



องค์การสุรา
กรมสรรพสามิต

LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

แผนวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ 2564 - 2570



บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

แผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2564 - 2570 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร ทั้งในระยะสั้น (2564-2565) ระยะกลาง (2566-2569) และระยะยาว (2570) และเป็นกรอบในการพัฒนาไปสู่รัฐวิสาหกิจที่มีมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศด้วยกลไกทั้ง 8 ด้าน คือ 1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 6) การบริหารทุนมนุษย์ 7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม และ 8) การตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ในส่วนของการบริหารแผนวิสาหกิจได้กำหนดไว้ว่าในทุก ๆ ปี ให้มีการนำผลการดำเนินงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ มาพิจารณา ทบทวนว่าควรที่จะมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแผนวิสาหกิจในส่วนใดหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

การทบทวนปรับปรุงแผนวิสาหกิจครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามกระบวนการทบทวน/ปรับปรุงแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ ที่คณะผู้บริหารองค์การสุราฯ ได้จัดทำและบริหารแผนดำเนินงานองค์กร โดยมีข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณา ได้แก่ 1) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแล โดยประมวลจากแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ระยะ 5 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โมเดลประเทศไทย 4.0 แผนการปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน และแผนวิสาหกิจประจำปี 2563 - 2567 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต 2) ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านตลาดและการแข่งขัน 3) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (value driver) 4) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ 5) ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ 6) ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการดำเนินการตามแผน และยุทธศาสตร์ให้สำเร็จ 7) ผลการวิเคราะห์การประกอบการอย่างมีธรรมาภิบาลและความยั่งยืน และ 8) ข้อเสนอแนะจากการตรวจประเมินในรอบปี 2562 โดยได้รวบรวมและประมวลข้อมูลประกอบการทบทวนปรับปรุงแผนวิสาหกิจในครั้งนี้ และได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT) และ นำมากำหนดวิสัยทัศน์ ที่กระชับและชัดเจน คือ **“ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์คุณภาพสูง เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และมีคุณค่าต่อสังคม”** โดยพิจารณาจากจุดแข็งและโอกาส โดยเฉพาะโอกาสที่เกิดขึ้นเนื่องจากการระบาดของไวรัสโควิด 19 ทำให้มีความต้องการใช้แอลกอฮอล์สูงขึ้น ซึ่งขณะเดียวกัน ก็มีความเสี่ยงจากกรณีที่มีความต้องการมากจนองค์การสุราฯ ไม่สามารถผลิต และจัดหาผลิตภัณฑ์ได้ทันกับความต้องการของตลาด ทำให้เกิดการเปิดให้มีการแข่งขันในการนำเอาแอลกอฮอล์ส่วนเกินจากอุตสาหกรรมขนส่ง มาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับผู้บริโภค องค์การสุราฯ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ 5 ด้าน คือ **เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ยกกระดับความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล** เพื่อใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานะผันผวนต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

กุมภาพันธ์ 2564

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ประวัติความเป็นมาองค์การสุรา กรมสรรพสามิต	1
1.2 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง	3
บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ (Strategic Plan Formulation)	
2.1 กรอบแนวคิดการวางแผนวิสาหกิจ (Strategic Planning Conceptual Idea)	12
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)	21
2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL ANALYSIS	24
2.4 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industrial Analysis)	26
2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนเชิงมูลค่า (Value Driver)	28
2.6 การวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)	29
2.7 ผลการจัดทำ SWOT Analysis ขององค์การ	29
บทที่ 3 แผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ (LDO Strategic Plan)	
3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	33
3.2 พันธกิจ (Mission)	33
3.3 ค่านิยมองค์กร	33
3.4 ยุทธศาสตร์	34
3.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	34
3.6 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	35
3.7 ปัจจัยยั่งยืน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	36
3.8 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Direction and Positioning)	37
3.9 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	38
ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) และกลยุทธ์ (Strategies)	
3.10 ยุทธศาสตร์ 5 ด้าน	40
3.11 การแปลงแผนวิสาหกิจสู่การปฏิบัติ	50
บทที่ 4 แนวทางการเชื่อมโยงการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์(EVM)กับแผนวิสาหกิจ	
4.1 แนวทางการเชื่อมโยงระบบ EVM ขององค์การสุราฯ	60
4.2 การประมาณการมูลค่ากำไรทาง (Economic Profit; EP)	60
ปี พ.ศ. 2564 ในภาพรวมขององค์การสุราฯ	

