนี้ส่งผล ในเรื่องของต้นทุน (ราคาวัตถุดิบ) และปริมาณวัตถุดิบที่ส่งมอบ เมื่อมองถึงความได้เปรียบขององค์การสุราฯ มีระดับต่ำในขณะเดียวกันผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองระดับสูง เนื่องจากการรวมตัวเป็นกลุ่ม/สมาคมของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (โรงงานน้ำตาล) ตลอดจนโรงงานน้ำตาลบางแห่งดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิตเอทานอลและเป็นโรงงานที่มีกำลังการผลิตสูง</p>

Five Forces	รายละเอียดการวิเคราะห์
<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) ลูกค้าสามารถเปลี่ยนไปซื้อจากรายใดก็ได้ ทำให้อำนาจในการต่อรองของลูกค้าค่อนข้างสูง แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระเบียบ/ประกาศ/กฎหมายที่กำหนดไว้ด้วยเช่นกัน ที่เป็นตัวควบคุมการซื้อผลิตภัณฑ์จากองค์การสุราฯ แต่ด้วยสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นของอุตสาหกรรมนี้ในปัจจุบัน ส่งผลทางอ้อมให้ผู้ซื้อหรือลูกค้ามีอำนาจการต่อรองที่สูงขึ้นตามมาด้วย ฉะนั้นเรื่องราคาและบริการหลังการขายจึงเป็นสิ่งที้องค์การสุราฯ ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ</p>
<p>ปัจจัยกดดันจากการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat from Substitute Product or Services)</p>	<p>ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่มาทดแทนในที่นี้ หมายถึง วัตถุประสงค์ในการใช้งานคล้ายกันหรือเหมือนกันหรือทดแทนกันได้ด้วย ปัจจัยที่กำหนดระดับของภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทนคือ ความสมบูรณ์ในการทดแทน ทั้งในด้านฟังก์ชันการใช้งาน วิธีการใช้ ราคา และอื่น ๆ ยิ่งทดแทนกันสมบูรณ์มากโอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนใจไปซื้อรายอื่นยิ่งมากขึ้น ระดับราคาของสินค้าทดแทนกัน ต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าทดแทน ในปัจจุบันผลิตภัณฑ์ที่สามารถจะมาทดแทนผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ ได้คือ แอลกอฮอล์วัตถุเจือปนอาหาร (Food Additive) แอลกอฮอล์แปลงสภาพ (Denatured Alcohol) และผลิตภัณฑ์ Consumer Product และแอลกอฮอล์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ อีกทั้งสินค้าขององค์การสุราฯ ยังไม่มีเอกลักษณ์ (Product Identity) ที่ชัดเจนถูกลอกเลียนแบบได้ง่ายส่งผลให้ลูกค้าเปลี่ยนใจไปซื้อรายอื่นได้ง่ายเช่นกัน</p>
<p>ปัจจัยกดดันจากศักยภาพของผู้เข้ามาใหม่ (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 ซึ่งมีเพียงประเด็นนโยบายของ</p>

Five Forces	รายละเอียดการวิเคราะห์
	<p>ภาครัฐเท่านั้นที่แสดงออกเป็นนัยถึงการส่งเสริมให้มีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ภาครัฐก็ดี คู่แข่งรายใหม่อีก 2 ประเภทที่อาจจะต้องให้ความสำคัญและต้องเฝ้าติดตามอย่างใกล้ชิดคือ บริษัทที่มีวัตถุดิบ (กากน้ำตาล) ที่ผันตัวมาเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเอง เนื่องจากราคากากน้ำตาลในประเทศมีความผันผวน ขึ้นกับราคาอ้อยและน้ำตาลในตลาดโลก และภัยแล้งทำให้โรงงานหรือเจ้าของธุรกิจอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาล ที่มีโรงงานผลิตเอทานอลโอกาสในการแข่งขันได้มากกว่าซึ่งนอกจากโรงงานน้ำตาลแล้วยังมีบริษัทที่นำเข้าเอทิลแอลกอฮอล์มาเพื่อจำหน่าย โดยสามารถนำเข้ามาขายในตลาดแอลกอฮอล์แปลงสภาพได้ โดยมีราคาที่ดี ทำให้องค์กรสุราฯ ไม่สามารถแข่งขันได้</p>

3.4 การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายในองค์กร (Internal Factors Analysis)

องค์การสุราฯ นำเครื่องมือ Functional Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์วิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรตามหน้าที่การปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการตลาด ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบริหารจัดการ ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านเทคโนโลยี ดังนี้

ปัจจัยภายในองค์กรตามหน้าที่	ส่งผลทางบวกต่อ อส.	ส่งผลทางลบต่อ อส.
<p>1. ด้านการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ องค์การสุราฯ มีรายได้จากการดำเนินงานลดลง เนื่องจากสัดส่วนลูกค้าหายไปเมื่อเทียบกับช่วงเวลาที่ผ่านมาและผลกระทบจากสินค้าทดแทน เช่น วัตถุประสงค์อาหาร เป็นต้น ⊕ ต้นทุนการขายสินค้าสูงขึ้นเนื่องจากร้อยละ 70 ของต้นทุนการขายสินค้าเป็นราคาของวัตถุดิบจากน้ำตาลที่มีแนวโน้มราคาสูงขึ้นเรื่อย ๆ 	✓	x
<p>2. ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ แอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ ได้รับรองมาตรฐานคุณภาพจำนวนมาก ⊕ ช่องทางการจำหน่ายหลากหลาย ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ ⊕ ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์มาตรฐาน ⊕ ผู้ใช้แอลกอฮอล์ในอุตสาหกรรมยา เกษษกรรม และสมุนไพร มีความต้องการใช้แอลกอฮอล์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานยา (GMP PIC/s) เนื่องจากองค์การอนามัยโลก (WHO) 	✓ ✓ ✓ ✓	
<p>3. ด้านการตลาด ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ มีข้อมูลลูกค้าที่ระบุความต้องการที่ชัดเจน ⊕ ลูกค้ามีความพึงพอใจด้านขั้นตอนการให้บริการเพิ่มขึ้น 	✓ ✓	
<p>4. ด้านเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ มีระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP: Enterprise Resource Planning) ที่เชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร ⊕ มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก ⊕ Economy of Scale ของเทคโนโลยีการผลิตไม่เหมาะสมไม่เพียงพอต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ 	✓ ✓	x

ปัจจัยภายในองค์กรตามหน้าที่	ส่งผลทางบวกต่อ อส.	ส่งผลทางลบต่อ อส.
<p>5. ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>⊕ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจลงไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง</p>	✓	
<p>6. ด้านการบริหารจัดการ</p> <p>⊕ องค์กรสุราฯ มีข้อบังคับขององค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิตว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์ โดยตรง พ.ศ. 2567 การจัดซื้อวัตถุดิบ และจัดหาแอลกอฮอล์ เป็นไปด้วยความคล่องตัวและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร</p> <p>⊕ องค์กรสุราฯ ขอนโยบายจากกรมสรรพสามิตสนับสนุนให้มีชื่อในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563 หมวดที่ 5</p> <p>⊕ คะแนนด้าน ITA ปี 2566 เพิ่มขึ้นจากปี 2565</p> <p>⊕ องค์กรสุราฯ มีผลการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง แต่ยังคงอยู่ที่ระดับคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ระดับ 3.0000</p> <p>⊕ องค์กรสุราฯ ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล จึงขาดความคล่องตัวทางธุรกิจการลงทุนไม่สามารถดำเนินธุรกรรมได้ด้วยตัวเองหรือถือครองทรัพย์สินไม่ได้</p> <p>⊕ กฎระเบียบและประกาศกรมสรรพสามิตที่เกี่ยวข้องกับแอลกอฮอล์ไม่เอื้อต่อการเติบโตและไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร</p> <p>⊕ องค์กรสุราฯ มีความประสงค์จะใช้ประโยชน์บนที่ดินขององค์กรสุราฯ ที่อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เนื่องจากองค์กรสุราฯ จัดซื้อทรัพย์สินด้วยเงินจากผลประกอบการขององค์กรสุราฯ เอง</p> <p>⊕ องค์กรสุราฯ มีบุคลากร เทคโนโลยี และเป็นพันธมิตรที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน จึงมีความพร้อมที่จะรับบทบาทเป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมเศรษฐกิจจากหญ้า วิชาหกิจชุมชน เพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>

3.5 ผลสรุปการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอก

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology
การเมืองและนโยบายสำคัญ	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	เป้าหมายที่ 3, เป้าหมายที่ 8, เป้าหมายที่ 9, และเป้าหมายที่ 13	เว็บไซต์องค์การสหประชาชาติ	PESTEL Analysis
การเมืองและนโยบายสำคัญ	หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	กรอบแนวคิดความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีมาใช้ประกอบ การวางแผนและการตัดสินใจเพื่อความมั่นคงและยั่งยืนขององค์กร	เว็บไซต์มูลนิธิชัยพัฒนา	PESTEL Analysis
การเมืองและนโยบายสำคัญ	นโยบายภาครัฐ	การสร้างและพัฒนาระบบสาธารณสุขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ การผลิตและการใช้พลังงานสะอาดและพลังงานหมุนเวียน การสานต่อนโยบาย Carbon Neutrality การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพปรับปรุงการทำงานของภาครัฐ การดำเนินงานที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องโปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมถึงการยกเลิกและปรับปรุงกฎหมายที่ไม่จำเป็น	เว็บไซต์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	PESTEL Analysis
การเมืองและนโยบายสำคัญ	แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	เว็บไซต์สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	PESTEL Analysis

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology
การเมืองและนโยบายสำคัญ	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ฉบับที่ 3 การเกษตร, ฉบับที่ 4 อุตสาหกรรมและการบริการแห่งอนาคต, ฉบับที่ 8 ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมยุคใหม่, ฉบับที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน และฉบับที่ 22 กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	PESTEL Analysis
การเมืองและนโยบายสำคัญ	แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน	แผนการปฏิรูปประเทศด้านที่ 5 การปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ และแผนการปฏิรูปประเทศด้านที่ 11 การปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	PESTEL Analysis
การเมืองและนโยบายสำคัญ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)	หมุดหมายหลัก หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	PESTEL Analysis
การเมืองและนโยบายสำคัญ	แผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561 - 2580)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล, ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล, ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	PESTEL Analysis
การเมืองและนโยบายสำคัญ	นโยบายประเทศไทย 4.0	มิติที่ 1 ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และ มิติที่ 4 การรักษาสິงแวดล้อม	สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	PESTEL Analysis
การเมืองและนโยบายสำคัญ	แผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG	แผนการขับเคลื่อนในสาขาพลังงาน วัสดุ และเคมีชีวภาพ	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	PESTEL Analysis

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology
การเมืองและนโยบายสำคัญ	แนวทางส่งเสริมการนำเอทานอลไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่นของกระทรวงการคลัง	การจัดทำมาตรฐานการผลิตเอทานอล การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรและผู้ผลิตเอทานอลในประเทศ ให้สามารถผลิตเอทานอลที่มีคุณภาพและมาตรฐาน และการออกกฎหมายและแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการกำกับดูแลและควบคุมการใช้เอทานอล	การประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2566 คณะรัฐมนตรี	PESTEL Analysis
การเมืองและนโยบายสำคัญ	แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP 2022)	การสนับสนุนให้นำผลผลิตทางการเกษตรส่วนเกินที่เหลือใช้จากการบริโภคมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตไบโอเอทานอลเชิงพาณิชย์ ได้แก่ กากน้ำตาล และมันสำปะหลัง	เว็บไซต์กระทรวงพลังงาน	PESTEL Analysis
การเมืองและนโยบายสำคัญ	แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของกระทรวงการคลัง	การเสริมสร้างความเข้มแข็งเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนทางการคลังในอนาคต โดยยังคงยึดหลักแนวคิด “Revival” ที่มุ่งเน้นสนับสนุนการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	เว็บไซต์กระทรวงการคลัง	PESTEL Analysis
การเมืองและนโยบายสำคัญ	แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ของ สคร.	รัฐวิสาหกิจมีทิศทางการดำเนินงาน/การลงทุน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศ สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานสากล และการเพิ่มมูลค่ารัฐวิสาหกิจ	เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	PESTEL Analysis
การเมืองและนโยบายสำคัญ	แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจของ สคร.	รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะ ให้มีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคมตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็นต้องรับมือกับภัยคุกคามทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน บริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งความมั่นคง	เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	PESTEL Analysis

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology
		เร่งด่วนในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์		
การเมืองและนโยบายสำคัญ	แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม	ด้านกิจการที่รัฐต้องควบคุม และผลิตภัณฑ์หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	PESTEL Analysis
การเมืองและนโยบายสำคัญ	แผนยุทธศาสตร์ ของกรมสรรพสามิต	ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยภาษีสรรพสามิต มุ่งเน้นสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) สูงความยั่งยืน	เว็บไซต์กรมสรรพสามิต	PESTEL Analysis
เศรษฐกิจ	แนวโน้มเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ในตลาดโลก	อัตราขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) อยู่ที่ร้อยละ 3.0 ในปี 2567-2568	เว็บไซต์ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	PESTEL Analysis
เศรษฐกิจ	สถานะและประมาณการเศรษฐกิจไทย	ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) จะขยายตัวในช่วงร้อยละ 2.8 - 3.8 (ค่ากลางร้อยละ 3.3) ในปี 2568	เว็บไซต์สำนักเลขาธิการนายก รัฐมนตรี	PESTEL Analysis
เศรษฐกิจ	สถานการณ์ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันสำเร็จรูปของตลาดโลก	ราคาน้ำมันดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น	เว็บไซต์ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	PESTEL Analysis
เศรษฐกิจ	สถานการณ์ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันสำเร็จรูปของตลาดโลก	สถานการณ์ราคาน้ำมันดิบมีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้น	เว็บไซต์ บมจ. ไทยออยล์	PESTEL Analysis
เศรษฐกิจ	สถานการณ์ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันสำเร็จรูปของตลาดโลก	ราคาน้ำมันดีเซล ปรับเพิ่มขึ้นตามราคาน้ำมันดิบดูไบหลังจากที่อุปสงค์น้ำมันดีเซลจากอ่าวเปอร์เซียไปยุโรปปรับเพิ่มขึ้น	เว็บไซต์ บมจ. ไทยออยล์	PESTEL Analysis
เศรษฐกิจ	สถานการณ์ราคาน้ำมันสำเร็จรูปของประเทศไทย	โรงกลั่นน้ำมันในไทยจะอ้างอิงตามราคาตลาดสิงคโปร์ (SIMEX)	เว็บไซต์ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	PESTEL Analysis
เศรษฐกิจ	สถานการณ์ราคาน้ำตาลทรายดิบต่างประเทศ	คาดการณ์ตลาดน้ำตาลทรายดิบจะเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากปัญหาผลผลิตจากปรากฏการณ์เอลนีโญ	เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย	PESTEL Analysis
เศรษฐกิจ	สถานการณ์ราคาน้ำตาลทรายดิบต่างประเทศ	ภาวน้ำตาลโลกส่วนขาด (Deficit)	เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย	PESTEL Analysis

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology
เศรษฐกิจ	สถานการณ์อ่อนและน้ำตาลในประเทศ	สถานการณ์พื้นที่ปลูกอ้อย, ราคาอ้อยและผลตอบแทนการผลิตน้ำตาลทราย, สิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ และสถานการณ์การผลิตอ้อยเข้าหีบปีการผลิต 2567/2568	เว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาล	PESTEL Analysis
เศรษฐกิจ	สถานการณ์อุตสาหกรรมเอทานอลของประเทศไทย	การผลิตแอลกอฮอล์และวัตถุดิบที่ใช้ และการแบ่งกลุ่มแอลกอฮอล์และผู้ผลิตในประเทศไทย,	เว็บไซต์ธนาคารกรุงศรีอยุธยา และกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน	PESTEL Analysis
เศรษฐกิจ	สถานการณ์อุตสาหกรรมเอทานอลของประเทศไทย	การนำเข้าแอลกอฮอล์จากต่างประเทศ	เว็บไซต์กรมศุลกากร	PESTEL Analysis
เศรษฐกิจ	สถานการณ์อุตสาหกรรมเอทานอลของประเทศไทย	แนวโน้มราคาเอทานอลประเทศไทย	เว็บไซต์สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) กระทรวงพลังงาน	PESTEL Analysis
เศรษฐกิจ	แนวโน้มอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์	แนวโน้มราคาเคมีภัณฑ์ปี 2568 เพิ่มขึ้น	เว็บไซต์สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม	PESTEL Analysis
สังคม	การยกระดับทักษะแรงงาน (reskill)	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลให้ธุรกิจและอาชีพมีการเกิดใหม่	เว็บไซต์ World Economic Forum	PESTEL Analysis
สังคม	ยุคการเป็นสังคมสูงวัย เนื่องจากการรักษาพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น	เข้าสู่วัยสูงอายุ เนื่องจากการรักษาพยาบาลมีประสิทธิภาพมากขึ้น	เว็บไซต์องค์การสหประชาชาติ และองค์การอนามัยโลก (WHO)	PESTEL Analysis
สังคม	การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย	ความต้องการใช้บริการทางการแพทย์ที่มากขึ้นจึงเป็นปัจจัยการสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจโรงพยาบาลในประเทศไทย	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	PESTEL Analysis
เทคโนโลยี	ความก้าวหน้าและการพัฒนาเทคโนโลยี	เทคโนโลยี Robots และ Cloud Computing	เว็บไซต์ธนาคารกสิกรไทย	PESTEL Analysis
เทคโนโลยี	เมกะเทรนด์ (Mega Trends) โอกาสใหม่ของภาคธุรกิจ	การแข่งขัน Digital technology ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาค		PESTEL Analysis

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology
		การผลิตและบริการภายใต้การแข่งขันในโลกวิถีใหม่ (New normal)		
สิ่งแวดล้อม	ปรากฏการณ์เอลนีโญ (ENSO)	การคาดการณ์ปริมาณน้ำฝน	เว็บไซต์กรมอุตุนิยมวิทยา	PESTEL Analysis
สิ่งแวดล้อม	ปรากฏการณ์โลกร้อน (Global Warming)	ผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตร	เว็บไซต์ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	PESTEL Analysis
สิ่งแวดล้อม	นโยบายการลดก๊าซเรือนกระจก	แผนการลดการปล่อยคาร์บอน	สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	PESTEL Analysis
สิ่งแวดล้อม	นโยบายการลดการปล่อยคาร์บอนลงจนเหลือศูนย์	เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero Greenhouse Gas Emissions) 3 ระยะ	สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	PESTEL Analysis
สิ่งแวดล้อม	การปรับเกณฑ์ด้านพลังงานและส่งเสริมการลงทุนเทคโนโลยีระบบกักเก็บพลังงาน	ระบบผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ติดตั้งบนหลังคา และส่งเสริมการลงทุนเทคโนโลยีระบบกักเก็บพลังงานเพื่อเพิ่มเสถียรภาพของอุปทานไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน	เว็บไซต์ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	PESTEL Analysis
สิ่งแวดล้อม	การประเมินความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม	การคาดการณ์ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม	World Economic Forum (2022)	PESTEL Analysis
กฎหมาย	พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540	การให้ประชาชนมีโอกาสในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ของรัฐที่เป็นสิ่งจำเป็น	เว็บไซต์สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ	PESTEL Analysis
กฎหมาย	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546	การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เว็บไซต์สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ	PESTEL Analysis
กฎหมาย	พระราชบัญญัติการพัฒนากำกักับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562	มาตรา 25 ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี	เว็บไซต์สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ	PESTEL Analysis
กฎหมาย	พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ.2560	หมวด 2 ใบอนุญาตสำหรับสินค้าสุรา ยาสูบ และไฟ	เว็บไซต์กรมสรรพสามิต	PESTEL Analysis

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	Methodology
กฎหมาย	ระเบียบจัดตั้งองค์การ สุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2506	วัตถุประสงค์จัดตั้ง ข้อ 6 และ ข้อ 7	เว็บไซต์กรมสรรพสามิต	PESTEL Analysis
กฎหมาย	กฎกระทรวงการผลิต สุรา พ.ศ. 2565	ข้อ 15 ยื่นคำขอรับใบอนุญาตผลิต สุรากลั่นเพื่อการค้า ต้องปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์และเงื่อนไข	เว็บไซต์กรมสรรพสามิต	PESTEL Analysis
กฎหมาย	ระเบียบ กระทรวงการคลังว่า ด้วยการจัดตั้งองค์การ สุรา กรมสรรพสามิต (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2556	ข้อ 12 กำหนดให้มีคณะกรรมการ บริหารกิจการขององค์การสุราคณะ หนึ่ง	เว็บไซต์กรมสรรพสามิต	PESTEL Analysis
กฎหมาย	ประกาศองค์การสุรา กรมสรรพสามิตว่าด้วย อัตราค่าตรวจวิเคราะห์ และให้บริการ พ.ศ. 2566	การรับตรวจวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์เอ ทานอล	เว็บไซต์องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	PESTEL Analysis

3.6 ผลสรุปการประเมินสภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน

7S Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โครงสร้างองค์กร (Structure)	1. มีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และมีแนวทางที่ชัดเจนในการปรับโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างการบริหารงานทั่วไปเพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ	1. โครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาแบบหลายระดับ รวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เป็นโครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้ง 2. การกระจายอำนาจลงไปสู่ผู้บริหารระดับล่างยังมีน้อย
กลยุทธ์ (Strategy)	1. องค์กรสุราฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติทำให้ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ 2. องค์กรสุราฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีสิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุรสามทั่บภายในประเทศ ทำให้องค์กรสุราฯ สามารถสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการแพทย์ เภสัชกรรมและสาธารณสุขมีความชัดเจน รวมถึงการรับตรวจผลิตภัณฑ์ตามที่ได้รับรองจาก สมอ. และอย.	1. การพัฒนาด้านกลยุทธ์การตลาดยังไม่เพียงพอต่อสถานการณ์การแข่งขันในตลาดปัจจุบัน 2. ราคาจำหน่ายสูงกว่าคู่แข่ง
ระบบ (System)	1. องค์กรสุราฯ มีการปรับกระบวนการในการทำงาน และการกระจายอำนาจเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต 2. มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการความปลอดภัยของข้อมูล ISO 27001 (Information Security Management System : ISMS) 3. มีการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO 22301 (Business Continuity Management : BCM) 4. มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพ ISO 9000, ISO 17025, GMP/HACCP และ ISO 14000 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนองค์กร	1. ระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางสารสนเทศยังจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติมให้สามารถรองรับ การโจมตีทางไซเบอร์ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งยังจำเป็นต้องยกระดับการจัดการข้อมูลและระบบการบริหารงานให้ต่อเนื่องภายใต้เหตุวิกฤต 2. องค์กรสุราฯ มีการบริหารจัดการและการกำกับดูแลยังไม่ครอบคลุม ทั้งในประเด็นของการจัดซื้อจัดจ้าง 3. การขาดศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทุ่บระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ภายในองค์กรสุราฯ ที่ล้าสมัยและไม่เป็นปัจจุบัน ส่งผลต่อความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
รูปแบบ (style)	1. แอลกอฮอล์ที่องค์กรสุราฯ ผลิตมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด โดยได้รับมาตรฐานสากลทั้งในด้านระบบการผลิต สิ่งแวดล้อม ห้องปฏิบัติการ และอื่น ๆ ซึ่ง	1. องค์กรสุราฯ ขาดระบบในการบริหารจัดการข้อมูลที่ดี