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 แนวทางการเพิ่มค่า EP ผ่าน Key Drivers ขององค์การสุราฯ	61
4.4 แนวทางการดำเนินงานเพื่อนำระบบ EVM มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร	63
บทที่ 5 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	
5.1 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	71
5.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	71
5.3 การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	72
5.4 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	73
5.5 ประเภทของความเสี่ยง	73
5.6 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเปราะบางที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)	74
5.7 การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2564	75
บทที่ 6 การบริหารแผนวิสาหกิจ	
6.1 การสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ	81
6.2 การทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลัง	83
6.3 กำหนดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ Project Management Officer หรือ PMO เพื่อผลักดันและบริหารโครงการ ให้เป็นไปในทิศทางของแผนวิสาหกิจ	84
6.4 การพิจารณาทบทวนเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการเพื่อลงทุนในแต่ละปี	84
6.5 การพัฒนาทักษะของบุคลากรองค์การสุรา กรมสรรพสามิต	84
6.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงานและระดับบุคคล	86
6.7 การพัฒนาวิสัยทัศน์และสมรรถนะบุคคล	87
6.8 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมนวัตกรรม	87
6.9 การพัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	88
6.10 การมีระบบจูงใจและผลตอบแทนตามการปฏิบัติงาน	89
บทที่ 7 การประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ	
7.1 หลักการและแนวคิด	90
7.2 แนวทางการประเมินความสำเร็จ	90
7.3 กลไกและเครื่องมือในการกำกับและติดตามการรายงานและประเมินผล	91

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 8 กรอบการลงทุนและงบการเงิน พ.ศ.2564-2570

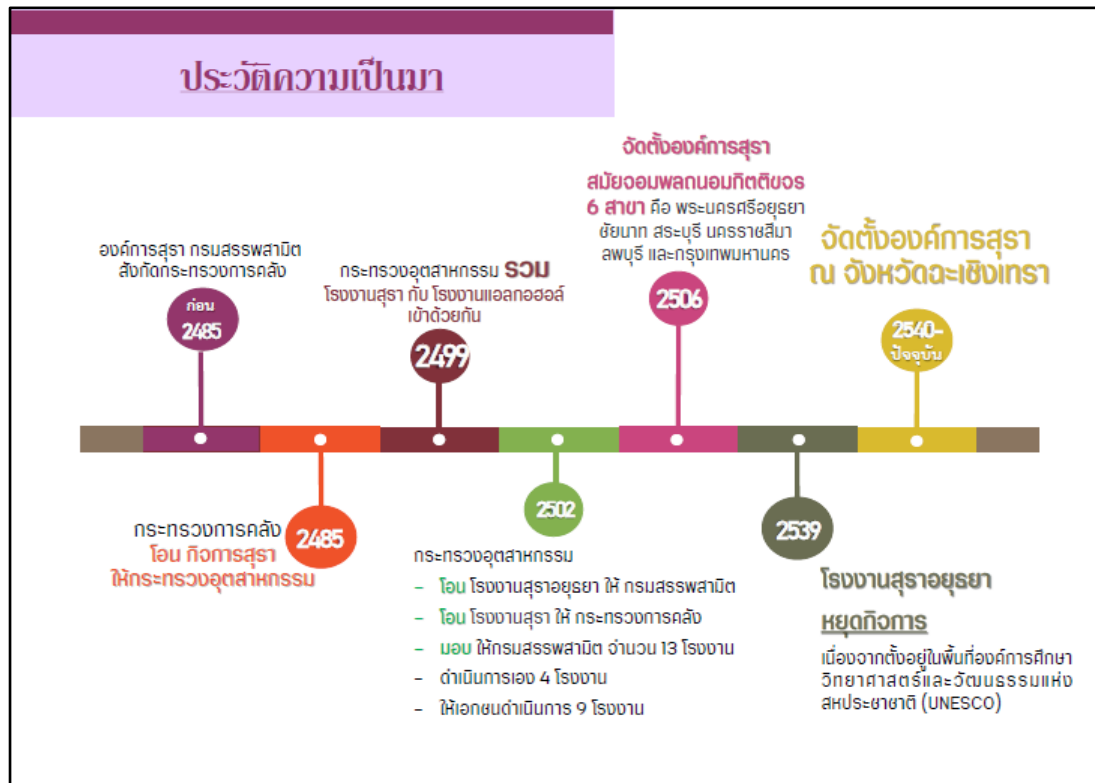
8.1 ประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงิน ปี 2564-2570	92
8.2 ประมาณการงบกำไรขาดทุน พ.ศ.2564-2570	94

บทที่ 1 บทนำ (Introduction)