7S Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	สามารถนำไปต่อยอดเพื่อขยายตลาดไปในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ได้	<ol style="list-style-type: none"> 2. องค์กรสุรารฯ มีสถานที่ตั้งโรงงานตั้งอยู่ไกลจากกลุ่มลูกค้าและแหล่งวัตถุดิบ แหล่งน้ำจืด ทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์สูง 3. ระบบการทำงานยังไม่รองรับกับการดำเนินธุรกิจ 4. การให้เครดิตเงินเชื่อวงเงินจำกัด ให้ระยะเวลาสั้นกว่าบริษัทเอกชน และต้องวางหลักประกันเป็นเงินสด หรือหนังสือค้ำประกันจากธนาคาร ให้ไว้กับองค์กรสุรารฯ ซึ่งลูกค้าแจ้งว่าสั่งซื้อจากบริษัทเอกชนไม่ต้องวางหลักประกันใด ๆ 5. การแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ทำให้ขาดช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลาย 6. ต้นทุนสูงทำให้ผลิตภัณฑ์ราคาสูง ส่งผลให้ตัวแทนจำหน่ายขายของได้ยาก
บุคลากร (Staff)	1. การปฏิบัติงานขององค์กรสุรารฯ ยึดตามหลักธรรมาภิบาล	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรขององค์กรสุรารฯ ขาดศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม 2. ผู้บริหารขององค์กรสุรารฯ ยังขาดทักษะในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ และการปรับเปลี่ยนแผนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงล่าช้า 3. บุคลากรขององค์กรสุรารฯ ขาดการคิดวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบเพื่อวางแผนงาน ติดตามควบคุมการปฏิบัติงาน และปรับปรุงแผนงาน 4. บุคลากรขององค์กรสุรารฯ ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม
ทักษะ (Skill)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผลิตภัณฑ์ขององค์กรสุรารฯ มีคุณภาพสูงสำหรับอุตสาหกรรมยา อาหาร เครื่องสำอาง 2. ผลิตภัณฑ์ขององค์กรสุรารฯ บางประเภทมีราคาที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดทั้งในและต่างประเทศ 	1. ผลิตภัณฑ์ขององค์กรสุรารฯ บางประเภทมีราคาที่ไม่สามารถแข่งขันกับตลาดทั้งในและต่างประเทศ

7S Model	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ค่านิยมร่วม (Shared value)	1. มีการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจนและมีการสื่อสารให้พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	1. องค์กรสุราฯ พบเรื่องร้องเรียนบ่อยครั้ง ทำให้ใช้เวลาในการบริหารจัดการมากขึ้น ร้องเรียนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะบรรจุภัณฑ์บีบที่บูบ รั่วซึม

3.7 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

จากการจัดเก็บ การรวบรวม การวิเคราะห์ และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างละเอียดครบถ้วน ทำให้สามารถกำหนดกรอบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ผลการจัดอันดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสู่ที่สำคัญในการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปีพ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 โดยอ้างอิงจากเกณฑ์ค่าคะแนน พบว่า มีประเด็นที่ผ่านเกณฑ์ทั้งสิ้น 38 ประเด็น โดยจุดแข็งมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 5 ประเด็น จุดอ่อนมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 15 ประเด็น โอกาสมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 9 ประเด็น และอุปสรรคมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 9 ประเด็น รายละเอียดดังนี้

3.7.1 จุดแข็ง (Strengths)

จุดแข็ง (Strengths)	ปัจจัยบวก (+)							
	ยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กระบวนการ/การดำเนินงานภายใน	ภาพลักษณ์องค์กร	คู่แข่ง	คะแนนรวม	ค่าน้ำหนัก	ค่าคะแนนที่ได้
S1. มีระบบการจัดการองค์กร กระบวนการผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1		4	0.0203	0.0812
S2. ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรมและใช้ทางอุตสาหกรรมจาก สมอ.	1	1	1	1	1	5	0.0283	0.1417
S3. สิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุราสามทับภายในประเทศเพียงรายเดียว		1	1	1	1	4	0.0475	0.1903
S4. มีการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตและทางเลือกวัตถุดิบอื่นอย่างต่อเนื่อง	1	1	1			3	0.0064	0.0192
S5. มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนสังคมโดยรอบองค์กร	1	1	1	1		4	0.0192	0.0770

3.7.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

จุดอ่อน (Weaknesses)	ปัจจัยลบ (-)							
	ยั่งยืน	ผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	กระบวนการ/ การ/ ดำเนินงาน ภายใน	ภาพลักษณ์ องค์กร	คู่แข่ง	คะแนน รวม	ค่า น้ำหนัก	ค่า คะแนน ที่ได้
W1. ราคาสินค้าสูงกว่าสินค้า ทดแทนในตลาด	1		1	1		3	0.0326	0.0978
W2. ค่าดำเนินการขององค์การ สุราฯ สูงกว่าคู่แข่ง		1	1	1		4	0.0128	0.0513
W3. เครื่องจักรและเทคโนโลยีมี อายุการใช้งานนาน ส่งผลให้ ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ขาดเสถียรภาพในการผลิต แอลกอฮอล์ทำให้กำลังการผลิต ไม่เพียงพอต่อความต้องการ		1	1	1		3	0.0096	0.0288
W4. ยังไม่มีทางเลือกของวัตถุดิบ ทดแทนอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	0.0454	0.2272
W5. พึ่งพาระบบการกำจัดของ เสียจากหน่วยงานภายนอก		1	1	1		3	0.0245	0.0737
W6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ และการ จัดการนวัตกรรมองค์กรไม่ สนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจหลัก		1	1	1	1	4	0.0625	0.2502
W7. ที่ตั้งของสำนักงานไม่ได้อยู่ ในพื้นที่ธุรกิจ พร้อมทั้งระบบการ ให้บริการและการกระจายสินค้า ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้มี ค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้าสูง		1	1	1		3	0.0171	0.0513
W8. การประชาสัมพันธ์องค์กร และผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักใน วงกว้าง	1		1			2	0.0197	0.0395
W9. โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อ การดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยน	1		1			2	0.0315	0.0631
W10. กฎ ระเบียบขององค์การ สุราฯ ไม่สอดคล้องต่อการดำเนิน ธุรกิจ	1	1	1	1	1	5	0.0304	0.1524

จุดอ่อน (Weaknesses)	ปัจจัยลบ (-)							
	ยั่งยืน	ผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	กระบวนการ/ การ/ ดำเนินงาน ภายใน	ภาพลักษณ์ องค์กร	คู่แข่ง	คะแนน รวม	ค่า น้ำหนัก	ค่า คะแนน ที่ได้
W11. การจัดการความรู้ และ การจัดการนวัตกรรมองค์กรไม่ สนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจหลัก	1		1			2	0.0390	0.0780
W12. ขาดการบูรณาการข้อมูล กับหน่วยงานภายนอกอื่นจะทำให้ ให้การดำเนินธุรกิจมีความ คล่องตัวมากขึ้น	1		1	1		3	0.0235	0.0705
W13. ขาดกระบวนการถ่ายทอด องค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1		4	0.0294	0.1176
W14. ขาดการบูรณาการข้อมูล กับหน่วยงานภายนอกอื่นจะทำให้ ให้การดำเนินธุรกิจ มีความ คล่องตัวมากขึ้น	1		1	1		3	0.0411	0.1235
W15. ผลการดำเนินงานไม่ เป็นไปตามแผนงาน	1		1	1		3	0.0352	0.1058

3.7.3 โอกาส (Opportunity)

โอกาส (Opportunities)	ปัจจัยบวก (+)							
	ยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	กระบวนการ/การ ดำเนินงาน ภายใน	ภาพลักษณ์ องค์กร	คู่แข่ง	คะแนน รวม	ค่า น้ำหนัก	ค่า คะแนน ที่ได้
O1. ความต้องการ ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการ รับรองมาตรฐานสากล		1	1	1		3	0.0320	0.0962
O2. เทคโนโลยีในการ ผลิตใหม่		1	1	1		3	0.0096	0.0288
O3. การเพิ่มชื่อใน กฎกระทรวงกำหนด พัสดุที่รัฐต้องการ ส่งเสริมหรือสนับสนุน และกำหนดวิธีการ จัดซื้อจัดจ้างพัสดุ พ.ศ.2560	1	1	1	1	1	5	0.0267	0.1336
O4. การเป็นผู้ ให้บริการรับรอง คุณภาพแอลกอฮอล์ และบริการอื่น ๆ	1	1	1	1	1	5	0.0197	0.0989
O5. แผนปฏิบัติการ ด้านการขับเคลื่อนการ พัฒนาประเทศไทยด้วย โมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570	1	1	1	1		4	0.0122	0.0491
O6. แผนปฏิบัติการ ด้านสมุนไพรแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2566 - 2570 และการเติบโตของ โรงงานสกัดสมุนไพร ไทย	1	1	1			3	0.0379	0.1139
O7. คำนึงมในการใส่ใจ สุขภาพ ความปลอดภัย จากเชื้อโรค และ สิ่งแวดล้อม	1	1	1			3	0.0133	0.0401

โอกาส (Opportunities)	ปัจจัยบวก (+)							
	ยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	กระบวนการ/การ ดำเนินงาน ภายใน	ภาพลักษณ์ องค์กร	คู่แข่ง	คะแนน รวม	ค่า น้ำหนัก	ค่า คะแนน ที่ได้
08. การเชื่อมโยงข้อมูล ระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ	1	1	1	1		4	0.0278	0.1112
09. อัตราการว่างงาน ของประเทศสูง		1	1		1	3	0.0235	0.0705

3.7.4 อุปสรรค (Threats)

อุปสรรค (Threats)	ปัจจัยลบ (-)							
	ยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กระบวนการ/การดำเนินงานภายใน	ภาพลักษณ์องค์กร	คู่แข่ง	คะแนนรวม	ค่าน้ำหนัก	ค่าคะแนนที่ได้
T1. ลูกค้าเปลี่ยนไปเลือกใช้สินค้าทดแทน	1	1	1		1	4	0.0192	0.0770
T2. ราคาวัตถุดิบจากน้ำตาลปรับตัวสูงขึ้น		1	1		1	3	0.0176	0.0529
T3. ลูกคามีการนำเข้าแอลกอฮอล์มาใช้เอง	1	1	1		1	4	0.0475	0.1903
T4. แนวโน้มการใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพทดแทนแอลกอฮอล์บริสุทธิ์	1	1	1		1	4	0.0155	0.0620
T5. ประกาศของหน่วยงานภาครัฐ ไม่เอื้อต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์		1	1	1		3	0.0272	0.0818
T6. แนวโน้มการเปิดเสรีสุราสามทับในอนาคตจากนโยบายการใช้รถ EV และเขตการค้าเสรีนานาชาติ		1	1		1	3	0.0149	0.0449
T7. ปรากฏการณ์ธรรมชาติส่งผลให้ระยะเวลาในการสูบน้ำดิบลดลง เช่น ภัยแล้ง ฝนทิ้งช่วง เอลนีโญ		1	1			2	0.0240	0.0481
T8. ความแปรปรวนของสถานะเศรษฐกิจ		1	1			2	0.0342	0.0684
T9. ข้อตกลงทางการค้ากับประเทศแถบภาคพื้นแปซิฟิก (CPTPP) อาจทำให้ต้นทุนทางเกษตรและยาสูงขึ้น สร้างผลกระทบต่อไทย และการให้สิทธิการลงทุนจากต่างประเทศ		1	1			2	0.0192	0.0385

3.8 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC) ประกอบด้วย

SC 1 พัฒนาระบบการผลิตและเลือกใช้วัตถุดิบหรือแนวทางที่เหมาะสมเพื่อลดต้นทุนการผลิต

พิจารณาจุดแข็ง และอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พบว่า มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนากระบวนการผลิตและเลือกใช้วัตถุดิบหรือแนวทางที่เหมาะสมเพื่อลดต้นทุนการผลิต โดยพิจารณาจุดแข็งด้านสิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุราสามทับภายในประเทศเพียงรายเดียว และด้านการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงอุปสรรคด้านราคาวัตถุดิบจากน้ำตาลปรับตัวสูงขึ้น ด้านประกาศของหน่วยงานภาครัฐไม่เอื้อต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และด้านข้อตกลงทางการค้ากับประเทศแถบภาคพื้นแปซิฟิก (CPTPP) อาจทำให้ต้นทุนทางเกษตรและยาสูงขึ้น สร้างผลลัพธ์ด้านลบให้กับการเกษตรของไทย และการให้สิทธิการลงทุนจากต่างประเทศ

SC 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ระบบผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

พิจารณาจุดแข็ง และอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พบว่า มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ระบบผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจุดแข็งด้านการมีระบบการจัดการองค์กร กระบวนการผลิต และคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล รวมถึงอุปสรรคด้านลูกค้าเปลี่ยนไปเลือกใช้สินค้าทดแทน ด้านแนวโน้มการใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพทดแทนแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ และด้านประกาศของหน่วยงานภาครัฐ ไม่เอื้อต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

SC 3 สร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่

พิจารณาจุดแข็ง และอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พบว่า มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ โดยพิจารณาจุดแข็งด้านได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรม อาหาร และอุตสาหกรรม จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) และสำนักคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) และด้านสิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุราสามทับภายในประเทศเพียงรายเดียว รวมถึงอุปสรรคด้านแนวโน้มการเปิดเสรีสุราสามทับในอนาคตจากนโยบายการใช้รถ EV และเขตการค้าเสรีนานาชาติ และด้านความแปรปรวนของสถานะเศรษฐกิจ

SC 4 ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและผลิตภัณฑ์

พิจารณาจุดแข็ง และอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พบว่า มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ โดยพิจารณาจุดแข็งด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนสังคมโดยรอบองค์กร รวมถึงอุปสรรคด้านลูกค้าเปลี่ยนไปเลือกใช้สินค้าทดแทน ด้านลูกค้ามีการนำเข้าแอลกอฮอล์มาใช้เอง และด้านแนวโน้มการใช้แอลกอฮอล์แปลง

SC 5 พัฒนาเทคโนโลยีและปรับกระบวนการทำงานเพื่อบริหารต้นทุน

พิจารณาจุดอ่อน และโอกาสที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พบว่า มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและปรับกระบวนการทำงานเพื่อบริหารต้นทุน โดยพิจารณาจุดอ่อนด้านราคาสินค้าสูงกว่าสินค้าทดแทนในตลาด ด้านค่าดำเนินการขององค์การสุราฯ สูงกว่าคู่แข่ง ด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีมีอายุการใช้งานนาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และด้านการยังไม่มีทางเลือกของวัตถุดิบทดแทนอย่างเหมาะสม รวมถึงโอกาสด้านความต้องการผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล และด้านเทคโนโลยีในการผลิตใหม่

SC 6 สร้างโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ

พิจารณาจุดอ่อน และโอกาสที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พบว่า มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ โดยพิจารณาจุดอ่อนด้านที่ตั้งของสำนักงานไม่ได้อยู่ในพื้นที่ธุรกิจ พร้อมทั้งระบบการให้บริการและการขายสินค้าไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้าสูง ด้านการประชาสัมพันธ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ด้านกฎ ระเบียบขององค์การสุราฯ ไม่สอดคล้องต่อการดำเนินธุรกิจ และด้านขาดการบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกอื่นจะทำให้การดำเนินธุรกิจ มีความคล่องตัวมากขึ้น รวมถึงโอกาสด้านการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และด้านอัตราการว่างงานของประเทศสูง

SC 7 พัฒนาศักยภาพบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ

พิจารณาจุดอ่อน และโอกาสที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พบว่า มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจุดอ่อนด้านชื่อองค์กรไม่สอดคล้องกับสินค้าและบริการ และสะท้อนมุมมองด้านลบ ด้านโครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ด้านการจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรมองค์กรไม่สนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจหลัก ด้านขาดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงาน รวมถึงโอกาสด้านการเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุนและกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีคัดเลือกและวิธีเฉพาะเจาะจง พ.ศ. 2560 และด้านแผนปฏิบัติการด้านสมุนไพรมหาชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2566-2570 และการเติบโตของโรงงานสกัดสมุนไพรไทย

SC 8 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานและการสื่อสารอย่างความโปร่งใส

พิจารณาจุดอ่อน และโอกาสที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พบว่า มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานและการสื่อสารอย่างความโปร่งใส โดยพิจารณาจุดอ่อนด้านพึงพาระบบการกำจัดของเสียจากหน่วยงานภายนอก และด้านการสื่อสารภายในและภายนอกไม่เพียงพอ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีความต้องการและคาดหวังเกี่ยวกับการสื่อสารที่มากกว่าเดิม รวมถึงโอกาสด้านแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570 และด้านค่านิยมในการใส่ใจสุขภาพ ความปลอดภัยจากเชื้อโรค และสิ่งแวดล้อม

SC9 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด

พิจารณาจุดอ่อน และอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พบว่า มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด โดยพิจารณาจุดอ่อนด้านราคาสินค้าสูงกว่าสินค้าทดแทนในตลาด ด้านค่าดำเนินการขององค์การสุราฯ สูงกว่าคู่แข่ง ด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีมีอายุการใช้งานนาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และด้านยังไม่มีทางเลือกของวัตถุดิบทดแทนอย่างเหมาะสม รวมถึงอุปสรรคด้านลูกค้าเปลี่ยนไปเลือกใช้สินค้าทดแทน ด้านราคาวัตถุดิบกากน้ำตาลปรับตัวสูงขึ้น ด้านลูกค้ามีการนำเข้าแอลกอฮอล์มาใช้เอง ด้านแนวโน้มการใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพทดแทนแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ และด้านข้อตกลงทางการค้ากับประเทศแถบภาคพื้นแปซิฟิก (CPTPP) อาจทำให้ต้นทุนทางเกษตรและยาสูงขึ้น สร้างผลลัพธ์ด้านลบให้กับเกษตรกรของไทย และการให้สิทธิการลงทุนจากต่างประเทศ

SC10 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยี องค์กรความรู้ และนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและสิ่งแวดล้อม

พิจารณาจุดอ่อน และอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พบว่า มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการนำเทคโนโลยี องค์กรความรู้ และนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาจุดอ่อนด้านโครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยน ด้านการจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรมองค์กรไม่สนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจหลัก และด้านขาดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงอุปสรรคด้านประกาศของหน่วยงานภาครัฐ ไม่เอื้อต่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ด้านแนวโน้มการเปิดเสรีสุราสามทับในอนาคตจากนโยบายการใช้รถ EV และเขตการค้าเสรีนานาชาติ และด้านความแปรปรวนของสภาวะเศรษฐกิจ

SC11 สร้างชุมชนน่าอยู่ ลดการปลดปล่อยมลพิษ

พิจารณาจุดอ่อน และอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร พบว่า มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการสร้างชุมชนน่าอยู่ ลดการปลดปล่อยมลพิษ โดยพิจารณาจุดอ่อนด้านชื่อเสียงองค์กรไม่สอดคล้องกับสินค้าและบริการ และสะท้อนมุมมองด้านลบ ด้านการประชาสัมพันธ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ด้านโครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยน และด้านการสื่อสารภายในและภายนอกไม่เพียงพอ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีความต้องการและคาดหวังเกี่ยวกับการสื่อสารที่มากกว่าเดิม รวมถึงอุปสรรคด้านปรากฏการณ์ธรรมชาติส่งผลให้ระยะเวลาในการสูบน้ำดิบลดลง เช่น ภัยแล้ง ฝนทิ้งช่วง เอลนีโญ เป็นต้น

3.9 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA) ประกอบด้วย

SA 1 สร้างโอกาสหารายได้จากการเป็นรัฐวิสาหกิจจำหน่ายแอลกอฮอล์ในประเทศรายเดียว ด้วยการพัฒนามาตรฐานคุณภาพสูงครอบคลุมผู้ใช้ทุกอุตสาหกรรม

พิจารณาประเด็นด้านการเป็นรัฐวิสาหกิจจำหน่ายแอลกอฮอล์ในประเทศรายเดียวและผลิตภัณฑ์ที่มาตรฐานคุณภาพสูง พบว่า องค์การสุราฯ มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านสร้างโอกาสหารายได้จากการเป็นรัฐวิสาหกิจจำหน่ายแอลกอฮอล์ในประเทศรายเดียว ด้วยการพัฒนามาตรฐานคุณภาพสูงครอบคลุมผู้ใช้ทุกอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจากจุดแข็งด้านมีระบบการจัดการองค์กร กระบวนการผลิต และคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ด้านสิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุรารวมทั้งภายในประเทศเพียงรายเดียว และด้านมีการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับโอกาสด้านความต้องการผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ด้านเทคโนโลยีในการผลิตใหม่ และด้านการเพิ่มชื่อในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุนและกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีคัดเลือกและวิธีเฉพาะเจาะจง พ.ศ. 2560

SA 2 สร้างโอกาสหารายได้จากการเป็นหน่วยงานตรวจวิเคราะห์ของหน่วยงานรัฐมาพัฒนาเป็นหน่วยให้บริการรับรองคุณภาพแอลกอฮอล์และบริการอื่นด้านวิชาการ

พิจารณามิติด้านการรับรองคุณภาพแอลกอฮอล์ พบว่า องค์การสุราฯ มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านสร้างโอกาสหารายได้จากการเป็นหน่วยงานตรวจวิเคราะห์ของหน่วยงานรัฐมาพัฒนาเป็นหน่วยให้บริการรับรองคุณภาพแอลกอฮอล์และบริการอื่นด้านวิชาการ โดยพิจารณาจากจุดแข็งด้านได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเอทานอลที่ใช้ทางเภสัชกรรม อาหาร และอุตสาหกรรม จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) และสำนักคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) และด้านสิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุรารวมทั้งภายในประเทศเพียงรายเดียว ประกอบกับโอกาสด้านการเป็นผู้ให้บริการรับรองคุณภาพแอลกอฮอล์และบริการอื่น ๆ