1.1 ประวัติความเป็นมาองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การควบคุมกำกับของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ในปี พ.ศ. 2485 ได้โอนกิจการประเภหสุราจากกระทรวงการคลังไปขึ้นอยู่กับกระทรวงการอุตสาหกรรม ในปี พ.ศ. 2499 กระทรวงอุตสาหกรรม ได้มีคำสั่งให้ควบรวมโรงงานสุรากับโรงงานแอลกอฮอล์เข้าด้วยกัน และในปี พ.ศ. 2502 ได้โอนโรงงานสุรายุทธยาให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของกรมสรรพสามิต โดยเมื่อกระทรวงการคลังได้รับโอนโรงงานสุราจำนวน 13 โรงงานแล้วจึงมอบให้กรมสรรพสามิต ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี จากนั้นได้มีการปรับปรุงวิธีการขายและผลิตสุราใหม่ โดยเปลี่ยนให้เอกชนเข้าดำเนินการผลิตและจำหน่ายจำนวน 9 โรงงานดำเนินการเองเพียง 4 โรงงาน และได้รับโอนโรงงานสุราลพบุรีอีก 1 โรงงาน โดยผลการดำเนินการพบว่าต้นทุนการผลิตของโรงงานสุรายุทธยาต่ำกว่าทุกโรงงานเนื่องจากมีกำลังการผลิตที่สูงกว่ามาก จึงได้งดการผลิตของโรงงานอื่น ๆ แต่ให้รับน้ำสุราโรงงานยุทธยาไปจำหน่าย ในปี พ.ศ. 2506 รัฐบาลจอมพลถนอม กิตติขจร ได้ดำเนินการตามนโยบายพิเศษ ทางด้านพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ จัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต เมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2563 ซึ่งมีทั้งหมด 6 สาขา คือ พระนครศรีอยุธยา ชัยนาท สระบุรี นครราชสีมา ลพบุรี และ สำนักงานใหญ่กรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ. 2539 โรงงานสุรายุทธยาหยุดดำเนินการ เนื่องจากที่ตั้งอยู่ในพื้นที่องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) และประกาศเป็นมรดกโลก จึงย้ายโรงงานมาที่จังหวัดฉะเชิงเทราปี พ.ศ. 2544 โดยคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ได้มีนโยบายให้ย้ายสำนักงานใหญ่มาอยู่รวมกันที่จังหวัดฉะเชิงเทรา ตำบลปากน้ำ อำเภอบางคล้า มีเนื้อที่ประมาณ 139 ไร่ ด้วยข้อจำกัดของพื้นที่ต่อระบบบริหารจัดการน้ำจากสาเหตุที่เกิดจากกระบวนการผลิต จึงเช่าที่ดินเพื่อรองรับปัญหาดังกล่าว และถ่ายโอนความเสี่ยงในระบบบริหารจัดการน้ำจากสาเหตุ โดยได้ทำสัญญาอนุญาตให้บริษัท ดีวาณิชย์ จำกัด ดำเนินการบำบัดน้ำจากสาเหตุ ปัจจุบันบริษัทฯ ได้รับสัมปทานในการบำบัดน้ำเสียเป็นระยะเวลา 30 ปี เพื่อดำเนินการในระบบบำบัดน้ำเสียโดยระบบก๊าซชีวภาพ

[ที่มาข้อมูล <https://www.liquor.or.th/organization>] รูปที่ 1-1 แสดง Timeline ขององค์การสุรา



รูปที่ 1-1 ประวัติความเป็นมาขององค์การสุราฯ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ได้จากการผลิตสุรา หรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์ในการผลิตสุรา เพื่อหารายได้เข้ารัฐ 2) ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการผลิตตามข้อ 1) เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวให้องค์การสุราฯ มีหน้าที่รวมถึงทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขององค์การสุราฯ ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทนการค้าต่าง ๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ ประกอบกิจการและบริการอื่น ๆ เกี่ยวกับการผลิตสุรา โดยประกาศกระทรวงการคลังให้โรงงานองค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นผู้ทำและขายสุราสามทับ (แอลกอฮอล์) ตลอดจนกำหนดราคาขายส่งและราคาขายปลีก โดยการอนุมัติของประธานคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ และไม่ให้องค์การสุรากลั่นแห่งอื่นทำสุราสามทับ (แอลกอฮอล์) ออกจำหน่ายภายในประเทศ ซึ่งจากปัญหาโรคระบาดของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 เพื่อเป็นการส่งเสริมในการป้องกันการแพร่กระจายของโรคดังกล่าว กรมสรรพสามิตได้ประกาศเรื่องการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการขอใช้สิทธิเสียภาษีในอัตราศูนย์สำหรับสุราสามทับที่นำไปทำการแปลงสภาพเพื่อใช้ในการผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดมือที่มีแอลกอฮอล์เป็นส่วนประกอบที่มีได้ทำขึ้นเพื่อการจำหน่าย เพื่อให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสุราสามทับ (แอลกอฮอล์) ซึ่งมี 3 กลุ่ม คือ องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสุราสามทับเพื่อการส่งออก และกลุ่มผู้ประกอบการเอทานอลสามทับเพื่อการส่งออกและกลุ่มผู้ประกอบการเอทานอลเพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิง ให้เสียภาษีแอลกอฮอล์หรือสุราสามทับในอัตราศูนย์บาทต่อลิตรตามแนวนโยบายทำให้แต่ละกลุ่มบริหารอุปสงค์ และ อุปทาน ให้มีความเหมาะสมและส่งเสริมการแข่งขันกับต่างประเทศที่มาข้อมูล

<https://www.excise.go.th/cs/groups/public/documents/document/dwmt/mzgx/-edisp/uatucm381014.pdf>

1.2 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง

โครงสร้างขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ในปัจจุบัน ดังรูปที่ 1-2



รูปที่ 1-2 โครงสร้างองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีโครงสร้างการบริหารจัดการในปัจจุบัน และอยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างใหม่ โดยตามโครงสร้างเดิม มีหน่วยงานขึ้นตรงกับผู้อำนวยการประกอบไปด้วย หัวหน้าเจ้าหน้าที่ด้านการเงินฝ่ายตรวจสอบภายใน กองนโยบายและแผน เลขานุการ และแบ่งหน้าที่ออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่

1. ฝ่ายผลิต ประกอบด้วย

1.1 กองการผลิต

- 1) แผนกการผลิต
- 2) แผนกบรรจุและผลิตภัณฑ์

1.2 กองวิศวกรรมและเทคนิค

- 1) แผนกไฟฟ้าและบำรุงรักษา
- 2) แผนกไอน้ำและประปา

1.3 กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ

- 1) แผนกวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพการผลิต
- 2) แผนกสิ่งแวดล้อม
- 3) แผนกควบคุมคุณภาพ

2. ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย

2.1 กองกลาง

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

2.2 กองคลัง

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

2.3 กองตลาดและจำหน่าย

- 1) แผนกจำหน่าย
- 2) แผนกการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์

อัตรากำลัง

1. พนักงานประจำ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 174 คน แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 105 คน หรือร้อยละ 61 เพศหญิง จำนวน 69 คน หรือร้อยละ 39 ระดับการศึกษา ปริญญาโท จำนวน 6 คน หรือร้อยละ 4 ปริญญาตรี จำนวน 65 คน หรือร้อยละ 42 ปวส. จำนวน 28 คน หรือร้อยละ 18 ปวช./มัธยม จำนวน 38 คน หรือร้อยละ 24 ประถม จำนวน 18 คน หรือร้อยละ 12 อายุต่ำกว่า 32 ปี จำนวน 47 คน หรือร้อยละ 30 อายุตั้งแต่ 32 – 45 ปี จำนวน 27 คนหรือร้อยละ 14 และอายุตั้งแต่ 45 ปี ขึ้นไป จำนวน 87 คน หรือร้อยละ 56 รายละเอียดจำแนกพนักงานตามระดับการบริหาร ดังนี้

กลุ่ม	เพศ (คน)		ระดับการศึกษา					อายุ (ปี)			รวม ทั้งหมด (คน)
	ชาย	หญิง	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ปวส.	มัธยมปวช.	ประถม	<32	32 - 45	>45	
ผู้บริหารระดับสูง	5	3	4	4	-	-	-	-	2	6	8
ผู้บริหารระดับกลาง	5	6	3	8	-	-	-	1	3	7	11
พนักงานระดับปฏิบัติการ	95	60	6	65	28	38	18	46	22	87	155
รวม	105	69	13	77	28	38	18	47	27	100	174

2. พนักงานสัญญาจ้าง

พนักงานสัญญาจ้างขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ปัจจุบันมีทั้งหมด จำนวน 2 คน จำแนกตามเพศ ระดับ การศึกษาอายุ ดังนี้

กลุ่ม	เพศ (คน)		ระดับการศึกษา					อายุ (ปี)			รวม ทั้งหมด (คน)
	ชาย	หญิง	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ปวส.	มัธยมปวช.	ประถม	<32	32 - 45	>45	
พนักงานสัญญาจ้าง	-	2	-	2	-	-	-	-	1	1	2

1.3 รายการสินค้าที่จำหน่าย : แบ่งผลิตภัณฑ์ในการจำหน่ายออกเป็น 4 กลุ่ม

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)

2) Consumer

- 2.1 L PURE70 (Ethyl Alcohol 70% v/v)
- 2.2 L CLEAN SPRAY
- 2.3 L CLEAN GEL
- 2.4 L CLEAN HAND SPRAY
- 2.5 L CLEAN SOLUTION
- 2.6 L CLEAN SOLUTION PLUS



3) Standard Grade

3.1 L PURE 95 (Ethyl Alcohol 95% v/v)

3.2 L PURE 96 (Ethyl Alcohol 96% v/v)

4) Denatured Alcohol

4.1 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรที่ 1

4.2 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรที่ 2

4.3 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรที่ 3

4.4 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรที่ 4

4.5 แอลกอฮอล์แปลงสภาพสูตรการแปลงสภาพอื่นที่รับอนุญาตจากกรมสรรพสามิต

โดยองค์การสุราฯ มีแผนในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังตารางที่ 1-1 และ 1-2

ตารางที่ 1-1 แผนการออกผลิตภัณฑ์ใหม่

Item	Product	
L CLEAN SERIES	MED L	MED L (Ethyl Alcohol 70%v/v) แอลกอฮอล์ทำความสะอาด ขึ้นทะเบียนยา ผลิตโดยโรงงานเภสัชกรรมทหาร
	MED GEL	MED GEL เจลทำความสะอาดมือสูตร WHO มี Ethyl Alcohol 80%v/v ขึ้นทะเบียนยา ผลิตโดยโรงงานเภสัชกรรมทหาร

ตารางที่ 1-2 แผนการออกผลิตภัณฑ์ใหม่

Ethyl Alcohol (Ethanol)		Packing Size		
		450 ml	1 L	2.5 L
Ultra Natural Alcohol	99.99 Degree 	✓	✓	✓
	99.99 Degree 	✓	✓	✓
	99.99 Degree 	✓	✓	✓