SA 3 มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย และมีระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม

พิจารณาประเด็นด้านการบริหารจัดการองค์กร พบว่า องค์การสุราฯ มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านมีการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย และมีระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาจากจุดแข็งด้านมีระบบการจัดการองค์กร กระบวนการผลิต และคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล และด้านมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนสังคมโดยรอบองค์กร ประกอบกับโอกาสด้านแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570 และด้านค่านิยมในการใส่ใจสุขภาพ ความปลอดภัยจากเชื้อโรค และสิ่งแวดล้อม

3.10 การวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies : CC)

สมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competencies) คือ สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง โดยการระบุและยืนยันความสามารถพิเศษขององค์กร สามารถทำได้โดยใช้ VRIO Framework ในการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร เช่น ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) หรือองค์ความรู้ (Knowledge) ซึ่งจะต้องเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ยาก รายละเอียดผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในปัจจุบันมีดังนี้

CC1 สมรรถนะหลักขององค์กร (As-Is): กฎหมายกำหนดให้สิทธิในการเป็นผู้จำหน่ายแต่เพียงผู้เดียว

CC2 สมรรถนะหลักขององค์กร (As-Is): มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธ์ที่มีมาตรฐานเชื่อถือได้

FCC1 สมรรถนะหลักขององค์กร (To-Be): มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของแอลกอฮอล์คุณภาพสูงเพื่อสร้างและรักษาฐานลูกค้า

สมรรถนะหลักขององค์กรสุรา กรมสรรพสามิต		สร้างมูลค่า	มีความซับซ้อน	กีดกันคู่แข่ง
ปัจจุบัน (CC)	CC1: กฎหมายกำหนดให้สิทธิในการเป็นผู้จำหน่ายแต่เพียงผู้เดียว	ระดับสูง	ระดับสูง	ระดับสูง
	CC2: มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธ์ที่มีมาตรฐานเชื่อถือได้	ระดับสูง	ระดับสูง	ระดับสูง
อนาคต (FCC)	FCC1: มีความสามารถในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของแอลกอฮอล์คุณภาพสูงเพื่อสร้างและรักษาฐานลูกค้า	ระดับสูง	ระดับสูง	ระดับสูง

ตารางที่ 3-13 : แสดงสมรรถนะหลักขององค์กรสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต

3.10.1 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การสุราฯ กับคู่แข่งในอุตสาหกรรม (BENCHMARK)

อุตสาหกรรมการผลิตแอลกอฮอล์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีการผูกขาดตามกฎหมาย โดยภาครัฐได้จัดตั้งองค์การสุราฯ ในปี 2506 เพื่อดำเนินการผลิตสุราและผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลพลอยได้จากการผลิตสุรา โดยที่ผ่านมาในช่วงแรกองค์การสุราฯ มีการผลิตสุราและแอลกอฮอล์ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ต้นน้ำสำหรับการผลิตสุราและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น อุตสาหกรรมยา และอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง เป็นต้น แต่ในระยะต่อมารัฐบาลได้มีนโยบายให้ภาคเอกชนสามารถขออนุญาตทำการผลิตสุราเพื่อจำหน่ายได้ เป็นผลให้ในปัจจุบันองค์การสุราฯ ผลิตแอลกอฮอล์เพื่อจำหน่ายให้แก่อุตสาหกรรมต่างๆ แต่เพียงอย่างเดียว

องค์การสุราฯ เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์รายเดียวในประเทศ และเป็นรายได้หลักขององค์กร ซึ่งเป็นความต้องการแอลกอฮอล์ในปัจจุบันมีมากกว่าปริมาณที่องค์การสุราฯ จะผลิตได้ ทำให้เกิดการลักลอบนำเข้าและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ และหากองค์การสุราฯ ยังไม่สามารถขยายกำลังการผลิตให้เพิ่มขึ้นได้ในอนาคตอาจทำให้มีการลักลอบจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากราคาแอลกอฮอล์ที่ลักลอบจำหน่ายต่ำกว่าราคาขององค์การสุราฯ มาก ก็จะทำให้องค์กรสูญเสียรายได้และลูกค้าส่วนหนึ่งไป นอกจากนี้ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตขององค์การสุราฯ ในปัจจุบัน คือ กากน้ำตาล ซึ่งมีความเสี่ยงจากความผันผวนของราคากากน้ำตาลตามราคาน้ำตาลในตลาดโลก และส่งผลต่อต้นทุนการผลิตที่อาจมีความผันผวน และกระทบต่อกำไรขององค์กรในที่สุด

เนื่องจากองค์การสุราฯ เป็นโรงงานเพียงแห่งเดียวที่ผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ภายในประเทศ การจัดทำข้อมูลเปรียบเทียบอุตสาหกรรม (BENCHMARK) อาจทำให้ไม่เห็นภาพผลการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันทางการตลาด อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเปรียบเทียบกับโรงงานผลิตแอลกอฮอล์ที่ส่งออกไปขายยังต่างประเทศ จะช่วยให้เห็นภาพรวมของประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการผลิตแอลกอฮอล์ในประเทศไทยได้

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 ขององค์การสุราฯ, กองพัฒนาธุรกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2567

ตารางที่ 3-14 : แสดงปริมาณการผลิตขององค์การสุราฯ และคู่แข่ง

บริษัท	กำลังการผลิตต่อวัน	ปริมาณผลิตจริงต่อวัน
องค์การสุราฯ	60,000 ลิตร	60,000 ลิตร
บริษัท ไทยแอลกอฮอล์ จำกัด (มหาชน)	200,000 ลิตร	200,000 ลิตร
บริษัท น้ำตาลไทยเอทานอล จำกัด	200,000 ลิตร	100,000 ลิตร
บริษัท มิตรผลไบโอฟู้ เอล จำกัด	500,000 ลิตร	500,000 ลิตร
บริษัท ไทยอะโกร เอ็นเนอยี จำกัด (มหาชน)	150,000 ลิตร	150,000 ลิตร

ที่มา : องค์การสุราฯ (ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม 2567)

บริษัท ไทยแอลกอฮอล์ จำกัด (มหาชน) (ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม 2567)

บริษัท น้ำตาลไทยเอทานอล จำกัด (ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม 2567)

บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด (ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม 2567)

บริษัท ไทยอะโกร เอ็นเนอยี จำกัด (มหาชน) (ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม 2567)

3.10.2 การวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies : CC) ด้วยเครื่องมือ VRIO Framework

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยสำคัญ โดยกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency) ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญขององค์กรที่แตกต่างไปจากคู่แข่งทั้งในมุมมองขององค์กรและลูกค้า

สมรรถนะในปี 2567 - 2568 ⇨ สร้างรายได้

สมรรถนะหลัก					
VRIO Framework	คุณค่าของทรัพยากรที่มีทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง (Value: V)	คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรได้ (Rarity: R)	คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนทรัพยากรขององค์กรได้ (Inimitable: I)	องค์กรสามารถนำทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้ (Organized: O)	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)
มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ทางเทคนิคและวิชาการเกี่ยวกับแอลกอฮอล์	✓	✗	✗	✓	มีความได้เปรียบทางการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage)
<i>ความได้เปรียบทางกฎหมายหรือสิทธิพิเศษ</i> ในการผลิตหรือจำหน่ายแอลกอฮอล์	✓	✓	✓	✓	มีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)
มีความสามารถในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน	✓	✗	✗	✓	มีความได้เปรียบทางการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage)
มีสร้างเครือข่ายหรือความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐในการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ	✓	✗	✗	✓	มีความได้เปรียบทางการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage)
ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีระบบมาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ	✓	✗	✗	✓	มีความได้เปรียบทางการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage)

ตารางที่ 3-15 แสดงการวิเคราะห์สมรรถนะในปี 2567 - 2568 ด้วยเครื่องมือ VRIO Framework

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

สมรรถนะในปี 2569 - 2570 ⇨ สร้างคุณค่า

สมรรถนะหลัก					
VRIO Framework	คุณค่าของทรัพยากรที่มี ทำให้องค์กรได้เปรียบ คู่แข่ง (Value: V)	คู่แข่งไม่สามารถหา ทรัพยากรเช่นเดียวกับ องค์กรได้ (Rarity: R)	คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียน ทรัพยากรขององค์กรได้ (Inimitable: I)	องค์กรสามารถนำ ทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ ประโยชน์ได้ (Organized: O)	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)
มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ให้มียุทธศาสตร์ทางเทคนิคและ วิชาการเกี่ยวกับแอลกอฮอล์	✓	✗	✗	✓	มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage)
<i>ความได้เปรียบทางกฎหมาย หรือสิทธิพิเศษ</i> ในการผลิตหรือ จำหน่ายแอลกอฮอล์	✓	✓	✓	✓	มีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)
มีความสามารถในการจำหน่าย แอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มี <i>คุณภาพ และมาตรฐาน</i>	✓	✓	✓	✓	มีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)
มีสร้างเครือข่ายหรือทำความ ร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐในการส่งเสริมและ พัฒนาธุรกิจ	✓	✗	✗	✓	มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage)
<i>มีการสร้างภาพลักษณ์หรือ Rebranding</i> การสร้างความ น่าเชื่อถือจากการเป็น หน่วยงานของรัฐ	✓	✓	✓	✓	มีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

ตารางที่ 3-16 แสดงการวิเคราะห์สมรรถนะในปี 2569 - 2570 ด้วยเครื่องมือ VRIO Framework

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

โดยที่ VRIO Framework จะเป็นมุมมองที่พิจารณาถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ในการคัดเลือกคุณค่าหรือความสามารถขององค์กร และระบุสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency) ที่ตอบสนองต่อปัจจัยดังกล่าวได้อย่างครบถ้วนและเหนือกว่าคู่แข่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) คุณค่าของทรัพยากรที่มีทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง (Value) องค์การสุราฯ เป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานแบบครบวงจร เริ่มตั้งแต่กระบวนการผลิต การจำหน่าย การขนส่ง และการบริการหลังการขาย ซึ่งทำให้องค์การสุราฯ สามารถต่อยอดพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ

2) คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรได้ (Rarity) ความสามารถที่คู่แข่งจะสามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์การสุราฯ ส่งผลให้คู่แข่งไม่มีทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์การสุราฯ โดยเฉพาะด้านการดำเนินงานตามกฎหมายกระทรวงการอนุญาตผลิตสุรา พ.ศ.2565 หมวด 2 ข้อ 15 (2) ระบุว่า “กรณีสุรากลั่นชนิดสุราสามทับที่ผลิตเพื่อขายในราชอาณาจักร ผู้ยื่นคำขอรับใบอนุญาตต้องเป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย” จึงสามารถผลิตและจำหน่ายสุราสามทับได้ถูกต้องตามกฎหมาย

3) คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนทรัพยากรขององค์กรได้ (Inimitable) องค์กรสุรธาฯ มีทรัพยากร ซึ่งยากต่อ องค์กรอื่นจะลอกเลียนแบบได้ หรือเป็นทรัพยากรที่มีต้นทุนในการลอกเลียนแบบโดยเป็นต้นทุนด้านกฎหมาย และระบบ มาตรฐาน

4) องค์กรสามารถนำทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้ (Organized) องค์กรสุรธาฯ มีความสามารถใน จำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีมาตรฐานสากลเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้า รวมทั้งสร้างและรักษากลุ่มลูกค้าขององค์กรสุรธาฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.10.3 ข้อมูลคู่เทียบประกอบการพิจารณาปัจจัยบวก และปัจจัยลบ

ในการวิเคราะห์และระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ขององค์กรสุรธาฯ จะมีการนำเอาข้อมูล ของคู่เทียบมาใช้ในการประกอบการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยบวกและปัจจัยลบได้อย่างครบถ้วนทุกมุมมอง โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ด้านการแข่งขัน (Competitive Profile Matrix) มาใช้ประกอบการพิจารณา โดย Competitive Profile Matrix (CPM) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ ใช้ประกอบการระบุจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อให้เข้าใจ สภาพแวดล้อมภายนอกและการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดย CPM ทำให้สามารถระบุคู่เทียบที่สำคัญขององค์กรและทำการ เปรียบเทียบโดยใช้ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของอุตสาหกรรม (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ มองเห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรต่อคู่เทียบและสามารถระบุข้อควรปรับปรุงได้ โดยมีเกณฑ์ในการกำหนดคะแนน ดังนี้

เกณฑ์ในการกำหนดคะแนน

ผลรวมคะแนนที่ 4 คะแนน = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับดีเยี่ยม

ผลรวมคะแนนที่ 3 คะแนน = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับที่ค่อนข้างดี

ผลรวมคะแนนที่ 2 คะแนน = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับพอใช้

ผลรวมคะแนนที่ 1 คะแนน = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำ

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก	ค่าเกณฑ์วัด					การปรับ ค่าเกณฑ์วัด
			1	2	3	4	5	
1. ด้านงบแสดงฐานะการเงิน	ระดับ	0.15	1	2	3	4	5	-/+ 1
2. ด้านคุณภาพของสินค้า	ระดับ	0.15	1	2	3	4	5	-/+ 1
3. ด้านช่องทางการขาย	ระดับ	0.10	1	2	3	4	5	-/+ 1
4. ด้านกำลังการผลิต	ระดับ	0.25	1	2	3	4	5	-/+ 1
5. ด้านราคาสินค้า	ระดับ	0.25	1	2	3	4	5	-/+ 1
6. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	ระดับ	0.10	1	2	3	4	5	-/+ 1

ตารางที่ 3-17 : แสดงตารางกำหนดเกณฑ์ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของอุตสาหกรรม (Critical Success Factor)

ที่มา : องค์กรสุรธาฯ กรมสรรพสามิต

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF)	น้ำหนัก	องค์การศุลกากร		บริษัท A		บริษัท B		บริษัท C	
		ระดับ	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	คะแนน	ระดับ	คะแนน
		1-5	ถ่วง น้ำหนัก	1-5	ถ่วง น้ำหนัก	1-5	ถ่วง น้ำหนัก	1-5	ถ่วง น้ำหนัก
1. ด้านฐานะการเงิน	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	5	0.75
2. ด้านคุณภาพของสินค้า	0.15	5	0.75	1	0.15	3	0.45	3	0.45
3. ด้านช่องทางการขาย	0.10	5	0.50	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4. ด้านกำลังการผลิต	0.25	1	0.25	5	1.25	1	0.25	3	0.75
5. ด้านราคาสินค้า	0.25	3	0.75	4	0.75	4	1.00	4	1.00
6. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	0.10	5	0.50	1	0.10	1	0.10	4	0.40
รวม	1.00		3.20		3.00		2.25		3.75

ตารางที่ 3-18 : แสดงการวิเคราะห์ Competitive Profile Matrix (CPM) ประกอบการระบุจุดแข็งและจุดอ่อน
ที่มา : องค์การศุลกากร กรมสรรพสามิต

- หมายเหตุ :
1. ข้อมูลแต่ละปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของอุตสาหกรรมที่มีการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของคู่แข่ง
 2. ข้อมูลรายได้จากการดำเนินงานหลักขององค์การศุลกากร กรมสรรพสามิต
 3. ข้อมูลรายได้หลักจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า www.dbd.go.th
 4. ข้อมูลจากกรมศุลกากร www.customs.go.th
 5. คัดเลือกคู่แข่งจากผู้ผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์ที่มีมูลค่าการตลาดแอลกอฮอล์ในประเทศ
 6. ข้อมูลจากกรมสรรพสามิต www.excise.go.th

จากผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างองค์การศุลกากร กับคู่แข่ง แสดงให้เห็นว่าองค์การศุลกากร มีจุดอ่อนในด้านกำลังการผลิต และราคาสินค้า อย่างไรก็ตามองค์การศุลกากร ยังคงมีจุดแข็งในลักษณะการที่เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีสิทธิในการจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ภายในประเทศ และคุณภาพของสินค้าที่มีมาตรฐานสากล นอกจากนี้ องค์การศุลกากรยังมีโอกาสในการพัฒนากระบวนการผลิตและการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการรับรู้ในด้านของภาพลักษณ์และการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม

บทที่ 4 แผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ 2568)

แผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ 2568) ถูกจัดทำขึ้นผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้าที่สำคัญทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยข้อมูลปฐมภูมิประกอบไปด้วยการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ได้แก่ การประชุมร่วมกับคณะกรรมการบริหารฯ ผู้บริหารระดับสูง พนักงานขององค์การสุราฯ ที่เกี่ยวข้อง การจัดกิจกรรมการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก และโครงการสัมมนาลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ข้อมูลทุติยภูมิประกอบด้วยข้อมูลภายในและข้อมูลภายนอก โดยข้อมูลภายในที่สำคัญต่อการจัดทำแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ 2568) ได้แก่ แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ แผนแม่บทต่าง ๆ รายงานผลการดำเนินงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน รายงานประจำปี งบการเงิน และข้อมูลจากเว็บไซต์ขององค์การสุราฯ เป็นต้น สำหรับข้อมูลภายนอกประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG แผนปฏิบัติราชการกระทรวงการคลัง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม รวมถึงปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในตลาดธุรกิจเอทานอลและเอทิลแอลกอฮอล์สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) การประชุมเพื่อแก้ปัญหาวิกฤตด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) (COP26) การปรับตัวของรัฐวิสาหกิจที่เน้นการต่อยอดธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และการสร้างความมั่นคงและยั่งยืนของธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์ เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่า แผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงประจำปีงบประมาณ 2568) จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Shared Value) มีรายละเอียด ดังนี้

4.1 วิสัยทัศน์องค์กร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญทั้งด้านเจตจำนงหลักและด้านปณิธานในอนาคต ประกอบกับข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสุราฯ จึงกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์ “ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน”



ภาพที่ 4-1 : วิสัยทัศน์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

คำอธิบายวิสัยทัศน์

ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์

- ผู้นำอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง โดยอุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำต่าง ๆ จะนำเอทิลแอลกอฮอล์ไปใช้ในการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด และการทำละลาย

เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

- องค์การสุราฯ จะเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์ สำหรับใช้ในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์
- สร้างความมั่นคงให้อุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำด้วยระบบมาตรฐานและบริการที่ดี เพื่อส่งเสริมการเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- เน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

- การเลือกใช้พืชผลที่ล้นตลาดหรือวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตรมาผลิตเอทิลแอลกอฮอล์ เพื่อไม่ให้กระทบต่อวงจรอาหารมนุษย์และสัตว์
- ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม จึงได้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์	ประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายในปีงบประมาณ 2570
ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์	ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง การผลิตแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์สูง 95-99.9 ดีกรี ที่มีมาตรฐานสูงสุดในระดับสากล	ปริมาณการผลิตแอลกอฮอล์ 99.9 ดีกรี	≥ 400,000 ลิตรต่อปี
		การรับรองระบบผลิตแอลกอฮอล์มาตรฐาน GMP PIC/s	ได้รับการรับรองระบบผลิตแอลกอฮอล์มาตรฐาน GMP PIC/s
เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	การให้บริการที่เป็นเลิศ บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะแอลกอฮอล์เพื่อการสาธารณสุข	ความพึงพอใจของลูกค้า	≥ 4.8 คะแนน
		ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	≥ 4.8 คะแนน
		รายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	≥ 3.2%
สร้างคุณค่าให้กับสังคมเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	การสร้างคุณค่าและความยั่งยืน การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	คะแนน ITA Score	≥ 95 คะแนน
		ควบคุมปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กร โดยปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลงเมื่อเทียบกับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานปกติ	≥ 0.5%

ตารางที่ 4-1 : แสดงกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ที่มา : องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต

4.2 พันธกิจ

เพื่อให้พันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ผ่านการทบทวน จึงได้กำหนดดังนี้

- (1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจตอบสนองต่อความต้องการทั้งในและต่างประเทศ
- (2) พัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน
- (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ
- (4) สร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

4.3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)

การกำหนดค่านิยมขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ผ่านการทบทวน ดังนี้



ภาพที่ 4-2 : แสดงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) องค์กรการสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์กรการสุรา กรมสรรพสามิต

T	: Teamwork	การทำงานเป็นทีม
H	: Humility	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน
A	: Achievement	มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
I	: Integrity	โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล
S	: Sustainability	มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

4.4 ทิศทางการดำเนินงาน (Roadmap)

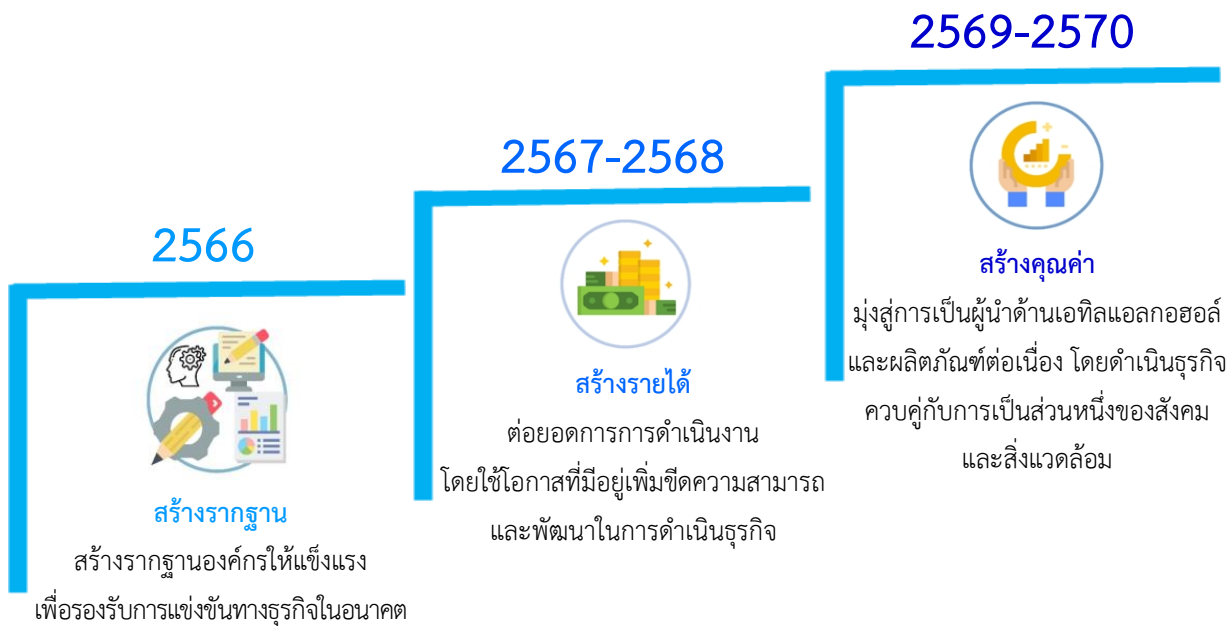
องค์การสุราฯ แบ่งเป้าหมายออกเป็น 5 ระยะ คือ

ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
<ul style="list-style-type: none"> ❖ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการจำหน่ายและการเชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ❖ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต ❖ มีการนำระบบ Lean Management มาปรับกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน ❖ นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ❖ รับเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์เอทานอลจากหน่วยงานภาครัฐ ❖ ปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ❖ บริหารจัดการการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ❖ ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาสินค้าและบริการรวมถึงการสร้างสินค้าใหม่ที่ตอบสนองตลาด ❖ บริหารจัดการตลาดเชิงรุกในแนวราบและแนวตั้งอย่างสมดุล ❖ สร้างและสื่อสารแบรนด์ LDO ด้านการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ❖ พัฒนาธุรกิจโดยทำความร่วมมือทางการค้ากับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ❖ การขอเพิ่มชื่อหน่วยงานในกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. ... ❖ พัฒนาระบบคุณภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงาน ผลิตสารตั้งต้นทางยา (API) ❖ บริการวิเคราะห์ทดสอบแอลกอฮอล์และสุราบางชนิด ❖ มีผลการศึกษาวิจัยการผลิตแอลกอฮอล์จากวัตถุดิบทางเลือก 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ มีการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานรัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ❖ กระบวนการผลิตได้รับรองมาตรฐานยา (GMP PIC/s) ❖ มีสินค้าใหม่ที่ได้รับ การขึ้นทะเบียนเป็นสารตั้งต้นทางยา และเภสัชเคมีภัณฑ์ ❖ ต่อยอดการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบ แอลกอฮอล์และสุรา ❖ มีการปรับปรุงระบบผลิตแอลกอฮอล์ทำให้ได้ความบริสุทธิ์สูงขึ้น มีเสถียรภาพในฐานะธุรกิจต้นน้ำ ❖ เปลี่ยนชื่อองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจสำคัญทำให้ภาพลักษณ์องค์กรดีขึ้น ❖ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการลดการใช้พลังงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ปรับให้มีสภาพนิคมบุคคลผ่านพระราชกฤษฎีกา ❖ เพิ่มบทบาทด้านการบริการสาธารณะ ❖ บริการรับรองคุณภาพสุราและแอลกอฮอล์ครอบคลุมทุกมาตรฐาน ❖ การประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และผลิตภัณฑ์ ในกลุ่มอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ ❖ ขยายช่องทาง การขนส่งให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้า ❖ มีผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนผลิตแอลกอฮอล์จากวัตถุดิบทางเลือกและเข้าสู่ตลาดอุตสาหกรรมโลกใหม่

4.5 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

4.5.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

แผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปี พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและตัวชี้วัดในแต่ละช่วงเวลาเป็นระยะอย่างชัดเจน โดยกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะสั้น (ปีพ.ศ. 2566) 2) ระยะกลาง (ปีพ.ศ. 2567-2568) และ 3) ระยะยาว (ปีพ.ศ. 2569-2570) พิจารณามิติต่างๆ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง 2) การให้บริการที่เป็นเลิศ และ 3) การสร้างคุณค่าและความยั่งยืน เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัดที่ท้าทายชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ จึงกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ตามกรอบระยะเวลาโดยมีตัวชี้วัดคือ การบริหารจัดการองค์กรและการผลิตผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานยอมรับทั่วไปในปี พ.ศ. 2566 การพัฒนาความร่วมมือและให้บริการที่เป็นเลิศทำให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2567-2568 และการผลิตแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์สูงถึง 99.9 ดีกรี และได้รับการรับรองมาตรฐานทางยา (GMP PIC/s) ในปี พ.ศ. 2569-2570 โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 4-3



ภาพที่ 4-3 : แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ระยะสั้น (2566) : สร้างรากฐานองค์กรให้แข็งแรงเพื่อรองรับการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต เป็นองค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานหลัก การผลิต การบริการ การเงิน และกระบวนการอื่นๆ ขององค์กร (Enterprise Resource Planning) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทบทวนโครงสร้างองค์กรและพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในองค์กรและส่งเสริมการดำเนินธุรกิจให้เกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้น มีการนำระบบการบริหารด้วยแนวคิดแบบลีน (Lean Management) มาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุน รวมถึงการพัฒนาการให้บริการด้านการขายและบริการทางห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ทดสอบขององค์กรสุราฯ

ระยะกลาง (2567-2568) : สร้างรายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์และการให้บริการที่เกี่ยวข้องกัน โดยแอลกอฮอล์ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในทุกอุตสาหกรรม และทำความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่นเพื่อเป็นการส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิตและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การพัฒนาการให้บริการขนส่งที่ทำให้เกิดความรวดเร็ว คล่องตัว และส่งเสริมการให้บริการเป็นไปอย่างทั่วถึงมากขึ้น โดยมีการนำความต้องการหรือความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมาปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญจากกระทรวงการคลังควบคู่กับการดำเนินงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ระยะยาว (2569-2570) : สร้างคุณค่าด้วยการให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์เพื่อความมั่นคงของประเทศ เป็นระยะที่องค์กรสุราฯ มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง โดยดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นองค์กรที่สามารถสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงในการผลิตและจำหน่ายเอทิลแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์และคุณภาพสูงและผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสาธารณสุขการแพทย์ เกษษกรรม อาหาร การสกัดสมุนไพร และอุตสาหกรรมที่จำเป็นต่อการดำรงชีพและมีบทบาทที่สำคัญต่อการบริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์ เป็นประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ

เพื่อให้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มีตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรและสอดคล้องกับทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และสามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม จึงได้มีการพิจารณาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในอดีตที่มีอยู่ประกอบกับพิจารณากำหนดตัวชี้วัดใหม่ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีแหล่งที่มาของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากการประชุมร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องขององค์กรสุราฯ ประกอบกับการทบทวนผลการดำเนินงานในอดีต ทำให้สามารถกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เป้าหมายด้านผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง มุ่งเน้นการผลิตแอลกอฮอล์ที่มีความบริสุทธิ์สูง 95-99.9 ดีกรี ที่มีมาตรฐานสูงสุดในระดับสากล มีตัวชี้วัดคือ 1) ปริมาณการผลิตแอลกอฮอล์ 99.9 ดีกรี และ 2) การรับรองระบบผลิตแอลกอฮอล์มาตรฐาน GMP PIC/s โดยที่มาของตัวชี้วัดได้แก่ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1) การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2) การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม

เป้าหมายด้านการให้บริการที่เป็นเลิศ มุ่งเน้นบริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะแอลกอฮอล์เพื่อการสาธารณสุข มีตัวชี้วัดคือ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3) รายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยที่มาของตัวชี้วัด 2 ลำดับแรกมีที่มาตามลำดับดังนี้ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าขององค์การสุราฯ และการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การสุราฯ ส่วนตัวชี้วัดลำดับที่ 3 มีที่มาจากกรอบทบทวนผลการดำเนินงานด้านการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ

เป้าหมายด้านการสร้างคุณค่าและความยั่งยืน มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มีตัวชี้วัดคือ 1) คะแนน ITA Score และ 2) ควบคุมปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กร โดยปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลงเมื่อเทียบกับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานปกติ โดยที่มาของตัวชี้วัดได้แก่ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสุราฯ

ประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ปี 2566  สร้างรากฐาน	ปี 2567-2568  สร้างรายได้	ปี 2569-2570  สร้างคุณค่า
ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง การผลิตแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์สูง 95 - 99.9 ดีกรี ที่มีมาตรฐานสูงสุดในระดับสากล	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการผลิตแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์มีคุณภาพตามมาตรฐานอุตสาหกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนในการวิจัยพัฒนาต่อยอดธุรกิจแอลกอฮอล์ 	<ul style="list-style-type: none"> ผลิตแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์สูง และได้รับรองมาตรฐานทางการแพทย์และสาธารณสุข
การให้บริการที่เป็นเลิศ บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะแอลกอฮอล์เพื่อทางการแพทย์และสาธารณสุข	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการให้บริการลูกค้าและกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการต่าง ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ยกระดับการให้บริการด้านการขายและจัดส่งสินค้าโดยร่วมมือกับกรมสรรพสามิตและหน่วยงานภาครัฐอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> ให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์ได้มากขึ้นจากการเปลี่ยนชื่อ และเพิ่มภารกิจ บริการแอลกอฮอล์ทางการแพทย์และสาธารณสุขแก่อุตสาหกรรมและประชาชนอย่างต่อเนื่อง
การสร้างคุณค่าและความยั่งยืน การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการจัดการของเสียเป็นไปตามกฎหมายกรมโรงงานอุตสาหกรรม และส่งเสริมให้เกษตรกรและชุมชนรอบข้างนำน้ำหมักชีวภาพไปใช้ประโยชน์ 	<ul style="list-style-type: none"> บริหารองค์การตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และควบคุมปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> นำของเสียหรือวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตรมาใช้ในการผลิตแอลกอฮอล์

เมื่อพิจารณาการเปรียบเทียบตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายกับคู่เทียบ พบว่า ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายขององค์การสุราฯ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ภายใต้แผนวิสาหกิจ มีความสอดคล้องกับหน่วยงานคู่เทียบในด้านผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ บริสุทธิ์คุณภาพสูง การให้บริการที่เป็นเลิศ และการสร้างคุณค่าและความยั่งยืน รายละเอียดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ แสดงดังตารางตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 : แสดงการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ประเด็นของตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	สร้างรากฐาน	สร้างรายได้		สร้างคุณค่า	
		2566	2567	2568	2569	2570
ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง การผลิตแอลกอฮอล์ความบริสุทธิ์สูง 95 - 99.9 ดีกรี ที่มีมาตรฐานสูงสุดใน ระดับสากล	ปริมาณการผลิตแอลกอฮอล์ 99.9 ดีกรี	-	-	-	200,000 ลิตรต่อปี	400,000 ลิตรต่อปี
	การรับรองระบบผลิตแอลกอฮอล์มาตรฐาน GMP PIC/s	ห้องสะอาด (Clean room) ก่อสร้างเสร็จ 100%		ยื่นเอกสารขอรับรอง มาตรฐาน GMP PIC/s	ได้รับการรับรอง ระบบผลิตแอลกอฮอล์ มาตรฐาน GMP PIC/s	
การให้บริการที่เป็นเลิศ บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะแอลกอฮอล์ เพื่อการสาธารณสุข	ความพึงพอใจของลูกค้า	≥ 3.8 คะแนน	≥ 3.9 คะแนน	≥ 4.4 คะแนน	≥ 4.5 คะแนน	≥ 4.8 คะแนน
	ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	≥ 3.5 คะแนน	≥ 3.6 คะแนน	≥ 4.5 คะแนน	≥ 4.5 คะแนน	≥ 4.8 คะแนน
	รายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์เมื่อเทียบกับ ปีที่ผ่านมา*	≥ 3.0%	≥ 3.0%	≥ 3.0%	≥ 3.1%	≥ 3.2%
การสร้างความคุ้มค่าและความยั่งยืน การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	คะแนน ITA Score	≥ 95 คะแนน	≥ 95 คะแนน	≥ 95 คะแนน	≥ 95 คะแนน	≥ 95 คะแนน
	ควบคุมปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของ องค์กร โดยปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลงเมื่อเทียบ กับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงาน ปกติ	≥ 0.5%	≥ 0.5%	≥ 0.5%	≥ 0.5%	≥ 0.5%

หมายเหตุ : * ภายใต้สมมติฐานไม่ปรับอัตราค่าน้ำแอลกอฮอล์และอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสมมติฐานทางการเงิน

4.5.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

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

ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดแบบจำลองธุรกิจ หรือ Business Model Canvas ที่มองเห็นมุมมองและองค์ประกอบที่ครบถ้วนในการบริหารจัดการ เพื่อดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition) ให้กับกลุ่มลูกค้าที่มุ่งเน้นความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส และการคืนประโยชน์สู่สังคม รวมถึงการมีผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าด้วยนวัตกรรม 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 ด้านเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าที่องค์กรสุราฯ ต้องการตอบสนอง ความต้องการ ลักษณะความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ช่องทาง (Channels) ที่ใช้ในการสื่อสารนำเสนอ และส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้า และกระแสรายได้ (Revenue Streams) ขององค์กรสุราฯ ดังนี้

การวิเคราะห์ Business Model Canvas ระยะกลาง (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 - สรรพสามิตผู้ควบคุม - โรงงาน/พื้นที่/ภาค - สำนักงานสภาพพัฒนาการ - เศรษฐกิจและสังคม - แห่งชาติ - คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ - สังคมและชุมชน - ธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ - ที่ปรึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - การสำรวจความพึงพอใจ - ของลูกค้าและตัวแทน - จำหน่ายเพื่อพัฒนา - ระบบ/การบริการ - การปรับปรุงกระบวนการ - การผลิต และนำระบบ - Lean Management - มาปรับปรุงกระบวนการ - เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ - การรับรู้ของลูกค้าในการ - เป็นผู้ตรวจสอบ - ผลิตภัณฑ์ - ทบทวนจุดยืนของ - ผลิตภัณฑ์ สัญลักษณ์ - และเครื่องหมายการค้า - ร่วมกับการสื่อสารด้าน - สังคมและสิ่งแวดล้อม - การปรับโครงสร้าง - องค์กรเพื่อรองรับ - Digital Organizations - ปรับระบบการบริหาร - จัดการองค์กรอย่างเป็น - ระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลิตภัณฑ์คุณภาพดี - ตรงตามมาตรฐาน - เชื้อถือได้ - ช่องทางออนไลน์และ - ออฟไลน์ที่รองรับลูกค้า - แบรินต์ได้รับการยอมรับ - การตรวจสอบผลิตภัณฑ์ - ที่มีมาตรฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้คำปรึกษาแนะนำ - ผลิตภัณฑ์และบริการและ - การใช้งาน - รับฟังข้อเสนอแนะและ - ความคิดเห็น - การทำกิจกรรมร่วมกับ - ลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย - การทำกิจกรรมร่วมกับ - สังคมและสิ่งแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> - อุตสาหกรรมอาหารและ - เครื่องดื่ม - อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง - อุตสาหกรรมยา - อุตสาหกรรมทั่วไป - Consumer Product - หน่วยงานภาครัฐ - โรงพยาบาล/คลินิก/ - สาธารณสุข - ตัวแทนจำหน่าย/ทดลอง - จำหน่าย - กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม - (ลูกค้าที่มาใช้บริการตรวจ - ผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์)
	<p>ทรัพยากรหลัก (Key Resource)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้เชิงลึกด้านการ - ผลิตแอลกอฮอล์ - การใช้ประโยชน์จาก - เทคโนโลยีดิจิทัลและ - นวัตกรรม - ระบบเทคโนโลยี - สารสนเทศเพื่อพัฒนา - และปรับปรุงการ - ดำเนินงานขององค์กร - โครงสร้างและหน้าที่ของ - บุคลากรที่รองรับ Digital - Organization - งบประมาณ 		<p>ช่องทาง (Channels)</p> <ul style="list-style-type: none"> - E-mail - องค์กรสุราฯ จังหวัด - ฉะเชิงเทรา - LINE Official Account: - @LDOfanclub - ตัวแทนจำหน่าย - โทรศัพท์ - เว็บไซต์องค์กรสุรา - www.liquor.or.th - Facebook: LDO.Fanclub 	

โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	กระแสรายได้ (Revenue Stream)
<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนการผลิต - ต้นทุนขาย - ต้นทุนบริหาร - ต้นทุนการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบแอลกอฮอล์ 	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ - รายได้จากดอกเบีย - รายได้จากตัวแทนจำหน่าย - รายได้จากการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบแอลกอฮอล์

ตารางที่ 4-3 : แสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ระยะยาว (ปี 2566)

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

การวิเคราะห์ 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 - สรรพสามิตผู้ควบคุม - โรงงาน/พื้นที่/ภาค - สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ - คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ - สังคมและชุมชน - ธนาครพาณิชย์อื่น ๆ - ที่ปรึกษา - สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม - สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา - บริษัท ดีวีเอ็มวีเอส จำกัด - สถาบันมาตรฐานวิทยาแห่งชาติ - สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) - บริษัท ไพรซ์มีย์ไทยดิสรทริบิวชั่น 	<ul style="list-style-type: none"> - ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ - บริหารจัดการช่องทางการตลาด การตลาดเชิงรุกแนวราบและแนวตั้ง - ทบทวนและกำหนดทิศทางของธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับทิศทางและตลาดโลก - พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการทำงานและการให้บริการ - พัฒนาบุคลากรโดยนำนวัตกรรมและการจัดการความรู้มาใช้พัฒนากระบวนการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ - การวิเคราะห์ทดสอบเพื่อรับรองคุณภาพแอลกอฮอล์ - ยื่นขอขึ้นทะเบียนมาตรฐานทางยา (GMP PIC/s) - บริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใส และปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตรงตามมาตรฐาน เชื่อถือได้ - ช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ที่รองรับลูกค้า - มีแนวทางการดำเนินธุรกิจใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ - ประสิทธิภาพการผลิตและการทำงานเพิ่มขึ้น - บุคลากรมีศักยภาพ - การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน - การควบคุมการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้คำปรึกษาแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการและการทำงาน - รับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็น - การทำกิจกรรมร่วมกับลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย - การทำกิจกรรมร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อม - ช่วยเหลือและร่วมแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม - อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง - อุตสาหกรรมยา - อุตสาหกรรมทั่วไป - Consumer Product - หน่วยงานภาครัฐ - โรงพยาบาล/คลินิก/สาธารณสุข - ตัวแทนจำหน่าย/ทดลองจำหน่าย - กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม (ลูกค้าที่มาใช้บริการตรวจผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์และสุราบางชนิด)
	<p>ทรัพยากรหลัก (Key Resource)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้เชิงลึกของบุคลากรด้านการผลิต บรรจุ ควบคุมคุณภาพแอลกอฮอล์ และการตลาดจำหน่าย - การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - ห้องสะอาด (clean room) และเครื่องจักรอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง 		<p>ช่องทาง (Channels)</p> <ul style="list-style-type: none"> - E-mail - องค์กรสุราฯ จังหวัด ฉะเชิงเทรา - LINE Official Account: @LDOfanclub - ตัวแทนจำหน่าย - โทรศัพท์ - เว็บไซต์องค์กรสุรา www.liquor.or.th - Facebook: LDO.Fanclub 	

	- อุปกรณ์เครื่องมือทาง วิทยาศาสตร์ - งบประมาณ			
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)		กระแสรายได้ (Revenue Stream)		
<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนการผลิต - ต้นทุนขาย - ต้นทุนบริหาร - ต้นทุนการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบแอลกอฮอล์ และสุราบางชนิด 		<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ - รายได้จากดอกเบี้ย - รายได้จากตัวแทนจำหน่าย - รายได้จากการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบแอลกอฮอล์ และสุราบางชนิด - รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่น 		

ตารางที่ 4-4 : แสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ระยะยาว (ปี 2567-2568)

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

การวิเคราะห์ 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 - สรรพสามิตผู้ควบคุม - โรงงาน/พื้นที่/ภาค - สำนักงานสภาพัฒนาการ - เศรษฐกิจและสังคม - แห่งชาติ - คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ - สังคมและชุมชน - ธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ - ที่ปรึกษา - สำนักงานมาตรฐาน - ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม - สำนักงานคณะกรรมการ - อาหารและยา - บริษัท ดีวีเอ็มวีเอส จำกัด - สถาบันมาตรวิทยา - แห่งชาติ - สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ - และเทคโนโลยีแห่ง - ประเทศไทย (วว.) - บริษัท ไปรษณีย์ - ไทยดิสทริบิวชั่น 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาการจำหน่ายผ่าน - ช่องทางออนไลน์และ - ออฟไลน์อย่างเต็มรูปแบบ - พัฒนาการตลาดเชิงรุกใน - แนวราบและแนวตั้งผ่าน - นวัตกรรมดิจิทัล - มีธุรกิจใหม่สอดคล้องกับ - ตลาดโลก - เปิดตลาดลูกค้ากลุ่ม - อุตสาหกรรม GMP PICs - ต่อยอดการเป็นผู้ตรวจ - สอบผลิตภัณฑ์เอทานอล - และผลิตภัณฑ์อื่น - บริการสาธารณะด้าน - เทคนิคและวิชาการ - เกี่ยวกับแอลกอฮอล์ - การศึกษาวิจัยและพัฒนา - ผลิตภัณฑ์ วัสดุดิบ และ - บริการต่าง ๆ - พัฒนาระบบการผลิต - และปรับปรุงกระบวนการ - เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ - และลดต้นทุน - พัฒนาคูคลองและ - สภาพแวดล้อมการ - ทำงาน - ดำเนินธุรกิจสีเขียวเป็น - มิตรกับสิ่งแวดล้อม - ร่วมกับการสร้างสังคม - คุณภาพและ - สาธารณประโยชน์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงสุด - ตรงตามมาตรฐาน - เชื่อถือได้ - ช่องทางออนไลน์และ - ออฟไลน์ที่รองรับลูกค้า - ประสิทธิภาพการผลิตและ - การทำงานเพิ่มขึ้น - บุคลากรมีศักยภาพ - ราคาแอลกอฮอล์ที่ - สมเหตุสมผล - แบรินต์ได้รับการยอมรับ - มีแนวทางการดำเนินธุรกิจ - ใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่ - คະแนนด้านการบริหาร - จัดการองค์กรสูงขึ้น - การตรวจสอบผลิตภัณฑ์ - ที่มีมาตรฐาน - ผลิตภัณฑ์ได้รับการขึ้น - ทะเบียนมาตรฐานทางยา - (GMP PIC/s) - การควบคุมการปล่อยก๊าซ - เรือนกระจก 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้คำปรึกษาแนะนำ - ผลิตภัณฑ์และบริการและ - การใช้งาน - รับฟังข้อเสนอแนะและ - ความคิดเห็น - การทำกิจกรรมร่วมกับ - ลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย - การทำกิจกรรมร่วมกับ - สังคมและสิ่งแวดล้อม - ช่วยเหลือและร่วม - แก้ปัญหาในการดำเนิน - ธุรกิจร่วมกัน - ความไว้วางใจและเคารพ - ระหว่างกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - อุตสาหกรรมอาหารและ - เครื่องดื่ม - อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง - อุตสาหกรรมยา - อุตสาหกรรมทั่วไป - Consumer Product - หน่วยงานภาครัฐ - โรงพยาบาล/คลินิก/ - สาธารณสุข - ตัวแทนจำหน่าย/ทดลอง - จำหน่าย - กลุ่มผู้ผลิตสารสกัดจาก - พืชหอมพืชสมุนไพร - กลุ่มวิสาหกิจชุมชน - โรงงานผลิตสุรา - อุตสาหกรรม GMP PICs - ตลาดอุตสาหกรรมโลกใหม่ - กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม - (ลูกค้าที่มารับบริการตรวจ - ผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ และ - สุราทุกชนิด)