1.4 มาตรฐานที่องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้รับการรับรองในปัจจุบัน

ตารางที่ 1-3 มาตรฐานการผลิตขององค์การสุราฯ

ระบบมาตรฐาน	ความหมาย	วันที่ได้การรับรอง	วันหมดอายุ	ปีที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ	หมายเหตุ
ISO 9001:2015 	ISO 9001 คือ ระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management System: QMS) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกต่างให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นมาตรฐานระบบคุณภาพที่กำกับดูแลทั้งการออกแบบ และพัฒนาการผลิต การติดตั้ง และการบริการ ซึ่งบ่งบอกได้ถึงระดับคุณภาพการดำเนินงานภายในองค์กร โดยจะมีการควบคุมและตรวจสอบขั้นตอน รวมถึงวิธีการทำงานผ่านระบบ	15 กันยายน 2560	15 กันยายน 2563	-	
GMP Codex 	GMP หรือ หลักเกณฑ์วิธีการที่ดีในการผลิตมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Good Manufacturing Practice เป็นข้อกำหนดที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ได้อาหารที่เหมาะสมสำหรับมนุษย์บริโภค ซึ่งเป็นการจัดการด้านความพร้อมของสภาวะแวดล้อมในกระบวนการผลิต	2 กันยายน 2562	2 กันยายน 2565	-	
HACCP Codex 	HACCP มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Hazard Analysis Critical Control Point เป็นการจัดการด้านการควบคุมกระบวนการผลิต (Process Control) โดยเน้นการจัดการจุดที่ได้มีการวิเคราะห์แล้วว่าเป็นจุดที่สำคัญหรือวิกฤตในการควบคุมอันตรายไม่ให้ไปสู่ผู้บริโภค	2 กันยายน 2562	2 กันยายน 2565	-	
ISO 14001:2015 	ISO 14001 คือ มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (Environment management System)	10 สิงหาคม 2561	8 สิงหาคม 2563	-	ปัจจุบันผ่านการตรวจประเมินเพื่อต่ออายุแล้ว แต่อยู่ระหว่างผู้ให้การรับรองออกหนังสือรับรอง

ระบบมาตรฐาน	ความหมาย	วันที่ได้การรับรอง	วันหมดอายุ	ปีที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ	หมายเหตุ
KOSHER CERTIFICATE 	KOSHER อาหารที่ได้มาตรฐานตามกฎหมายของยิว	30 กันยายน 2562	30 กันยายน 2563	-	ปัจจุบันผ่านการตรวจประเมินเพื่อต่ออายุแล้วแต่อยู่ระหว่างผู้ให้การรับรองออกหนังสือรับรอง
มอก.640 - 2553 เล่ม1 	มาตรฐานอุตสาหกรรมเอทานอลใช้ทางเภสัชกรรม	15 มีนาคม 2556	ไม่กำหนดวันหมดอายุ	-	หมดอายุเมื่อมี version ใหม่
มอก. 640- 2553 เล่ม2 	มาตรฐานอุตสาหกรรมเอทานอลใช้ทางอุตสาหกรรมทั่วไป	15 มีนาคม 2556	10 พฤศจิกายน 2562	-	สมอ. แจ้งปรับ version เป็น มอก.640-2561 เล่ม 2 ตามประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ 5186 ปัจจุบัน LDO อยู่ระหว่างสมอ. ตรวจประเมินเพื่อให้การรับรอง
ISO/IEC 17025:2561 	มอก. 17025-2561 (ISO/IEC 17025 : 2017) เป็น ข้อกำหนดทั่วไปว่าด้วยความสามารถห้องปฏิบัติการในการดำเนินการทดสอบและ/ หรือสอบเทียบ	13 มีนาคม 2563	12 มีนาคม 2566	-	
FSSC 22000 V.4.1 	FSSC 22000 หรือชื่อเต็มว่า Food Safety System Certification 22000 คือ ระบบมาตรฐานการรับรองความปลอดภัยสำหรับการผลิตอาหาร	2 กันยายน 2562	2 มิถุนายน 2564	-	
ISO 22000:2005 	ระบบการจัดการความปลอดภัยของอาหาร	2 กันยายน 2562	29 มิถุนายน 2564	-	