	ทรัพยากรหลัก (Key Resource) - ความรู้เชิงลึกของบุคลากรด้านการผลิต - บรรจุ ควบคุมคุณภาพ แอลกอฮอล์ และการตลาดจำหน่าย - การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - ห้องสะอาด (clean room) และเครื่องจักร อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง - ระบบการผลิตแอลกอฮอล์ใหม่ - งบประมาณ - พื้นที่ในการขยายโรงงาน		ช่องทาง (Channels) - E-mail - องค์การสุราฯ จังหวัดฉะเชิงเทรา - LINE Official Account: @LDOfanclub - ตัวแทนจำหน่าย - โทรศัพท์ - เว็บไซต์องค์การสุรา www.liquor.or.th - Facebook:LDO.Fanclub - ช่องทางบริการร่วมกับพันธมิตร	
โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)		กระแสรายได้ (Revenue Stream)		
- ต้นทุนการผลิต - ต้นทุนขาย - ต้นทุนบริหาร - ต้นทุนการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบแอลกอฮอล์ และสุราทุกชนิด - ต้นทุนการผลิตผลิตภัณฑ์/ธุรกิจใหม่		- รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์ - รายได้จากดอกเบี้ย - รายได้จากตัวแทนจำหน่าย - รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์อื่น - รายได้จากการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบแอลกอฮอล์ และสุราทุกชนิด - รายได้จากผลิตภัณฑ์/ธุรกิจใหม่		

ตารางที่ 4-5 : แสดงการวิเคราะห์ Business Model Canvas ระยะยาว (ปี 2569-2570)

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

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



A กลยุทธ์การเจาะตลาดผลิตภัณฑ์เดิม x ตลาดเดิม (Market Penetration)

การกระตุ้นยอดขายสินค้าหรือบริการเดิมกับลูกค้าปัจจุบันเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ากลุ่มเดิมซื้อสินค้าหรือบริการเพิ่มหรือซื้อในปริมาณที่มากขึ้น หรือซื้อถี่มากยิ่งขึ้น โดยใช้เทคนิควิธีทางการตลาดเพื่อสื่อสารให้ลูกค้ารู้จักสินค้าหรือบริการมากขึ้น หรืออาจออกแบบโปรโมชั่น เช่น ลด แลก แจก แถมเพื่อกระตุ้นยอดขายหรือบริการต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการใช้สินค้าหรือบริการเพิ่มขึ้น

B กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ x ตลาดเดิม (Product Development)

การสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการใหม่มาขายเพื่อตอบสนองหรือเติมเต็มความต้องการให้กับกลุ่มลูกค้าเดิมไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาสินค้าเดิมออกเป็นสินค้านวัตกรรมใหม่ที่ลูกค้าน่าจะชื่นชอบ หรือการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับสินค้าหรือบริการในปัจจุบันมาวางขาย ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์นี้ นอกจากจะช่วยกระตุ้นยอดขายแล้วยังสามารถช่วยรักษาฐานลูกค้าและสร้างความภักดีกับกลุ่มลูกค้าต่อแบรนด์ของคุณอีกด้วย

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 หรืออาจจะเป็นการขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ ซึ่งอาจจะไม่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมเลย เช่น ธุรกิจร้านอาหารที่ขยายไปสู่ธุรกิจโรงแรม เป็นต้น

เมื่อนำกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การสร้างธุรกิจใหม่ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ความต้องการและความคาดหวัง ทำให้สามารถระบุโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ (Key Strategic Opportunities) ซึ่งโอกาสเหล่านี้จะทำให้การดำเนินงานขององค์การสุราฯ 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 เพื่อเปิดโอกาสในการหาลูกค้ากลุ่มใหม่ โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก เช่น ตลาดการนำเข้าแอลกอฮอล์ และวิเคราะห์ความต้องการของตลาดเดิม เพื่อให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมและตอบสนองความต้องการได้

4.5.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

ตัวชี้วัด	ระยะสั้น สร้างรากฐาน	ระยะกลาง สร้างรายได้		ระยะยาว สร้างคุณค่า	
	2566	2567	2568	2569	2570
การรับรองระบบผลิตแอลกอฮอล์มาตรฐาน GMP PIC/s	ห้องสะอาด (Clean room) ก่อสร้างเสร็จ 100%		ยื่นเอกสารขอรับรอง มาตรฐาน GMP PIC/s	ได้รับการรับรองระบบผลิตแอลกอฮอล์มาตรฐาน GMP PIC/s	
ปริมาณการผลิตแอลกอฮอล์ 99.9 ดีกรี	-	-	-	≥200,000 ลิตรต่อปี	≥400,000 ลิตรต่อปี
ความพึงพอใจของลูกค้า	≥ 4.3 คะแนน	≥ 4.3 คะแนน	≥ 4.5 คะแนน	≥ 4.5 คะแนน	≥ 4.8 คะแนน
ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	≥ 4.3 คะแนน	≥ 4.3 คะแนน	≥ 4.5 คะแนน	≥ 4.5 คะแนน	≥ 4.8 คะแนน
รายได้จากการจำหน่ายแอลกอฮอล์เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	≥ 3.0%	≥ 3.0%	≥ 3.0%	≥ 3.1%	≥ 3.2%
คะแนน ITA Score	≥ 95 คะแนน	≥ 95 คะแนน	≥ 95 คะแนน	≥ 97คะแนน	≥ 97 คะแนน
ควบคุมปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กร โดยปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลงเมื่อเทียบกับการปล่อย ก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานปกติ	≥ 0.5%	≥ 0.5%	≥ 0.5%	≥ 0.5%	≥ 0.5%

Intelligent Risk		
<ul style="list-style-type: none"> - คุณภาพแอลกอฮอล์ที่ผลิตได้ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด - ไม่สามารถให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ - ไม่สามารถก่อสร้างห้องสะอาดได้แล้วเสร็จตามแผน - การปรับกระบวนการผลิต การบริการ และการบริหารจัดการองค์กรและ ความโปร่งใสไม่เป็นไปตามแผน 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถสรรหาตำแหน่งเภสัชกรประจำโรงงานได้ - ไม่สามารถก่อสร้างห้องสะอาดได้แล้วเสร็จตามแผน - ไม่ได้รับการอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มภารกิจ - คุณภาพแอลกอฮอล์ที่ผลิตได้ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด - เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า และ/หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ไม่สามารถให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ - มูลค่าการจำหน่ายอาจไม่เป็นไปตามที่เป้าหมาย - การปรับอัตราค่าจ้างและการพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - การปฏิบัติตามข้อกำหนด กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องไม่ครบถ้วน - ค่าการปลดปล่อยมลพิษทางน้ำ และ/หรือทางอากาศ ไม่ผ่านตามเกณฑ์ มาตรฐานของกรมโรงงานอุตสาหกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดงบประมาณในการลงทุนก่อสร้างหอกลับใหม่ - การขอรับรองระบบ GMP PIC/s ไม่ผ่านมาตรฐาน - คุณภาพแอลกอฮอล์ที่ผลิตได้ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด - เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า และ/หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ไม่สามารถให้บริการรับตรวจผลิตภัณฑ์ - มูลค่าการจำหน่ายอาจไม่เป็นไปตามที่เป้าหมาย - การปรับโครงสร้าง/อัตราค่าจ้าง และการพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย - การปฏิบัติตามข้อกำหนด กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องไม่ครบถ้วน - ค่าการปลดปล่อยมลพิษทางน้ำ และ/หรือทางอากาศ ไม่ผ่านตาม เกณฑ์มาตรฐานของกรมโรงงานอุตสาหกรรม

4.5.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning

จากการวิเคราะห์ผลประกอบการทางการเงินในอดีตและประมาณการงบการเงินในอนาคต การพัฒนา มาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์ รวมถึงการพัฒนาธุรกิจโดยความร่วมมือทางการค้ากับหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน พบว่า โดยมีแนวทางในการสร้างรายได้เพิ่มเติมและเสริมสร้างประสิทธิภาพ การดำเนินการ ดังนี้

1. เน้นการสร้างรายได้เพิ่ม โดยการขยายส่วนแบ่งทางการตลาดสู่อุตสาหกรรมแพทย์ เภสัชกรรม อาหาร การสกัดสมุนไพร และอุตสาหกรรมที่จำเป็นต่อการดำรงชีพมากขึ้น รายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องใหม่เพื่อให้บริการ ครบวงจร อันได้แก่ มีบริการด้านเทคนิค วิชาการ และให้การรับรองคุณภาพแอลกอฮอล์ การรับเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ เอทานอลจากหน่วยงานภาครัฐ และผลิตภัณฑ์ CRMs ที่แรงดิกรีแอลกอฮอล์ต่างๆ

2. เน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยยกระดับมาตรฐานการผลิตเพื่อรองรับอุตสาหกรรมผลิต ผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง อันได้แก่ มาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงานผลิตสารตั้งต้นทางยา (API) และเพิ่มผลิภาพ การดำเนินงานด้านการบริหารสินทรัพย์และการใช้จ่าย

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยบวกและปัจจัยลบสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดจะช่วย ทำให้การวิเคราะห์ความแน่นอนและระดับผลกระทบของปัจจัยมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น จึงมีการวิเคราะห์ร่วมกับโอกาส และเป้าหมายขององค์กร เพื่อกำหนด Worst Case Scenario - Base Case Scenario - Best Case Scenario ให้มีความสอดคล้อง กับสถานการณ์ทิศทางขององค์กรสุราฯ

สมมุติฐานกรณี Base case scenario มีดังนี้

1. ประมาณการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป โดยมียอดขายเพิ่มขึ้นจากปี 2567 อยู่ที่ประมาณร้อยละ 3.1 อ้างอิงจากข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) ปี 2568 ที่เติบโตขึ้นร้อยละ 3.1

2. ต้นทุนการผลิตแอลกอฮอล์ขององค์กรสุราฯ ปี 2568 - 2570 มีแผนการผลิตเองอยู่ที่ 18 ล้านลิตรต่อปี โดยผลิตประมาณ 300 วัน ที่ราคาากน้ำตาลประมาณ 7,400 บาทต่อตัน รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม

3. ค่าใช้จ่ายจากงบดำเนินงาน เพื่อดำเนินแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้องค์กรสุราฯ สามารถ ดำเนินภารกิจได้ตามเป้าหมาย

Base case scenario	2564 (A)	2565 (A)	2566 (A)	2567 (F)	2568 (F)	2569 (F)	2570 (F)
รายได้รวม	962.18	986.80	752.37	796.35	822.20	846.87	873.97
หัก ต้นทุนขายสินค้า	822.62	840.64	655.21	720.11	780.44	804.60	831.06
กำไรขั้นต้น	139.56	146.16	97.16	76.24	41.76	42.27	42.91
บวก รายได้อื่น	77.83	19.89	10.59	8.79	8.79	8.79	8.79
หัก ต้นทุนการขายและบริหาร	138.81	138.60	120.52	110.26	113.67	111.79	114.32
กำไรสุทธิ (ขาดทุน) (EBIT)	78.58	27.45	(12.77)	(25.23)	(63.13)	(60.73)	(62.62)
ค่าเสื่อมราคา	73.41	76.10	72.31	73.75	75.15	71.75	72.60
EBITDA	151.99	103.55	59.54	48.52	12.03	11.02	9.98

ตารางที่ 4-6 : แสดงการวิเคราะห์งบประมาณทางการเงินประจำปีงบประมาณ 2566 - 2570 กรณี Base case scenario

ที่มา : องค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต

สมมุติฐานกรณี Best case scenario มีดังนี้

1. รายได้รวมปี 2568 - 2570 เพิ่มขึ้นจากปี 2567 ประมาณปีละ 800 ล้านบาท จากรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ L PURE 95 ที่องค์การสุราฯ ได้กลับคืนมาหลังจากถูกลิดรอนสิทธิตามกฎหมายการอนุญาตผลิตสุรา พ.ศ. 2565 ทั้งนี้ เมื่อกฎหมายและประกาศที่เกี่ยวข้องต่างๆ ได้รับการแก้ไขให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงการผลิตสุรา พ.ศ. 2565 องค์การสุราฯ จะกลับมามียอดการจำหน่ายเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 20 ล้านลิตร

2. ต้นทุนการผลิตแอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ ปี 2568 - 2570 มีแผนการผลิตเองอยู่ที่ 18 ล้านลิตรต่อปี โดยผลิตประมาณ 300 วัน ที่ราคาากาน้ำตาลประมาณ 7,400 บาทต่อตัน รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม

3. ต้นทุนค่าจ้างผลิตแอลกอฮอล์ 20 ล้านลิตรผันตามรายได้ข้อ 1. โดยกำหนดราคาจ้างผลิตไม่เกิน 33 บาทต่อลิตร คิดเป็นต้นทุนเพิ่มขึ้น 660 ล้านบาทต่อปี

4. ค่าใช้จ่ายจากงบดำเนินงาน เพื่อดำเนินแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้องค์การสุราฯ สามารถดำเนินการกิจได้ตามเป้าหมาย และค่าใช้จ่ายจากการลงทุนในโครงการต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า

Best case scenario	2564 (A)	2565 (A)	2566 (A)	2567 (F)	2568 (F)	2569 (F)	2570 (F)
รายได้รวม	962.18	986.80	752.37	796.35	1,622.20	1,646.87	1,673.97
หัก ต้นทุนขายสินค้า	822.62	840.64	655.21	720.11	1,415.56	1,473.64	1,499.25
กำไรขั้นต้น	139.56	146.16	97.16	76.24	206.64	173.23	174.72
บวก รายได้อื่น	77.83	19.89	10.59	8.79	8.79	8.79	8.79
หัก ต้นทุนการขายและบริหาร	138.81	138.60	120.52	110.26	139.60	143.51	143.34
กำไรสุทธิ (ขาดทุน) (EBIT)	78.58	27.45	(12.77)	(25.23)	75.82	38.50	40.17
ค่าเสื่อมราคา	73.41	76.10	72.31	73.75	75.90	106.63	107.66
EBITDA	151.99	103.55	59.54	48.52	151.72	145.13	147.83

ตารางที่ 4-7 : แสดงการวิเคราะห์งบประมาณทางการเงินประจำปีงบประมาณ 2566 - 2570 กรณี Best - case

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

4.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

4.6.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และปัจจัยนำเข้าอื่นที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการวิเคราะห์ TOWS Matrix ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ผ่านการบูรณาการ กลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน ตามที่อธิบายข้างต้น ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 4-4

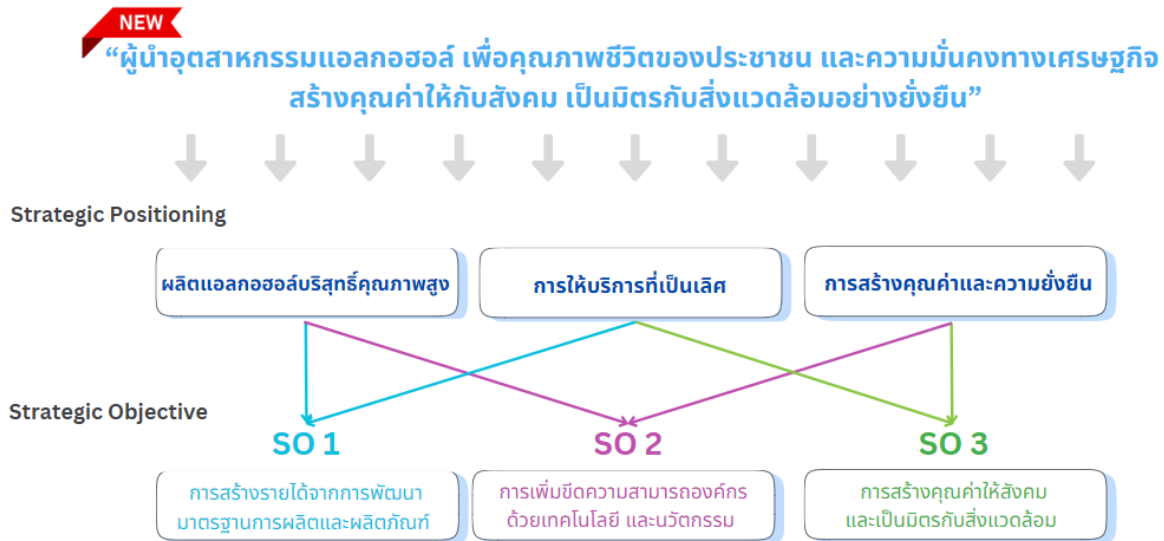
<p>โอกาส (Opportunities)</p> <p>O1 ความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพในระดับสูง O2 เทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง O3 การเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม O4 การเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม O5 การเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม O6 การเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม O7 การเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม O8 การเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม O9 การเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม</p> <p>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>SC 1 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 2 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 3 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 4 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 5 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม</p>	<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>S1 วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง S2 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ S3 ฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง S4 ฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง S5 ฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง</p> <p>Core Competency</p> <p>CC1 ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม CC2 ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม</p> <p>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>SA 1 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SA 2 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SA 3 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>W1 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ W2 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ W3 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ W4 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ W5 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ W6 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ W7 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ W8 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ W9 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ W10 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ W11 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ W12 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ W13 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ W14 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ W15 ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ</p> <p>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>SC 6 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 7 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 8 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 9 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 10 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 11 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม</p>
กลยุทธ์เชิงรุก SO Strategies	กลยุทธ์เชิงรุก SO Strategies	กลยุทธ์เชิงรุก WO Strategies
<p>T1 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T2 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T3 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T4 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T5 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T6 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T7 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T8 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T9 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ</p> <p>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>SC 9 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 10 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม</p>	กลยุทธ์เชิงรุก ST Strategies	กลยุทธ์เชิงรุก WT Strategies
<p>O1 ความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพในระดับสูง O2 เทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง O3 การเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม O4 การเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม O5 การเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม O6 การเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม O7 การเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม O8 การเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม O9 การเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมบริการที่มีคุณภาพและนวัตกรรม</p> <p>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>SC 1 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 2 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 3 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 4 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 5 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม</p>	<p>SO1</p> <p>การสร้างรายได้จากการพัฒนาฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์ (S1, S3, S4, O1, O2, O3, SA1, CC1)</p> <p>(ใช้ระบบการจัดการองค์กร กระบวนการผลิตและคุณภาพผลิตภัณฑ์ ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ร่วมกับสิทธิในการผลิตและจำหน่าย สุราสามในภายในประเทศเพียงรายเดียว ให้สอดคล้องกับ ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล)</p>	<p>SO2</p> <p>การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม (S2, S3, O4, SA2)</p> <p>(ใช้การให้รับแต่งตั้งเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมอาหาร และสิทธิในการผลิตและจำหน่ายสุราสามในภายในประเทศเพียง รายเดียวให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนา ประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570)</p>
<p>T1 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T2 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T3 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T4 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T5 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T6 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T7 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T8 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ T9 ฐานลูกค้าที่มีคุณภาพ</p> <p>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>SC 9 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม SC 10 พัฒนาการบริการลูกค้าที่มีคุณภาพและนวัตกรรม</p>	กลยุทธ์เชิงรุก ST Strategies	กลยุทธ์เชิงรุก WT Strategies

ภาพที่ 4-4 : แสดงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ด้วย TOWS Matrix

ที่มา : องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต

4.6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (SP) จึงมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ที่มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อให้องค์กรมีทิศทางการดำเนินงานที่เป็นไปในทางเดียวกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีความเชื่อมโยงระหว่าง SO กับ SP ดังแสดงในภาพที่ 4-5



ภาพที่ 4-5 : แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์
 ที่มา : องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต

4.6.3 ความสัมพันธ์กับความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SC and SA)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives: SO) มีความสัมพันธ์กับความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA and SC) ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1) การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์ โดยใช้ความได้เปรียบจากการที่องค์กรสุรา เป็นรัฐวิสาหกิจจำหน่ายแอลกอฮอล์ในประเทศรายเดียวด้วยการพัฒนามาตรฐานคุณภาพสูงครอบคลุมผู้ใช้ทุกอุตสาหกรรม (SA 1) พร้อมด้วยความสามารถพิเศษขององค์กรเรื่องกฎหมายกำหนดให้สิทธิในการเป็นผู้จำหน่ายแต่เพียงผู้เดียว (CC 1) และนำความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรสุรา ในการที่จะพัฒนากระบวนการผลิต และเลือกใช้วัตถุดิบหรือแนวทางที่เหมาะสมเพื่อลดต้นทุนการผลิต (SC1) เช่น นวัตกรรมที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น ความท้าทายในเรื่องการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร ระบบผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง (SC2) การพัฒนาเทคโนโลยีและปรับกระบวนการทำงานเพื่อบริหารต้นทุน ต่อเนื่อง (SC5) สร้างโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ (SC6) และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด (SC9) เพื่อให้มาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์รองรับความต้องการของลูกค้าได้อย่างทั่วถึง ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรสุราในอนาคต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2) การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม โดยใช้ความได้เปรียบจากการที่องค์การสุราฯ เป็นหน่วยงานตรวจวิเคราะห์ของหน่วยงานรัฐ มาพัฒนาเป็นหน่วยให้การรับรองคุณภาพ แอลกอฮอล์และบริการอื่นด้านวิชาการ (SA 2) และนำความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ ในการที่จะสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ (SC3) ความท้าทายในเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ (SC7) และส่งเสริมการนำเทคโนโลยี องค์ความรู้ และนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและสิ่งแวดล้อม (SC10)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO 3) การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยใช้ความได้เปรียบจากการที่องค์การสุราฯ มีการบริหารจัดการองค์การอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ทันสมัย และมีระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม และนำความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ ในการที่จะส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและผลิตภัณฑ์ (SC4) ความท้าทายในเรื่องการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการดำเนินงานและการสื่อสารอย่างความโปร่งใส (SC8) และสร้างชุมชนน่าอยู่ ลดการปลดปล่อยมลพิษ (SC11)

4.6.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนวิสาหกิจขององค์การสุราฯ

ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของแผนวิสาหกิจได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สำคัญ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุจุดประสงค์ตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (SP) ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1) การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์ จะเน้นในเรื่องการยกระดับมาตรฐานการผลิตเพื่อรองรับอุตสาหกรรมผลิตผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1) การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์

ตัวชี้วัดของ SO 1	2566	2567	2568	2569	2570
1. จำนวนครั้งที่ไม่สามารถจัดส่งแอลกอฮอล์ได้ตามออเดอร์ลูกค้า (ครั้ง)	0	0	0	0	0
2. การได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP PIC/s จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา	ห้องสะอาด (Clean room) ก่อสร้างเสร็จ 100%	ยื่นเอกสารขอรับรอง	ได้รับการรับรองระบบผลิตมาตรฐาน GMP PIC/s		
3. รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)	≥ 3.0	≥ 3.0	≥ 3.0	≥ 3.1	≥ 3.2
4. ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (คะแนน)	≥ 3.8	≥ 3.9	≥ 4.4	≥ 4.5	≥ 4.8

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO 1	2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ 1.1 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิตเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ					
1. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการแผนงานการปรับปรุงและซ่อมบำรุงเครื่องจักร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (ร้อยละ)	-	-	100	100	100
กลยุทธ์ 1.2 การพัฒนาคุณภาพการผลิตและผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานสากล					
1. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการติดตามและประเมินคุณภาพเพื่อการรับรองระบบมาตรฐานขององค์การต่างๆ (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
2. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการยกระดับมาตรฐานคุณภาพ ความปลอดภัยอาหาร สิ่งแวดล้อม ความต่อเนื่องทางธุรกิจ พลังงาน และมาตรฐานผลิตภัณฑ์	100	100	100	100	100
3. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการพัฒนาระบบคุณภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงานผลิตสารตั้งต้นทางยา (API) (ร้อยละ)	-	100	100	100	100
กลยุทธ์ที่ 1.5 การเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์และบริการ					
1. รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)	≥ 3.0	≥ 3.0	≥ 3.0	≥ 3.1	≥ 3.2
2. ร้อยละความสามารถในการรักษาสถานลูกค้าเก่า (ร้อยละ)	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95
3. ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (คะแนน)	≥ 3.8	≥ 3.9	≥ 4.4	≥ 4.5	≥ 4.8

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2) การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม จะเน้นในเรื่อง การมีบริการด้านเทคนิค วิชาการ และให้การรับรองคุณภาพแอลกอฮอล์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2) การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม

ตัวชี้วัดของ SO 2	2566	2567	2568	2569	2570
1. จำนวนผลงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (ผลงาน)	1	1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
2. มูลค่าความเสียหายจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่มาจากภายนอก (บาท)	เป็นศูนย์	เป็นศูนย์	เป็นศูนย์	เป็นศูนย์	เป็นศูนย์
3. จำนวนผลงานหรือนวัตกรรมที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ ทั้งในและต่างประเทศ (ผลงานหรือนวัตกรรม)	-	-	≥ 1	≥ 1	≥ 1
4. การได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญ จากกระทรวงการคลัง	-	-	-	ได้รับการเปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญ	
5. องค์กรมีสถานะเป็นนิติบุคคล	-	-	-	-	มีสถานะเป็นนิติบุคคล

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO 2	2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ที่ 1.3 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน					
1. จำนวนชนิดสินค้าสุราหรือแอลกอฮอล์ที่สามารถให้บริการวิเคราะห์ทดสอบ (ชนิด)	-	-	≥ 1	≥ 2	≥ 3
2. จำนวนผลงานการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ CRMs ที่แรงดีกรีแอลกอฮอล์ต่างๆ (ผลงาน)	-	-	≥ 1	≥ 2	≥ 3
กลยุทธ์ที่ 1.4 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน					
1. ร้อยละความสำเร็จของแผนดำเนินงานโครงการบำรุงรักษาระบบความมั่นคงปลอดภัยและเฝ้าระวังภัยระบบสารสนเทศ (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
2. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการพัฒนาศักยภาพการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
3. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (ร้อยละ)	100	100	100	-	-
4. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพา (ร้อยละ)	-	-	100	100	100

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO 2	2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ 2.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจहेतुผลความจำเป็น					
1. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการแผนงานการปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาการใช้วัตถุดิบทางเลือกสำหรับการผลิตแอลกอฮอล์ (ร้อยละ)	-	-	100	100	100
กลยุทธ์ 3.1 สร้างความยั่งยืนด้วยการปรับปรุงบทบาทภารกิจให้สอดคล้องกับธุรกิจในปัจจุบัน					
1. การได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญจากกระทรวงการคลัง	-	-	ร่างพระราชกฤษฎีกา	ได้รับการเปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญ	
2. การได้รับการเปลี่ยนสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล	-	-	ร่างพระราชกฤษฎีกา	-	มีสถานะเป็นนิติบุคคล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO 3) การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จะเน้นในเรื่องการพัฒนาธุรกิจอย่างโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO 3) การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัดของ SO 3	2566	2567	2568	2569	2570
1. ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนน)	≥ 3.5	≥ 3.6	≥ 4.5	≥ 4.5	≥ 4.8
2. ร้อยละการใช้พลังงานลดลงกว่าปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)	≥ 5	≥ 5	≥ 5	≥ 5	≥ 5
3. ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร (คะแนน)	≥ 3.9	≥ 4.0	≥ 4.1	≥ 4.2	≥ 4.3
4. ผลคะแนนประเมิน ITA Score (คะแนน)	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95
5. ผลคะแนนสำรวจการรับรู้ค่านิยมองค์กร (คะแนน)	≥ 2.0	≥ 2.1	≥ 4.2	≥ 4.3	≥ 4.4
6. ร้อยละการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO 3	2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ที่ 1.6 การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
1. ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนน)	≥ 3.5	≥ 3.6	≥ 4.5	≥ 4.5	≥ 4.8
กลยุทธ์ที่ 1.7 การพัฒนาระบบบริหารจัดการพลังงาน					
1. ร้อยละการใช้พลังงานลดลงกว่าปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)	≥ 5	≥ 5	≥ 5	≥ 5	≥ 5
กลยุทธ์ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจ					
1. ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร (คะแนน)	≥ 3.9	≥ 4.0	≥ 4.1	≥ 4.2	≥ 4.3
กลยุทธ์ที่ 4.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้					
1. ผลคะแนนประเมิน ITA Score (คะแนน)	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95
2. ผลคะแนนสำรวจการรับรู้ค่านิยมองค์กร (คะแนน)	≥ 2.0	≥ 2.1	≥ 4.2	≥ 4.3	≥ 4.4
กลยุทธ์ที่ 5.1 ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม					
1. ร้อยละการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5
2. ค่า Factor จากการดำเนินงาน Eco - efficiency (ระดับ)	≥ 3	≥ 3	≥ 3	≥ 3	≥ 3

4.6.5 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การดำเนินธุรกิจย่อมต้องการให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรการสุราฯ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงระบบการออกแบบระบบงาน (Work System) เป็นแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการวางระบบธุรกิจ (Business Model) ให้ตอบสนองยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร เพื่อส่งเสริมความสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ระบบงานที่องค์กรใช้ขับเคลื่อนมีผลอย่างยิ่งต่อขีดความสามารถและสมรรถนะขององค์กร ด้านต้นทุน ประสิทธิภาพ ความคล่องตัว การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และลดความเสี่ยงขององค์กร การออกแบบและสร้างนวัตกรรมของระบบงาน จะเชื่อมโยงและบูรณาการกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งการวิเคราะห์ขีดความสามารถและสมรรถนะของระบบงานเดิม เป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในการออกแบบระบบงาน องค์กรการสุราฯ คำนึงถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของระบบงานที่ต้องการ เช่น ช่องทางการตลาดที่หลากหลาย เพื่อให้มั่นใจว่าการออกแบบระบบงานที่มีสมรรถนะและผลการดำเนินงานที่ดีกว่า การใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

เพื่อให้องค์การสุราฯ สามารถมั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรจะสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) เพื่อให้บรรลุผลตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์และออกแบบระบบงาน (Work System) ให้ตอบสนองต่อภารกิจดังกล่าวอย่างครบถ้วนสมบูรณ์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ โดยแบ่งกระบวนการเป็น 3 กลุ่มหลักได้แก่

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

โดยที่จะมีรายละเอียดของปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการทำงานย่อยที่สำคัญ ผลลัพธ์ของกระบวนการ (Outcome) รวมถึง ข้อกำหนดของระบบงานและกระบวนการที่จะสอดคล้องกับค่าเป้าหมายของแต่ละกระบวนการ (KPIs) ซึ่งในปัจจุบันขององค์การสุราฯ มุ่งเน้นในกระบวนการที่สนับสนุนในด้านการผลิตและด้านการตลาดและการจำหน่าย ดังนั้น เพื่อให้มีกระบวนการทำงานที่มีความสอดคล้องและรองรับกับทิศทางที่ได้กำหนดไว้ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ จึงกำหนดกระบวนการที่สำคัญมี 3 เป้าประสงค์ ได้แก่

- 1) ยกระดับมาตรฐานการผลิตเพื่อรองรับอุตสาหกรรมผลิตผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง
- 2) มีบริการด้านเทคนิค วิชาการ และให้การรับรองคุณภาพแอลกอฮอล์
- 3) พัฒนาธุรกิจอย่างโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม

การกำหนดและออกแบบกระบวนการงานปัจจุบันอยู่ระดับกระบวนการย่อยเป็นส่วนใหญ่ (คู่มือปฏิบัติงาน) เป็นระดับปฏิบัติการ มีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงาน กระบวนการย่อยส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับภารกิจของหน่วยงาน สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร แต่การกำหนดกระบวนการที่สำคัญของระบบงาน (Work System) ยังขาดกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า โดยอ้างอิงกรอบการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และกระบวนการพัฒนากระบวนการทำงานให้ทันสมัย เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุยุทธศาสตร์ด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ประเด็นปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาการดำเนินงานที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงทั้งเทคโนโลยี ชีตความสามารถของระบบงานที่ต้องการ การใช้ทรัพยากรร่วมกันกับพันธมิตร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนต่อหน่วย ลดเวลาในการดำเนินงาน และการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานมาประกอบการออกแบบระบบงาน

ในปีพ.ศ. 2567-2568 องค์การสุราฯ มุ่งเน้นในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ มีการนำนวัตกรรมและองค์ความรู้ มุ่งเน้นการทำกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม และการนำศักยภาพด้านการตรวจวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์สุราและแอลกอฮอล์มาเป็นโอกาสในการหารายได้ให้กับองค์กร 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 มุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน มุ่งเน้นระบบการวางแผนการผลิตอย่างเป็นระบบ โดยการดำเนินงานของหน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 8 กระบวนการ

C1 กระบวนการวิจัยและพัฒนา

C2 กระบวนการผลิต

C3 กระบวนการตลาดและจำหน่าย

C4 กระบวนการวิเคราะห์และควบคุมคุณภาพ

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

S1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

S2 กระบวนการด้านการเงินและบัญชี

S3 กระบวนการบริหารงานบุคคล

S4 กระบวนการด้านกฎหมาย

S5 กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

S6 กระบวนการด้านอาคารสถานที่

S7 กระบวนการบริหารงานทั่วไป

S8 กระบวนการด้านวิศวกรรม

S9 กระบวนการด้านการขนส่ง

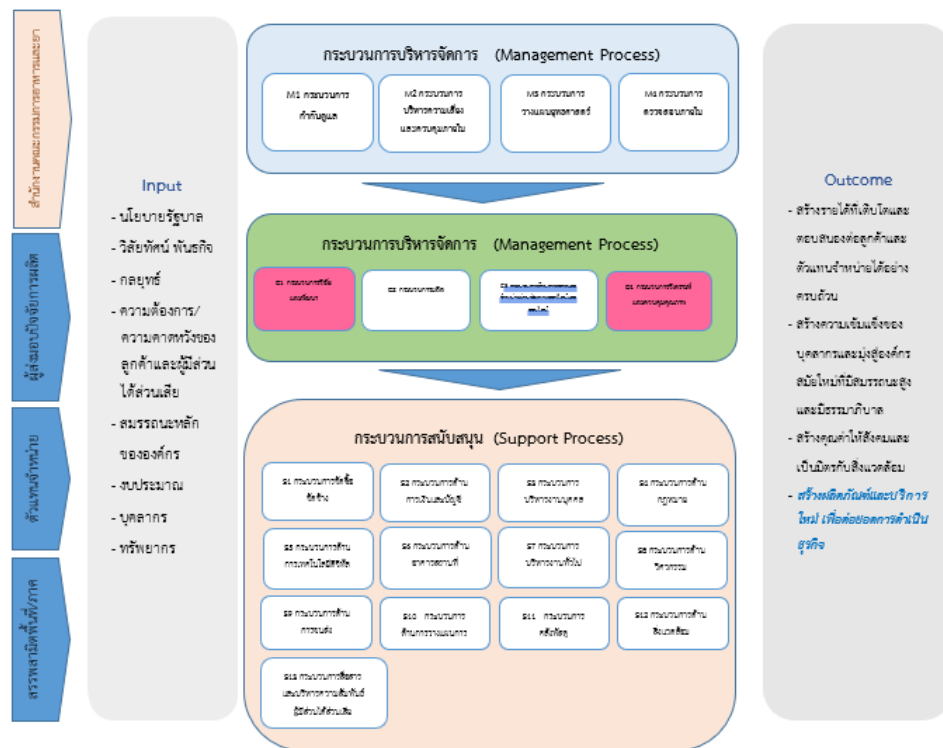
S10 กระบวนการด้านการวางแผนการผลิต

S11 กระบวนการคลังพัสดุ

S12 กระบวนการด้านสิ่งแวดล้อม

S13 กระบวนการสื่อสารและบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยกำหนดกรอบการประเมินขีดความสามารถของระบบงานตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position: SP)



ภาพที่ 4-6 : แสดงการกำหนดกรอบการประเมินขีดความสามารถของระบบงานปี 2567-2568

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ในปี 2569-2570 องค์การสุราฯ มุ่งเน้นการสร้างความยั่งยืน มุ่งเน้นการทำกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม แบ่งกระบวนการออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

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

M1 กระบวนการกำกับดูแลที่ดี

M2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

M3 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

M4 กระบวนการตรวจสอบภายใน

2) กลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process) มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยมุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่าไปยังประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความต้องการและคาดหวัง มุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน มุ่งเน้นระบบการวางแผนการผลิตอย่างเป็นระบบ โดยการดำเนินงานของหน่วยงานภายใต้โครงสร้างองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 8 กระบวนการ

C1 กระบวนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

C2 กระบวนการผลิต

C3 กระบวนการตลาดและจำหน่าย

C4 กระบวนการวิเคราะห์และควบคุมคุณภาพ

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

S1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

S2 กระบวนการด้านการเงินและบัญชี

S3 กระบวนการบริหารงานบุคคล

S4 กระบวนการด้านกฎหมาย

S5 กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

S6 กระบวนการด้านอาคารสถานที่

S7 กระบวนการบริหารงานทั่วไป

S8 กระบวนการด้านวิศวกรรม

S9 กระบวนการด้านการขนส่ง

S10 กระบวนการด้านการวางแผนการผลิต

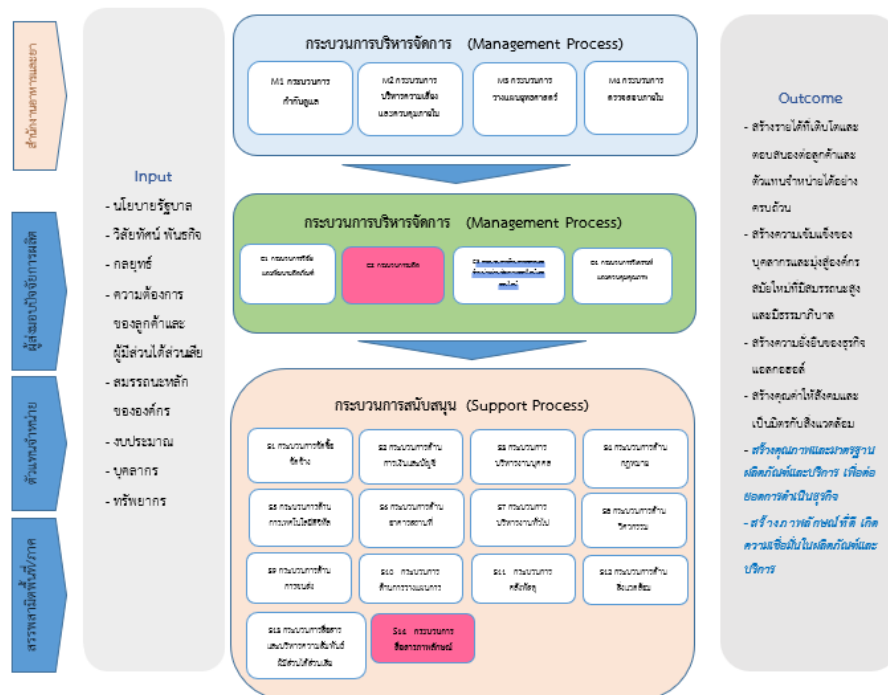
S11 กระบวนการคลังพัสดุ

S12 กระบวนการด้านสิ่งแวดล้อม

S13 กระบวนการสื่อสารและบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

S14 กระบวนการสื่อสารภาพลักษณ์

โดยกำหนดกรอบการประเมินขีดความสามารถของระบบงานตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position: SP)



ภาพที่ 4-7 : แสดงการกำหนดกรอบการประเมินขีดความสามารถของระบบงานปี 2569-2570

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

4.7 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568 นี้ ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สำคัญ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1) การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์ จะเน้นในเรื่อง การยกระดับมาตรฐานการผลิตเพื่อรองรับอุตสาหกรรมผลิตผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1) การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์

ตัวชี้วัดของ SO 1	2566	2567	2568	2569	2570
1. จำนวนครั้งที่ไม่สามารถจัดส่งแอลกอฮอล์ได้ตามออเดอร์ลูกค้า (ครั้ง)	0	0	0	0	0
2. การได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP PIC/s จากสำนักงาน คณะกรรมการอาหารและยา	ห้องสะอาด (Clean room) ก่อสร้างเสร็จ 100%		ยื่นเอกสาร ขอรับรอง	ได้รับการรับรองระบบผลิต มาตรฐาน GMP PIC/s	
3. รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่าน มา (ร้อยละ)	≥ 3.0	≥ 3.0	≥ 3.0	≥ 3.1	≥ 3.2
4. ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (คะแนน)	≥ 3.8	≥ 3.9	≥ 4.4	≥ 4.5	≥ 4.8

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO 1	2566	2567	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ					
กลยุทธ์ 1.1 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิตเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ					
1. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการแผนงานการปรับปรุง และซ่อมบำรุงเครื่องจักร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (ร้อยละ)	-	-	100	100	100
กลยุทธ์ 1.2 การพัฒนาคุณภาพการผลิตและผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานสากล					
1. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการติดตามและ ประเมินคุณภาพเพื่อการรับรองระบบมาตรฐานขององค์การสุราฯ (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
2. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการยกระดับ มาตรฐานคุณภาพ ความปลอดภัยอาหาร สิ่งแวดล้อม ความต่อ เนื่องทางธุรกิจ พลังงาน และมาตรฐานผลิตภัณฑ์	100	100	100	100	100
3. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการพัฒนาระบบ คุณภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงานผลิตสารตั้งต้นทางยา (API) (ร้อยละ)	-	100	100	100	100

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO 1	2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ที่ 1.5 การเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์และบริการ					
1. รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)	≥ 3.0	≥ 3.0	≥ 3.0	≥ 3.1	≥ 3.2
2. ร้อยละความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าเก่า (ร้อยละ)	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95
3. ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (คะแนน)	≥ 3.8	≥ 3.9	≥ 4.5	≥ 4.5	≥ 4.8

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2) การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม จะเน้นในเรื่องการมีบริการด้านเทคนิค วิชาการ และให้การรับรองคุณภาพแอลกอฮอล์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2) การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม

ตัวชี้วัดของ SO 2	2566	2567	2568	2569	2570
1. จำนวนผลงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (ผลงาน)	1	1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
2. มูลค่าความเสียหายจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่มาจากภายนอก (บาท)	เป็นศูนย์	เป็นศูนย์	เป็นศูนย์	เป็นศูนย์	เป็นศูนย์
3. จำนวนผลงานหรือนวัตกรรมที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ (ผลงานหรือนวัตกรรม)	-	-	≥ 1	≥ 1	≥ 1
4. การได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญจากกระทรวงการคลัง	-	-	-	ได้รับการเปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญ	
5. องค์กรมีสถานะเป็นนิติบุคคล	-	-	-	-	มีสถานะเป็นนิติบุคคล

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO 2	2566	2567	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ					
กลยุทธ์ที่ 1.3 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน					
1. จำนวนชนิดสินค้าสุราหรือแอลกอฮอล์ที่สามารถให้บริการวิเคราะห์ทดสอบ (ชนิด)	-	-	≥ 1	≥ 2	≥ 3
2. จำนวนผลงานการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ CRMs ที่แรงดีกรีแอลกอฮอล์ต่าง ๆ (ผลงาน)	-	-	≥ 1	≥ 2	≥ 3
กลยุทธ์ที่ 1.4 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน					
1. ร้อยละความสำเร็จของแผนดำเนินงานโครงการบำรุงรักษาระบบความมั่นคงปลอดภัยและเฝ้าระวังภัยระบบสารสนเทศ (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
2. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการพัฒนาศักยภาพการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
3. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (ร้อยละ)	100	100	100	-	-
4. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพา (ร้อยละ)	-	-	100	100	100
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ					
กลยุทธ์ 2.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจเหตุผลความจำเป็น					
1. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการแผนงานการปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาการใช้วัตถุดิบทางเลือกสำหรับการผลิตแอลกอฮอล์ (ร้อยละ)	-	-	100	100	100
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์					
กลยุทธ์ 3.1 สร้างความยั่งยืนด้วยการปรับปรุงบทบาทภารกิจให้สอดคล้องกับธุรกิจในปัจจุบัน					
1. การได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญจากกระทรวงการคลัง	-	-	ร่างพระราชกฤษฎีกา	ได้รับการเปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญ	
2. การได้รับการเปลี่ยนสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล	-	-	ร่างพระราชกฤษฎีกา	-	มีสถานะเป็นนิติบุคคล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO 3) การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จะเน้นในเรื่องการพัฒนาธุรกิจอย่างโปร่งใสและใส่ใจสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO 3) การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัดของ SO 3	2566	2567	2568	2569	2570
1. ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนน)	≥ 3.5	≥ 3.6	≥ 4.5	≥ 4.5	≥ 4.8
2. ร้อยละการใช้พลังงานลดลงกว่าปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)	≥ 5	≥ 5	≥ 5	≥ 5	≥ 5
3. ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร (คะแนน)	≥ 3.9	≥ 4.0	≥ 4.1	≥ 4.2	≥ 4.3
4. ผลคะแนนประเมิน ITA Score (คะแนน)	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95
5. ผลคะแนนสำรวจการรับรู้ค่านิยมองค์กร (คะแนน)	≥ 2.0	≥ 2.1	≥ 4.2	≥ 4.3	≥ 4.4
6. การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5