ระบบมาตรฐาน	ความหมาย	วันที่ได้การรับรอง	วันหมดอายุ	ปีที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ	หมายเหตุ
ISO 22301:2012 	เป็นมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป็นการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจและการออกแบบมาเพื่อปกป้องธุรกิจของคุณจากอุปสรรคที่มีศักยภาพ ซึ่งรวมถึงสภาพอากาศรุนแรง, ไฟไหม้, น้ำท่วม, ภัยธรรมชาติ	20 พฤศจิกายน 2562	19 พฤศจิกายน 2565	-	
ISO 50001:2018 	ระบบการจัดการพลังงานตามมาตรฐานสากล (Energy Management System)	10 ตุลาคม 2562	10 ตุลาคม 2565		
PIC/s GMP	มาตรฐานการผลิตยาที่ดี ซึ่งเป็นมาตรฐาน EU GMP ที่ใช้กันเป็นกฎหมายในทวีป Europe โดยอ้างอิงตาม Guideline ของ WHO2003			กันยายน 2565	LDO ได้จัดทำเอกสารตามข้อกำหนดมาตรฐานเสร็จสิ้นแล้ว ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการจัดจ้างก่อสร้าง clean room และติดตั้งเครื่องจักรอุปกรณ์ คาดว่าก่อสร้างแล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2564 จากนั้นจะมีการปฏิบัติงานตามระบบมาตรฐานอย่างสมบูรณ์ และเข้าสู่กระบวนการตรวจประเมินเพื่อให้การรับรอง โดย อย. ในปีงบประมาณ 2565

ระบบมาตรฐาน	ความหมาย	วันที่ได้การรับรอง	วันหมดอายุ	ปีที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ	หมายเหตุ
Eco-efficiency	Eco-efficiency หรือ ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ คือการจัดการให้ภาคธุรกิจมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น ควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยแนวคิด Eco-efficiency เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับภาคธุรกิจ เนื่องจากการสร้างความสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจ และการรักษาระบบนิเวศโดยการลดผลกระทบสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้ยังเป็นดัชนีชี้วัดความสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมที่มุ่งไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน อันเป็นเป้าหมายโดยรวมของนานาประเทศในระยะยาวต่อไป	-	-		เป็นตัวชี้วัดที่ 1.4 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ที่อยู่ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสุรากรมสรรพสามิต ประจำปีบัญชี 2563 เรื่องการดำเนินการตามนโยบาย
CFP คาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์ 	"คาร์บอนฟุตพริ้นท์" หมายถึง ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยออกมาจากผลิตภัณฑ์แต่ละหน่วย ตลอดวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่การได้มาซึ่งวัตถุดิบ การขนส่ง การประกอบชิ้นส่วน การใช้งาน และการจัดการซากผลิตภัณฑ์หลังใช้งาน โดยคำนวณออกมาในรูปของคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า เครื่องหมายคาร์บอนฟุตพริ้นท์ที่จะติดบนสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ นั้น เป็นการแสดงข้อมูลให้ผู้บริโภคได้ทราบว่า ตลอดวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์เหล่านั้นมีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกออกมาปริมาณเท่าไร ตั้งแต่กระบวนการหาวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง การใช้งาน และการกำจัด เมื่อกลายเป็นของเสีย ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค และกระตุ้นให้ผู้ประกอบการปรับเปลี่ยน	4 กันยายน 2562	3 กันยายน 2565		

ระบบมาตรฐาน	ความหมาย	วันที่ได้การรับรอง	วันหมดอายุ	ปีที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ	หมายเหตุ
	เทคโนโลยีในการผลิตให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น				
ห้องปฏิบัติการวิเคราะห์เอกซน	ห้องปฏิบัติการที่ได้รับการขึ้นทะเบียนโดยกรมโรงงานอุตสาหกรรม ในการให้บริการวิเคราะห์ทดสอบสารมลพิษของเอกซน ตัวกลางด้านสิ่งแวดล้อม (น้ำเสีย; pH BOD COD SS และ TDS)	20 ธันวาคม 2554	20 ธันวาคม 2563	-	
Green industry 	อุตสาหกรรมสีเขียว	11 กุมภาพันธ์ 2562	10 กุมภาพันธ์ 2565	-	ได้รับการรับรองระดับที่ 3 (สูงสุดคือระดับที่ 5)

บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ (Strategic Plan Formulation)

2.1 กรอบแนวคิดการวางแผนวิสาหกิจ (Strategic Planning Conceptual Idea)

การวางแผนการจัดทำแผนวิสาหกิจ (Strategic Planning) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2564 - 2570 นี้เป็นไปตามกลไกการทบทวน เพื่อตัดสินใจกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร ด้วยการกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการจะไปถึงหรือบรรลุ พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการที่จะทำให้องค์กรสามารถก้าวไปถึงยังสภาพการณ์ในอนาคตนั้น การกำหนดแนวทางดังกล่าวนี้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดสมมติฐานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลรอบด้านอย่างเป็นระบบ คือ การให้ความสำคัญกับสภาพปัจจุบันขององค์กรในด้านต่าง ๆ และศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์การสุราฯ ที่ควรจะต้องมีเพื่อที่จะไปให้ถึงยังสภาพการณ์ในอนาคต (พ.ศ. 2564 - 2570) รวมทั้งการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบทั้งโดยตรงและทางอ้อมต่อองค์กร ทั้งในปัจจุบันและสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการจะบรรลุ โดยมีการวางกรอบความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ กับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนภาพ ในรูปที่ 2-1

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ปี ๒๕๖๑-๒๕๘๐	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพ คน	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาคและ เท่าเทียมกันทางสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ด้านการสร้างการเติบโต บนคุณภาพชีวิตที่เป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการปรับสมดุล และพัฒนากระบวนการ บริหารจัดการภาครัฐ
แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพมนุษย์	ยุทธศาสตร์ที่ ๘ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และ นวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างและ พัฒนาศักยภาพ มนุษย์	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างและ พัฒนาศักยภาพมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างความเป็น ธรรมลความเหลื่อม ล้ำในสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการเติบโตที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาอย่าง ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการเพิ่ม ประสิทธิภาพและ ธรรมาภิบาลในภาครัฐ
		ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสร้างความเข้มแข็ง ทางเศรษฐกิจและ แข่งขันได้อย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ ๙ การพัฒนาภาค การเมืองและพื้นที่ เศรษฐกิจ				
		ยุทธศาสตร์ที่ ๗ ด้านการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานและ ระบบโลจิสติกส์	ยุทธศาสตร์ที่ ๑๐ ด้านการต่างประเทศ เพื่อนบ้านและ ภูมิภาค				
แผนปฏิรูปประเทศ	๑) ด้านการเมือง ๓) ด้านกฎหมาย	๕) ด้านเศรษฐกิจ		๙) ด้านสังคม	๔) ด้านกระบวนการ ยุติธรรม	๖) ด้านทรัพยากร ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	๒) ด้านการบริหาร ราชการแผ่นดิน
	๗) ด้านสาธารณสุข			๑๒) ด้านการศึกษา	๘) ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ	๑๐) ด้านพลังงาน	
	๑๑) ด้านการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบ						
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต		ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการผลิต	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเพิ่มรายได้จาก การจำหน่าย ผลิตภัณฑ์				ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาระบบ บริหารจัดการองค์กร ด้วยหลักธรรมาภิบาล
		ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาขีดความสามารถ ของบุคลากร	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ยกระดับความ ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย				

รูปที่ 2-1 กรอบความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์การสุรา กับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

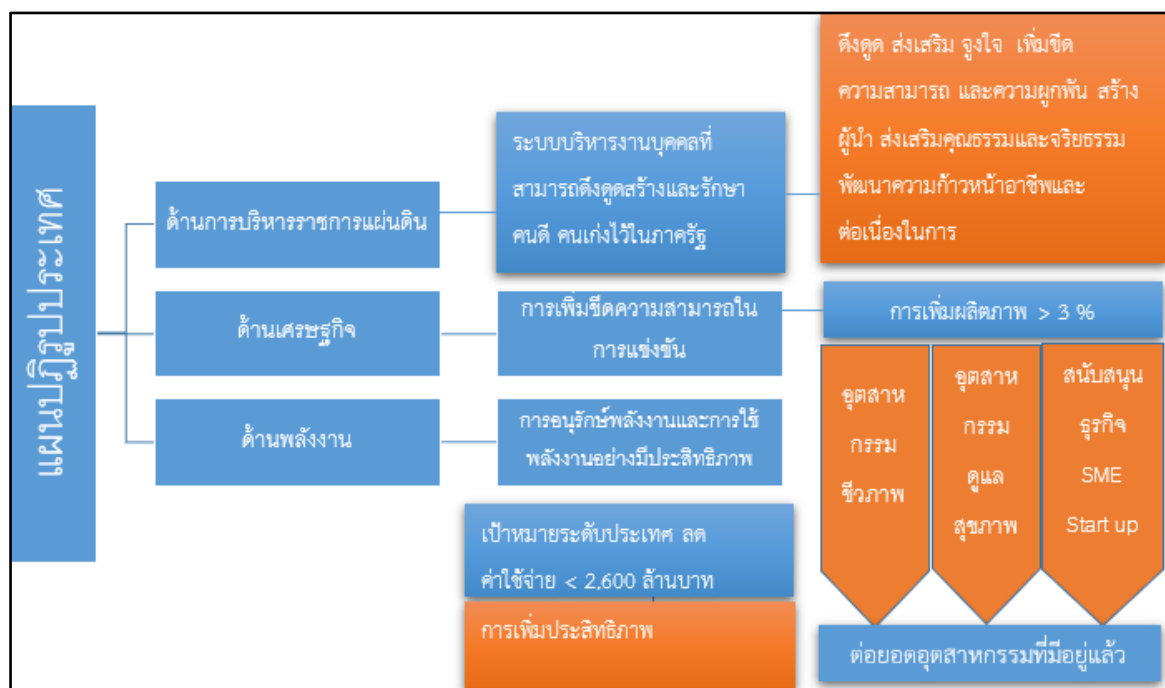
จากแผนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ ในเรื่องของอุตสาหกรรมชีวภาพ ในการสร้างประโยชน์หรือต่อยอดจากภาคการเกษตร มุ่งสู่อุตสาหกรรมบนฐานชีวภาพที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ชีวเคมีภัณฑ์ วัสดุชีวภาพ อาหารเสริม เวชสำอาง การแปลงของเหลือทิ้งจากเกษตรและอุตสาหกรรมให้เป็นสารเคมีที่มีมูลค่า การวิจัยและพัฒนาที่เน้นการนำผลมาใช้ในการเชิงพาณิชย์มากยิ่งขึ้น องค์การสุราฯ ที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์เพื่อตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วนในอุตสาหกรรมบริการในระดับภูมิภาคและจะขยายตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตามแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมชีวภาพในอีก 20 ปีข้างหน้า กำหนดเป้าหมายทุก ๆ 5 ปี ต้องมีการขยายอุตสาหกรรมชีวภาพ 10 % องค์การสุราฯ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมชีวภาพตลอดห่วงโซ่มูลค่าของอ้อยและน้ำตาลในการจัดการกากน้ำตาลซึ่งเป็นของเหลือจากกระบวนการผลิตน้ำตาล เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้อุตสาหกรรมน้ำตาล การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมชีวภาพจะเป็นการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้นซึ่งจะเป็นการยกระดับการแข่งขันของประเทศนั่นเอง นอกจากนี้องค์การสุราฯ ยังเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร ที่มุ่งด้านการบริการการแพทย์ของไทยอันจะเกี่ยวในด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องในการรองรับความต้องการใช้บริการการแพทย์ที่เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากสังคมผู้สูงอายุและความต้องการการแพทย์ที่เพิ่มขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ และองค์การสุราฯ ต้องขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยต้องปรับองค์กรให้เหมาะสมกับบทบาทภารกิจและแยกแยะบทบาทหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม และต้องปรับตัวในการดำเนินธุรกิจปัจจุบันให้พร้อมกับสภาพการณ์กับยุค Digital Transformation และแนวนโยบาย Thailand 4.0 เพื่อให้การดำเนินงานมีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลและระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมถึงการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว และโปร่งใส มีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เทียบได้กับมาตรฐานสากลสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น และทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคตแสดงความเชื่อมโยงได้ดังแผนภาพ ในรูปที่ 2-2