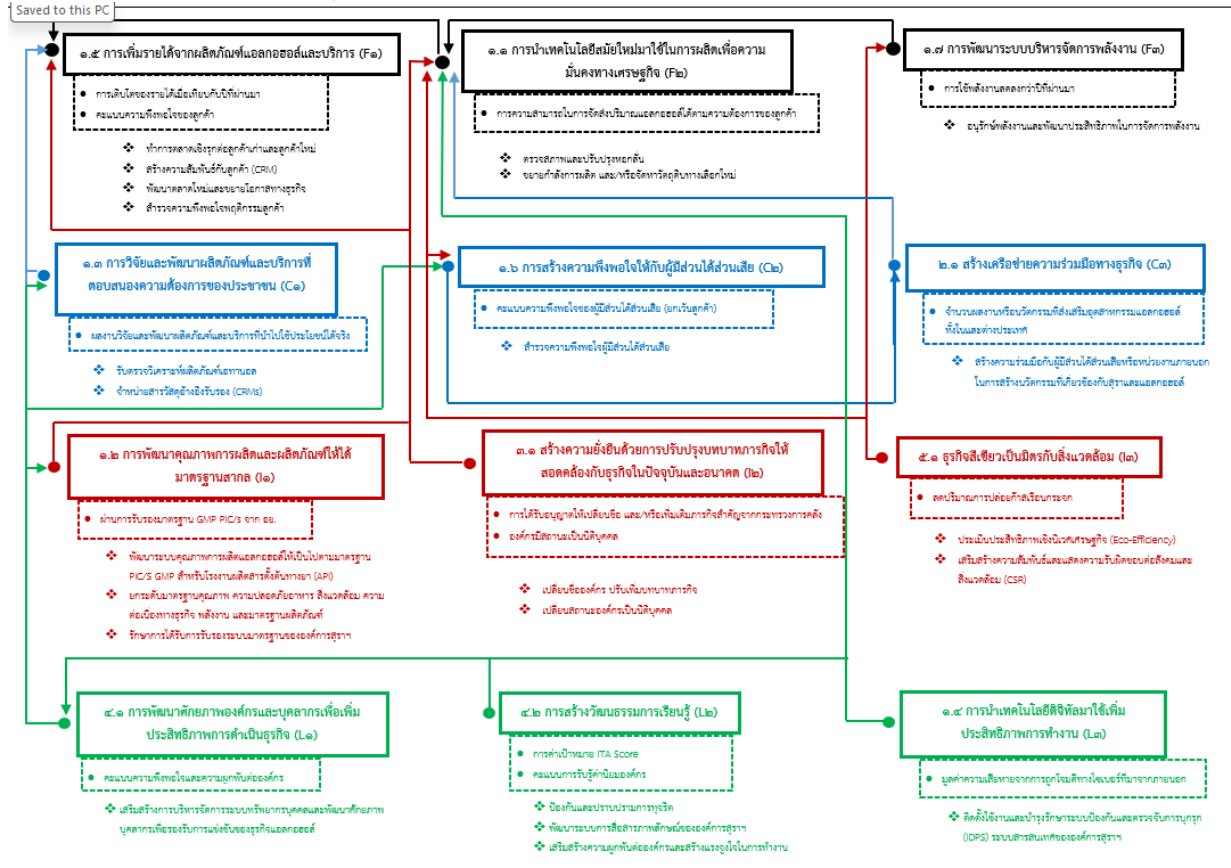
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ภายใต้ SO 3	2566	2567	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ					
กลยุทธ์ที่ 1.6 การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
1. ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนน)	≥ 3.5	≥ 3.6	≥ 4.5	≥ 4.5	≥ 4.8
กลยุทธ์ที่ 1.7 การพัฒนาระบบบริหารจัดการพลังงาน					
1. ร้อยละการใช้พลังงานลดลงกว่าปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)	≥ 5	≥ 5	≥ 5	≥ 5	≥ 5
ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง					
กลยุทธ์ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจ					
1. ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร (คะแนน)	≥ 3.9	≥ 4.0	≥ 4.1	≥ 4.2	≥ 4.3
กลยุทธ์ที่ 4.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้					
1. ผลคะแนนประเมิน ITA Score (คะแนน)	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95
2. ผลคะแนนสำรวจการรับรู้ค่านิยมองค์กร (คะแนน)	≥ 2.0	≥ 2.1	≥ 4.2	≥ 4.3	≥ 4.4
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม					
กลยุทธ์ที่ 5.1 ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม					
1. ร้อยละการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5
2. ค่า Factor จากการดำเนินงาน Eco - efficiency (ระดับ)	≥ 3	≥ 3	≥ 3	≥ 3	≥ 3

4.8 แผนที่กลยุทธ์

แผนวิสาหกิจ

ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน

มุมมองด้าน การเงิน
มุมมองด้าน ลูกค้าและสังคม
มุมมองด้าน กระบวนการภายใน
มุมมองด้าน การเรียนรู้และพัฒนา



SO1 การพัฒนาการผลิตและผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้

SO2 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี

SO3 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

การดำเนินการตามภารกิจให้แก่รัฐ และความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง											
แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง		ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์		ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม		ยุทธศาสตร์ชาติด้าน การปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ		
แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็น (03) การเกษตร		ประเด็น (04) อุตสาหกรรมและบริการ แห่งอนาคต		ประเด็น (08) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมยุคใหม่		ประเด็น (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน		ประเด็น (21) การต่อต้านการทุจริต และประพฤติมิชอบ	ประเด็น (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม	
แผนย่อยของแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนย่อย เกษตรชีวภาพ	แผนย่อย อุตสาหกรรมชีวภาพ	แผนย่อย อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ ครบวงจร		แผนย่อย การสร้างโอกาสเข้าถึงตลาด	แผนย่อย การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน บนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพ ภูมิอากาศ	แผนย่อย การจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบให้เป็นไป ตามมาตรฐานสากล		แผนย่อย การป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบ	แผนย่อย การพัฒนากฎหมาย	
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	หมวดหมู่หลัก : หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง										
	สนับสนุนหมวดหมู่อื่น ๆ หมวดหมู่ที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และ สุขภาพมูลค่าสูง	สนับสนุนหมวดหมู่อื่น ๆ หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและ ยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ ที่สำคัญของภูมิภาค	สนับสนุนหมวดหมู่อื่น ๆ หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด ย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและ สามารถแข่งขันได้	สนับสนุนหมวดหมู่อื่น ๆ หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียน และสังคมคาร์บอนต่ำ	สนับสนุนหมวดหมู่อื่น ๆ หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจาก ภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศ	สนับสนุนหมวดหมู่อื่น ๆ หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่ง อนาคต	สนับสนุนหมวดหมู่อื่น ๆ หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน				
นโยบายรัฐบาล	การสร้างและพัฒนาระบบสาธารณสุขให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นส่งเสริมโครงสร้าง เสริมสุขภาพและป้องกันโรคโดยเฉพาะ การให้วัคซีนเพื่อป้องกันโรค		การส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ รวมทั้งการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมในประเทศ เพื่อให้เป็นเครื่องยนต์ใหม่ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและ ยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศ		การสานต่อนโยบาย Carbon Neutrality เพื่อให้ประเทศไทยเป็นผู้นำของอาเซียนในด้านการลด การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิศูนย์สุทธิ		การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมา เพิ่มประสิทธิภาพปรับปรุงการทำงานของภาครัฐให้ เป็นรัฐบาลดิจิทัล ทำให้ประชาชนสามารถได้รับการ บริการจากรัฐได้สะดวกมากยิ่งขึ้น		การดำเนินงานที่อยู่บนพื้นฐาน ของความถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้สอดคล้องกับ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง		การยกเลิกและปรับปรุงกฎหมาย ที่ไม่จำเป็น
แผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 ของ สศร.	ด้านความมั่นคง วิสาหกิจมีการดำเนินงาน และบริการสาธารณะให้มีความมั่นคง ในด้านเศรษฐกิจและสังคม		ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน วิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ		ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจ มีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง		ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม วิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการ กระจายศูนย์กลางความเจริญ		ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม วิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม		
แผนปฏิบัติการ (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกระทรวงการคลัง	ยุทธศาสตร์ การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน				ยุทธศาสตร์ การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม			ยุทธศาสตร์ การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง			
ยุทธศาสตร์ EASE Excise กรมสรรพสามิต ประจำปีพ.ศ. 2567	ยุทธศาสตร์ ดำเนินนโยบายเพื่อดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม เสริมสร้างเสถียรภาพทางการคลังให้ยั่งยืน		ยุทธศาสตร์ พัฒนาองค์กรและบุคลากรสู่ความยั่งยืนในทุกมิติ			ยุทธศาสตร์ สร้างมาตรฐานการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล			ยุทธศาสตร์ ขับเคลื่อนนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อยกระดับการให้บริการ		
ยุทธศาสตร์ของ องค์การสุราฯ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์ เพื่อคุณภาพชีวิตของ ประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ		ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนาคาความร่วมมือและส่งเสริม อุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ		ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์ และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์		ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กร สมรรถนะสูง		ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม		

4.9 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการและแผนแม่บทต่าง ๆ

แผนวิสาหกิจองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปีพ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จำนวน 3 วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ จำนวน 5 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ จำนวน 12 กลยุทธ์ และมีแผนปฏิบัติการรองรับแผนวิสาหกิจ จำนวน 26 แผนปฏิบัติการ โดยมีแผนงาน/โครงการประจำปี ซึ่งแบ่งตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

4.9.1 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1) การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์

ตัวชี้วัด จำนวนครั้งที่ไม่สามารถจัดส่งแอลกอฮอล์ได้ตามออเดอร์ลูกค้า (ครั้ง)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ 1.1 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิตเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. แผนงานการปรับปรุงและซ่อมบำรุงเครื่องจักรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	1. ตรวจสอบความหนาของทอก้นเพื่อประเมินสภาพและอายุการใช้งานด้วยวิธีที่เป็นมาตรฐาน 2. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดการสูญเสียพลังงานออกนอกระบบการผลิต 3. ปรับปรุงและซ่อมบำรุง เพื่อยืดอายุการใช้งานทอก้น 4. เพื่อวางแผนดำเนินการทดแทนระบบการผลิตรูปแบบใหม่ในอนาคต	ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการแผนงานการปรับปรุงและซ่อมบำรุงเครื่องจักร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (ร้อยละ)	-	-	100	100	100	กองการผลิต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1) การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์

ตัวชี้วัด การได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP PIC/s จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ 1.2 การพัฒนาคุณภาพการผลิตและผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานสากล

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการติดตามและประเมินคุณภาพเพื่อการรับรองระบบมาตรฐานขององค์การสุราฯ	1. เพื่อให้ลูกค้ามีความมั่นใจในคุณภาพสินค้าและบริการ รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ฯลฯ	ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการติดตามและประเมินคุณภาพเพื่อการรับรองระบบมาตรฐานขององค์การสุราฯ (ร้อยละ)	100	100	100	100	100	แผนกควบคุมคุณภาพ
2. โครงการยกระดับมาตรฐานคุณภาพความปลอดภัยอาหารสิ่งแวดล้อมความต่อเนื่องทางธุรกิจ พลังงาน และมาตรฐานผลิตภัณฑ์	1. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการขององค์การสุราฯ และผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ มีความสอดคล้องต่อกฎหมายที่มีการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ	ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการยกระดับมาตรฐานคุณภาพความปลอดภัยอาหารสิ่งแวดล้อมความต่อเนื่องทางธุรกิจ พลังงาน และมาตรฐานผลิตภัณฑ์	100	100	100	100	100	แผนกควบคุมคุณภาพ
3. โครงการพัฒนาระบบคุณภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงานผลิตสารตั้งต้นทางยา (API)	1. เพื่อยกระดับมาตรฐานและพัฒนาระบบการผลิตแอลกอฮอล์ ให้มีคุณภาพเทียบเท่ากับมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงานผลิตสารตั้งต้นทางยา (API) และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ฯลฯ	ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการพัฒนาระบบคุณภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงานผลิตสารตั้งต้นทางยา (API) (ร้อยละ)	-	100	100	100	100	กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO 1) การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์

ตัวชี้วัด 1. รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)

2. ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (คะแนน)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ 1.5 การเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์แอลกอฮอล์และบริการ

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการตลาดเชิงรุก	1. เพื่อส่งเสริมการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์กร 2. เพื่อประชาสัมพันธ์องค์กรผลิตภัณฑ์และบริการ ให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย 3. เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)	≥ 3.0	≥ 3.0	≥ 3.0	≥ 3.1	≥ 3.2	กองการตลาดและจำหน่าย
2. โครงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)	1. เพื่อสร้างกระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) 2. เพื่อสร้างความพึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	ร้อยละความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าเก่า (ร้อยละ)	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	กองการตลาดและจำหน่าย
3. โครงการสำรวจความพึงพอใจพฤติกรรมผู้บริโภค	1. เพื่อสำรวจและประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความคาดหวังที่ลูกค้ามีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ ฯลฯ	ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (คะแนน)	≥ 3.8	≥ 3.9	≥ 4.5	≥ 4.5	≥ 4.8	กองการตลาดและจำหน่าย

4.9.2 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2) การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม

ตัวชี้วัด จำนวนผลงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (ผลงาน)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ 1.3 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. แผนงานการรับ ตรวจวิเคราะห์ ผลิตภัณฑ์เอทานอล	เพื่อเพิ่มช่องทางใน การหารายได้โดย การให้บริการ ทดสอบเอทานอล สำหรับหน่วยงานที่ มีความประสงค์ขึ้น ทะเบียนสำหรับ อาหารหรือ อนุญาตใช้ผลึก อาหารใน ผลิตภัณฑ์ ฯลฯ	จำนวนชนิดสินค้าสุรา หรือแอลกอฮอล์ที่ สามารถให้บริการ วิเคราะห์ทดสอบ (ชนิด)	-	-	≥ 1	≥ 2	≥ 3	แผนก วิเคราะห์ และ ตรวจสอบ คุณภาพการ ผลิต
2. โครงการผลิตสาร วัสดุอ้างอิงรับรอง (CRMs)	เพื่อร่วมมือกัน ระหว่างสอง หน่วยงานในการ วิจัยและพัฒนาวิธี ประเมินความ บริสุทธิ์ของเอทา นอลและผลิตวัสดุ อ้างอิงเอทานอลให้ สอดคล้องกับ มาตรฐาน ISO/IEC 17034	จำนวนผลงานการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ CRMs ที่แรงดีกรี แอลกอฮอล์ต่าง ๆ (ผลงาน)	-	-	≥ 1	≥ 2	≥ 3	แผนก วิเคราะห์ และ ตรวจสอบ คุณภาพการ ผลิต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2) การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม

ตัวชี้วัด มูลค่าความเสียหายจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่มาจากภายนอก (บาท)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ 1.4 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการบำรุงรักษาระบบความมั่นคงปลอดภัยและเฟิร์มแวร์ระบบสารสนเทศ	1. ปรับปรุงระบบรักษาความมั่นคงให้มีความทันสมัยต่อการรับมือภัยคุกคามที่วิวัฒนาการเปลี่ยนไป ฯลฯ	ร้อยละความสำเร็จของแผนดำเนินงานโครงการบำรุงรักษาระบบความมั่นคงปลอดภัยและเฟิร์มแวร์ระบบสารสนเทศ (ร้อยละ)	100	100	100	100	100	แผนกสารสนเทศ
2. โครงการพัฒนาศักยภาพการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. เพื่อจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยนำมาใช้งานภายในองค์กรฯ 2. เพื่อบำรุงรักษาระบบงาน อุปกรณ์ให้มีความพร้อมใช้งานอยู่เสมอ	ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการพัฒนาศักยภาพการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ร้อยละ)	100	100	100	100	100	แผนกสารสนเทศ
3. โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	1. เพื่อทดแทนคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานมากกว่า 5 ปี 2. เพื่อให้หน่วยงานมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการใช้งาน ฯลฯ	ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (ร้อยละ)	100	100	100	-	-	แผนกสารสนเทศ

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
4. โครงการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพา	1. โครงการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพา 2. เพื่อให้หน่วยงานมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการใช้งาน ฯลฯ	ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพา (ร้อยละ)	-	-	100	100	100	แผนกสารสนเทศ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2) การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม

ตัวชี้วัด จำนวนผลงานหรือนวัตกรรมที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ (ผลงานหรือนวัตกรรม)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ

กลยุทธ์ 2.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางธุรกิจเหตุผลความจำเป็น

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. แผนงานการปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาการใช้วัตถุดิบทางเลือกสำหรับการผลิตแอลกอฮอล์	1. เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้มีความสอดคล้องกับสถานะการณ์ในปัจจุบัน 2. สร้างโอกาสและทางเลือกสำหรับการใช้วัตถุดิบในกระบวนการผลิตแอลกอฮอล์ และหาแนวทางต่อยอดธุรกิจแอลกอฮอล์ รวมถึงพัฒนาการแอลกอฮอล์เพื่อนำไปใช้ในอุตสาหกรรมใหม่ ฯลฯ	ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการแผนงานการปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาการใช้วัตถุดิบทางเลือกสำหรับการผลิตแอลกอฮอล์ (ร้อยละ)	-	-	100	100	100	กองการผลิต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 2) การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม

ตัวชี้วัด 1. การได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญจากกระทรวงการคลัง

2. องค์กรมีสถานะเป็นนิติบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์

กลยุทธ์ 3.1 สร้างความยั่งยืนด้วยการปรับปรุงบทบาทภารกิจให้สอดคล้องกับธุรกิจในปัจจุบัน

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการเปลี่ยนชื่อองค์กรเป็น “องค์การพัฒนาอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์แห่งประเทศไทย	1.เป็นหน่วยงานผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมและความมั่นคงของประเทศ 2. เสนอ กำหนด ติดตามกำกับ นโยบายการส่งเสริม อุตสาหกรรม แอลกอฮอล์ ฯลฯ	การได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญจากกระทรวงการคลัง	-	-	ร่างพระราชกฤษฎีกา	ได้รับการเปลี่ยนชื่อ และ/หรือเพิ่มเติมภารกิจสำคัญ		ฝ่ายบริหาร และแผนกกฎหมาย
2. โครงการขอเปลี่ยนสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล	1. เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน 2. เพื่อความมั่นคงขององค์กร	การได้รับการเปลี่ยนสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล	-	-	ร่างพระราชกฤษฎีกา	-	มีสถานะเป็นนิติบุคคล	แผนกกฎหมาย

4.9.3 แผนปฏิบัติการ ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO 3)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 3) การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนน)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ 1.6 การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการแผนสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. เพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือสร้างนวัตกรรมที่ทำให้เกิดความยั่งยืนร่วมกัน 3. เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แท้จริง	ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนน)	≥ 3.5	≥ 3.6	≥ 4.5	≥ 4.5	≥ 4.8	กองคลัง
2. โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	1. เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน 2. เพื่อแสดงถึงการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนและองค์กรสุจริต 3. เพื่อเพิ่มการรับรู้ผลิตภัณฑ์และบริการในชุมชน บางคล้าและใกล้เคียง	ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนน)	≥ 3.5	≥ 3.6	≥ 4.5	≥ 4.5	≥ 4.8	คณะทำงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 3) การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด ร้อยละการใช้พลังงานลดลงกว่าปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ 1.7 การพัฒนาระบบบริหารจัดการพลังงาน

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการอนุรักษ์พลังงานและพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการพลังงาน	1. เพิ่มความตระหนักและความรู้ในการใช้พลังงานภายในองค์กร 2. ปรับปรุงและพัฒนาการจัดการพลังงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพขึ้น 3. เผยแพร่และสร้างวัฒนธรรมและองค์ความรู้ด้านการจัดการพลังงาน	ร้อยละการใช้พลังงานลดลงกว่าปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)	≥ 5	≥ 5	≥ 5	≥ 5	≥ 5	กองวิศวกรรมและเทคนิค

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 3) การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด ผลคะแนนสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร (คะแนน)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ 4.1 การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการด้าน อาชีวอนามัยความ ปลอดภัยและ สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	1. เพื่อให้การ จัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย และสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ดำเนินการ อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความ ปลอดภัย สอดคล้องตาม วัตถุประสงค์ของ พรบ. ฯลฯ	ผลคะแนนสำรวจความ พึงพอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร (คะแนน)	≥ 3.9	≥ 4.0	≥ 4.1	≥ 4.2	≥ 4.3	แผนก สิ่งแวดล้อม
2. โครงการเสริมสร้าง การบริหารจัดการ ระบบทรัพยากร บุคคลและพัฒนา ศักยภาพบุคลากร เพื่อรองรับการแข่งขัน ของธุรกิจแอลกอฮอล์	1. เพื่อให้องค์กร สุภาพ มีแนวทางใน การพัฒนา สมรรถนะบุคลากร และคณะกรรมการ บริหารฯ มี ความสามารถ และ ศักยภาพในการ ปฏิบัติงานเพื่อ รองรับการดำรง ตำแหน่งงานที่ สูงขึ้นในอนาคต ฯลฯ	ผลคะแนนสำรวจความ พึงพอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร (คะแนน)	≥ 3.9	≥ 4.0	≥ 4.1	≥ 4.2	≥ 4.3	แผนก บริหารงาน บุคคล
3. โครงการพัฒนา ระบบสารสนเทศ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Saraban) เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ	1. เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพใน การทำงานให้เกิด ความสะดวก รวดเร็ว สนับสนุน กิจกรรมหลักของ องค์กรให้บรรลุ	ผลคะแนนสำรวจความ พึงพอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร (คะแนน)	≥ 3.9	≥ 4.0	≥ 4.1	≥ 4.2	≥ 4.3	แผนก บริหารงาน ทั่วไป

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
	เป้าหมายตาม วัตถุประสงค์ ฯลฯ							
4. โครงการเพิ่ม ประสิทธิภาพการ ทำงานการบริการ อย่างเป็นระบบ และ ส่งเสริมกิจกรรมที่ดีสู่ ความเป็นเลิศของ องค์กร	1. เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพใน การทำงานให้เกิด ความสะดว รวดเร็ว สนับสนุน กิจกรรมหลักของ องค์กรให้บรรลุ เป้าหมายตาม วัตถุประสงค์ ฯลฯ	ผลคะแนนสำรวจความ พึงพอใจและความ ผูกพันต่อองค์กร (คะแนน)	≥ 3.9	≥ 4.0	≥ 4.1	≥ 4.2	≥ 4.3	แผนก บริหารงาน ทั่วไป

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 3) การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด 1. ผลคะแนนประเมิน ITA Score (คะแนน)

2. ผลคะแนนสำรวจการรับรู้ค่านิยมองค์กร (คะแนน)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ 4.2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	1. เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ 3 ตามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) 3 ฝ่าย ระหว่าง สำนักงาน ปปช. สำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 5 แห่ง ฯลฯ	ผลคะแนนประเมิน ITA Score (คะแนน)	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	คณะทำงานการป้องกันและต่อต้านการทุจริต
2. โครงการพัฒนาระบบการสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กรสุรารฯ	1. เพื่อสร้างความตระหนักและขับเคลื่อนโครงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรผ่านวิสัยทัศน์การมีส่วนร่วมและค่านิยมองค์กร ฯลฯ	ผลคะแนนสำรวจการรับรู้ค่านิยมองค์กร (คะแนน)	≥ 2.0	≥ 2.1	≥ 4.2	≥ 4.3	≥ 4.4	แผนกบริหารงานทั่วไป

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO 3) การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด การลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ 5.1 ธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

แผนปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	1. เพื่อให้ได้การรับรองระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) อย่างต่อเนื่อง 2. เพื่อให้ดำเนินการจัดการมลพิษน้ำ มลพิษอากาศ และของเสียขององค์กรสุราราสอดคล้องตามข้อกำหนดต่างๆ	ร้อยละการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ร้อยละ)	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.5	แผนกสิ่งแวดล้อม
2. โครงการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	1. เพื่อจัดทำค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ประจำปี 2568 2. เพื่อปรับปรุงค่าแฟคเตอร์ (Factor) ขององค์กรสุราราส 3. เพื่อให้ได้รับการรับรองคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กรและคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์	ค่า Factor จากการดำเนินงาน Eco - efficiency (ระดับ)	≥ 3	≥ 3	≥ 3	≥ 3	≥ 3	แผนกสิ่งแวดล้อม

บทที่ 5 การบริหารความเสี่ยง

5.1 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

องค์การสุราฯ ตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันการเกิดความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่การเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการบริหารฯ คณะอนุกรรมการฯ ผู้บริหาร และคณะทำงานจึงได้ปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุราฯ ให้เป็นไปตามมาตรฐานระดับสากล โดยยึดตามแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามระบบประเมินรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ซึ่งใช้พื้นฐานตามกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) หรือ ERM COSO (2017) และระบบมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO 22301 (BCM) เป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งประกอบตามแผนภาพที่ ...



ภาพที่ 5-1 : แสดงกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล COSO หรือ ERM COSO (2017)

ที่มา : ERM COSO (2017)

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง COSO ERM ประกอบไปด้วย

1) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการ โครงสร้างการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์ การกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การยึดมั่นต่อค่านิยมองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งด้านทุนมนุษย์โดยบุคลากรในองค์กรต้องให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล

2) กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทของธุรกิจ การกำหนดระดับความสามารถในการรับความเสี่ยง การประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงขององค์กร และการวางเป้าประสงค์ทางธุรกิจภายใต้ความเสี่ยง เพื่อส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

3) เป้าหมายผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความรุนแรง การจัดลำดับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และการพิจารณาภาพรวมของความเสี่ยงองค์กรทั้งหมด

4) การทบทวนและปรับปรุง ประกอบด้วย การประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการบริหารความเสี่ยง การทบทวนความสามารถในการจัดการและระดับความเสี่ยง และการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

5) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน ประกอบด้วย การใช้สารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การใช้ช่องทางการสื่อสารต่างๆ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และการรายงานความสำเร็จการดำเนินการรวมทั้งวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

5.2 ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ

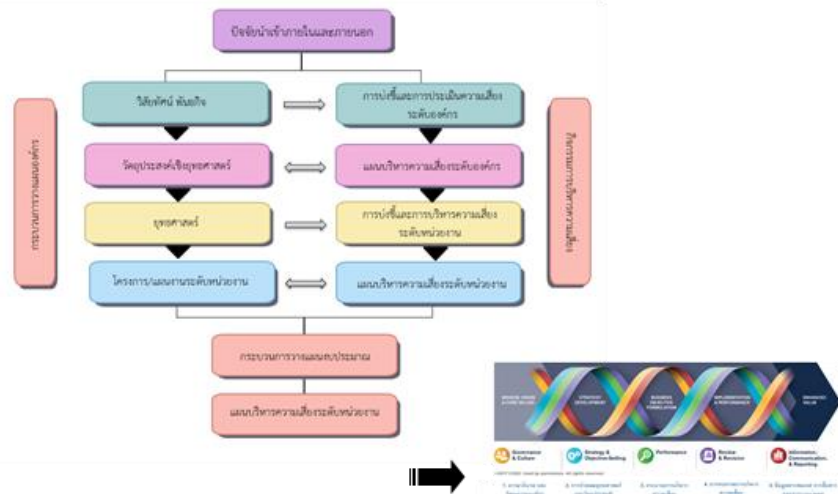
การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่จะเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรง ตลอดจน มีการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องต่อคณะกรรมการบริหารฯ คณะอนุกรรมการฯ และคณะทำงานฯ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยมีการดำเนินการที่เป็นการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยคณะกรรมการบริหารฯ คณะอนุกรรมการฯ ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ จะระดมความคิดเห็นร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อค้นหาและประเมินความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรสุทธาฯ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้ง กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)

2) มีการเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ สรุปผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และสถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน ประเด็นสำคัญจากการบริหารความเสี่ยง และข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารฯ จะถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

3) พัฒนาแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือเพื่อกรองปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่างๆ เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย กระบวนการควบคุม และการติดตามผลการดำเนินงาน

4) มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร และ Intelligent Risk ในขั้นตอนของการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาประเมินความเสี่ยงของการสูญเสียโอกาสของธุรกิจและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับความเสี่ยงนั้น



ภาพที่ 5-2 : แสดงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ
ที่มา : คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต, เดือนกรกฎาคม 2567

5.3 ประเภทของความเสียหาย

องค์การสุราฯ แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ดังนี้

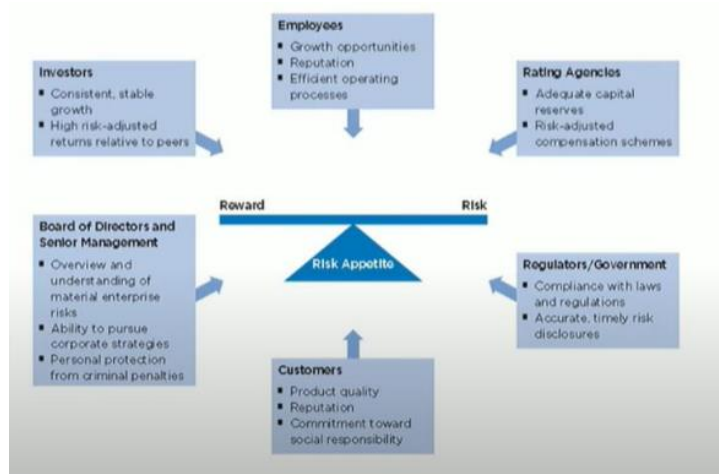
- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks: S) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกอันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร
- 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks: O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือแม้แต่บุคลากรในการปฏิบัติงาน
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks: F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณถูกต้อง งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ
- 4) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risks: C) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้

5.4 การกำหนดค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance

ค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง เกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์การสุราฯ ยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์การสุราฯ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดนั้น จะระบุเป้าหมายคาเดียว หรือระบุเป็นช่วงก็ได้ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนด RA มีสาเหตุหลักดังต่อไปนี้

- 1) เป็นการแสดงถึงระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารฯ และผู้บริหารระดับสูง ยอมรับได้หรือไม่ยอมรับ การเกิดค่าใช้จ่าย หรือความเสียหายอื่น ๆ แก่องค์กร
- 2) เพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกแนวทางยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ระยะยาวในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรองค์กรให้เหมาะสม ตรงต่อวิสัยทัศน์คณะกรรมการบริหารฯ และผู้บริหารระดับสูง

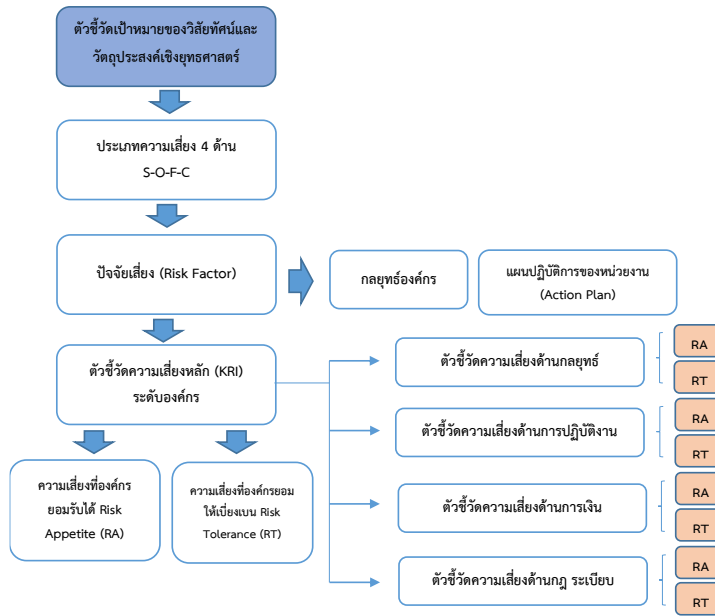
4. เพื่อเป็นแนวทางในการทบทวนเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร โดย RA ที่ดีจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกมิติและสอดคล้องกับทิศทางงาน ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์องค์กร รายละเอียดดังแสดงในภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 5-3 : ความสัมพันธ์ระหว่าง RA และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ที่มา : Gartner (2020)

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนที่องค์กรสุราฯ ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรสุราฯ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรสุราฯ ได้

การกำหนด RA และ RT จะต้องผ่านการพิจารณาและได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารฯ และผู้บริหารองค์กรสุราฯ ตามกรอบแนวคิดและต้องเชื่อมโยงปัจจัยความเสี่ยงขององค์กร (Risk Factor: RF) โดยแบ่งประเภทกลุ่มความเสี่ยงออกเป็น 4 กลุ่มหลัก คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operation Risks) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ดังนี้



ภาพที่ 5-4 : แสดงกระบวนการวิเคราะห์ที่กำหนด Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT)

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) มีมติเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีการระบุหลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ระดับองค์กร ดังนี้

หลักการในการกำหนด Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ระดับองค์กร	
Risk Appetite	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ เป้าหมาย/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ปัจจัยขับเคลื่อนคุณค่า (Value Driver) 2. สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจองค์การสุรา และแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ 3. ประเด็นความเสี่ยง ความเห็นเชิงลบ หรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Risk Tolerance	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสอดคล้องกับ Risk Appetite 2. ค่าที่เบี่ยงเบนออกจากเป้าหมายไปในระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ 3. เบี่ยงเบนจากค่าเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ 1 ระดับ

ตารางแสดง Risk Appetite และ Risk Tolerance ระดับองค์กร

ประเภทของความเสียหาย (Risk Categories)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	- ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สามารถดำเนินการได้ตาม ตัวชี้วัดตาม PA ขององค์กร ตามแผนยุทธศาสตร์/แผน วิสาหกิจ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการของ องค์กร ได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย ไม่ต่ำกว่าระดับ 4	- ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง สามารถ ดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดตาม PA ขององค์กร ตามแผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ (แผน ระยะยาว) และแผนปฏิบัติการขององค์กร ได้ครบถ้วนตามเป้าหมาย ไม่ต่ำกว่าระดับ 3
ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	- ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับเรื่องคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ ต้องเป็นไปตามมาตรฐาน - ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สำหรับการปฏิบัติงาน ในกระบวนการผลิตได้ตาม Capacity ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 100	- ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับเรื่อง คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ต้องเกิดความเสียหายไม่เกิน 500,000 บาท - ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง สำหรับ การปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานในกระบวนการ การผลิตได้ตาม Capacity ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 87.50
ด้านการเงิน (Finance Risk)	- ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ โดยกำไรสุทธิ (EBITDA) ที่ค่าเป้าหมายระดับ 4 ตาม PA องค์กร - ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ สภาพคล่องขององค์กร ยังสามารถบริหารจัดการทางการเงินได้ไม่ขัดข้อง โดยค่า Quick Ratio ไม่น้อยกว่า 2.00 เท่า	- ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง โดยกำไร สุทธิ (EBITDA) ที่ค่าเป้าหมายระดับ 3 ตาม PA องค์กร - ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง สภาพคล่องขององค์กรยังสามารถบริหาร จัดการทางการเงินได้ไม่ขัดข้อง โดยค่า Quick Ratio ไม่น้อยกว่า 1.75 เท่า
ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)	- ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการแจ้งข้อร้องเรียนที่ไม่รุนแรงสามารถดำเนิน การแก้ไขหรือชี้แจงได้ ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของรัฐ หน่วยงานที่กำกับดูแล และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลาง ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย มีการแจ้งข้อร้องเรียนรุนแรง สามารถดำเนินการแก้ไขหรือชี้แจงได้ ภายใต้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของรัฐ หน่วยงานที่กำกับดูแล และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 5-1 แสดง Risk Appetite และ Risk Tolerance ระดับองค์กร

ที่มา : คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน, ปี 2567

บทที่ 6 การเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจ องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต และแผนแม่บทต่าง ๆ

แผนวิสาหกิจองค์กรสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 ถือเป็นแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กร ซึ่งกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องด้วยผลการศึกษารวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมกับองค์กรสุราฯ และมีขั้นตอนถูกต้องตามหลักการ/หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องตามแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล และมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมกับนโยบายระดับประเทศ ประกอบด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจองค์กรสุราฯ และแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจองค์กรสุราฯ เป็นแผนงานหลักที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานในแต่ละด้านที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาองค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละระยะของแผนวิสาหกิจองค์กรสุราฯ พร้อมทั้งพิจารณาความเชื่อมโยง ระหว่าง S-W-O-T ความท้าทาย (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) กับแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจองค์กรสุราฯ ที่เกี่ยวข้อง แผนแม่บทแต่ละด้านกับแผนวิสาหกิจองค์กรสุราฯ และระหว่างแผนแม่บทด้วยกัน

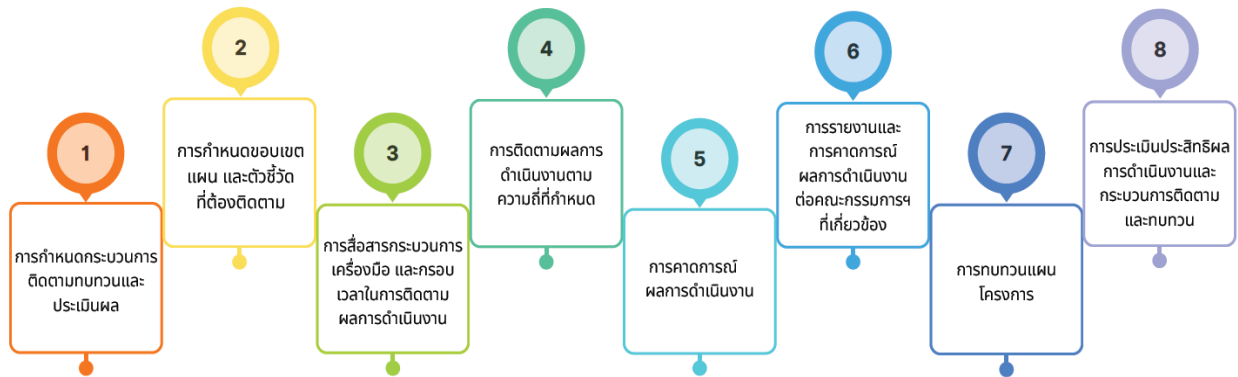
แผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจองค์กรสุราฯ ประกอบด้วย 9 แผนแม่บท ได้แก่

- 1) แผนแม่บทด้านการกำกับกิจการที่ดีและการนำองค์กร (CG)
- 2) แผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาความยั่งยืน
- 3) แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)
- 4) แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด (CM)
- 5) แผนแม่บทด้านดิจิทัล (DT)
- 6) แผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HCM)
- 7) แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM)
- 8) แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม (IM)
- 9) แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (IA)

แผนวิสาหกิจองค์กรสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 ได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) อธิบายถึงการเชื่อมโยงและการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติระหว่างแผนวิสาหกิจองค์กรสุราฯ และแผนแม่บทต่าง ๆ

บทที่ 7 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ

องค์การสุราฯ ได้กำหนดขั้นตอนที่ 10 การติดตามผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่บูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดทำแผน โดยมีกระบวนการย่อย จำนวน 8 ขั้นตอนย่อย แสดงดังภาพที่...



ภาพที่ 7-1 : แสดงแผนภาพกระบวนการติดตามผลและประเมินผลการดำเนินงาน
ที่มา : องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต

ขั้นตอนตอนที่ 1 การกำหนดกระบวนการ ติดตาม ทบทวนและประเมินผล

องค์การสุราฯ มีการกำหนด/ทบทวนกระบวนการติดตาม ทบทวนและประเมินผล โดยมีการนำผลการประเมินผลกระบวนการติดตาม ทบทวน และประเมินผลในปีที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์ SE-AM แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนแม่บทในที่ผ่านมา ผลการศึกษา วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาทบทวนกระบวนการ ซึ่งจะมีการทบทวนทั้งผู้รับผิดชอบ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลลัพธ์ ผู้รับมอบ และระยะเวลาดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดขอบเขตแผน และตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม

2.1) แผน ระบบ และตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม ทบทวน และประเมินผลองค์กร ดังตารางที่ 7-1

แผน	ประเด็นการติดตามผลการดำเนินงาน	ความถี่	ผู้ให้ความเห็นชอบ
แผนวิสาหกิจ	<ul style="list-style-type: none"> เป้าหมายวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ 	• รายไตรมาส	• คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ
แผนแม่บท	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ (ตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตาม) 	• รายไตรมาส	• คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง
แผนปฏิบัติการประจำปี	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ (ตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตาม) 	• รายเดือน	• คณะผู้บริหารระดับหัวหน้ากองขึ้นไป

แผน	ประเด็นการติดตามผลการดำเนินงาน	ความถี่	ผู้ให้ความเห็นชอบ
	<ul style="list-style-type: none"> ผลการดำเนินงานตามกิจกรรม ปัญหา / อุปสรรค / แนวทางแก้ไข 	<ul style="list-style-type: none"> รายไตรมาส 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ
แผนบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ปัจจัยเสี่ยงองค์กร โอกาส และผลกระทบ ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง 	<ul style="list-style-type: none"> รายไตรมาส 	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ตารางที่ 7-1 : แสดงแผน ระบบ และตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม ทบทวน และประเมินผลองค์กร

ที่มา : องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

2.2) การถ่ายทอดเป้าหมายการดำเนินงาน พร้อมผู้รับผิดชอบในการรายงานผลการดำเนินงาน

เพื่อให้การติดตามผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ องค์กรได้มีการถ่ายทอดเป้าหมาย พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบการรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 3 การสื่อสารกระบวนการ เครื่องมือ และกรอบเวลาในการติดตามผลการดำเนินงาน

เมื่อกำหนดแผน ตัวชี้วัด และมีการถ่ายทอดเป้าหมายเป็นรายเดือนแล้ว องค์กรมีการสื่อสาร กระบวนการ เครื่องมือ และกรอบเวลาในการติดตามผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลการดำเนินงานตามความถี่ที่กำหนด

องค์กรมีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด ผ่านระบบการติดตามผลการดำเนินงาน โดยมีหัวข้อที่ต้องรายงาน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นไตรมาสที่รายงานผลการดำเนินงาน
2. คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี
3. ที่มาของผลการดำเนินงาน เช่น วิธีการคำนวณ เอสการ/หลักฐานประกอบการรายงานผลการดำเนินงาน
4. ปัญหา/อุปสรรค
5. แนวทางการแก้ไข (กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

ขั้นตอนที่ 5 การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

จากนั้นจะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน เพื่อทวนสอบผลการคาดการณ์ของฝ่ายงานและจัดทำวาระ เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการฯ / คณะอนุกรรมการฯ ที่เกี่ยวข้องตามลำดับขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การรายงานผลการดำเนินงานและการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการฯ / คณะอนุกรรมการฯ ที่เกี่ยวข้อง

องค์การสุราฯ รายงานผลการดำเนินงาน และการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต่อคณะอนุกรรมการนโยบายและพิจารณาการลงทุน และคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุราฯ ตามลำดับ เพื่อขอความเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ 7 การทบทวนแผนโครงการ

หากผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงานมีการคาดการณ์ว่าตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์กรสุราฯ จะมีขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามสถานการณ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ

- 1) กรณีสถานการณ์ปกติ ซึ่งมีการทบทวนแผนปฏิบัติการรายไตรมาส
- 2) กรณีสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยนจะมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทันที โดยมีแนวทางในการดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ดังนี้

กรณีที่สถานการณ์ปกติ องค์กรสุราฯ จะนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ร่วมกับสภาพแวดล้อมและผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน โดยหากผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายจะทำการวิเคราะห์สาเหตุที่ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้องค์กร และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดี เพื่อให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ และในกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์กรสุราฯ จะมีการวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไข แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการนโยบายและพิจารณาการลงทุน และคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์กรสุราฯ เพื่ออนุมัติ ตามลำดับ และทำการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

กรณีที่สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กร องค์กรสุราฯ จะมีการปรับลดขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที โดยหลังจากที่วิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องทบทวนแผนปฏิบัติการ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกิจการขององค์กรสุราฯ เป็นวาระพิเศษ เพื่อให้การถ่ายทอดและนำไปปฏิบัติเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 8 การประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน และกระบวนการติดตามและทบทวน

เมื่อสิ้นปีงบประมาณ องค์กรสุราฯ จะมีการประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น PDCA SIPOC เป็นต้น เพื่อกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา และมีการทบทวนกระบวนการติดตามและทบทวนทั้งผู้รับผิดชอบ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรมการทำงาน ผลลัพธ์ ผู้รับมอบ และระยะเวลา เพื่อให้กระบวนการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น