รูปที่ 2-2 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ

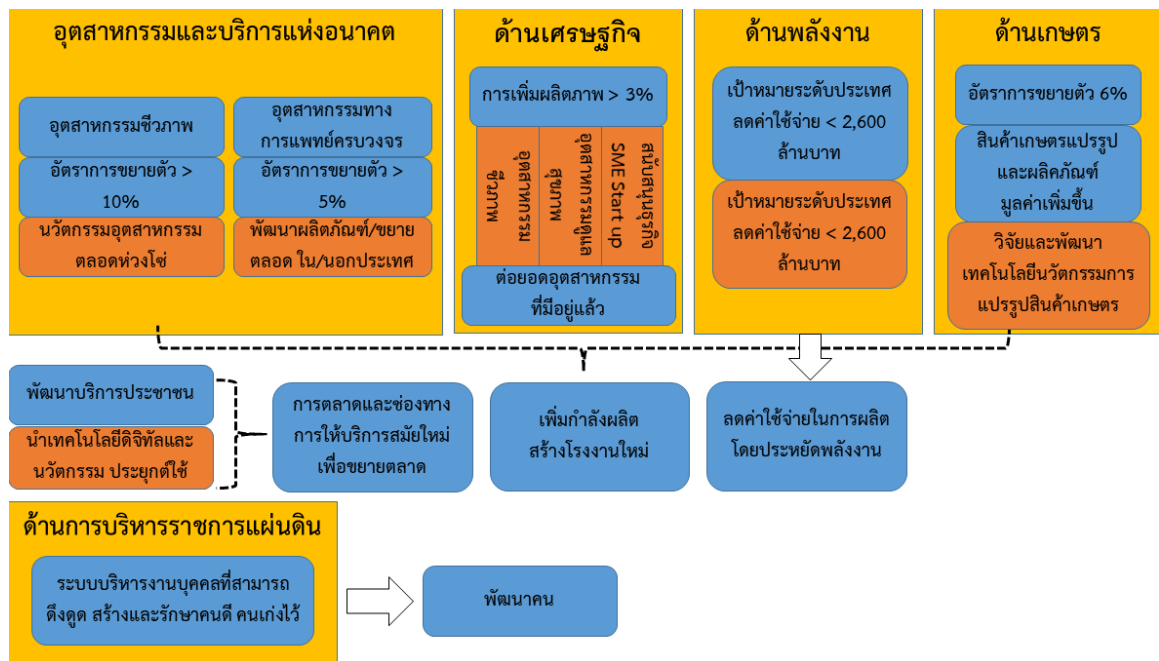
นอกจากนี้ การนำกรอบของแผนการปฏิรูปประเทศที่ต้องดำเนินการตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ 12 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเมือง 2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 3) ด้านกฎหมาย 4) ด้านกระบวนการยุติธรรม 5) ด้านเศรษฐกิจ 6) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) ด้านสาธารณสุข 8) ด้านสื่อสารมวลชนเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) ด้านสังคม 10) ด้านพลังงาน 11) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และ 12) ด้านการศึกษา ซึ่งองค์การสุราฯ กรมสรรพสามิตได้นำมาเป็นแนวทางแผนปฏิรูปมากำหนดกรอบยุทธศาสตร์ ประเด็นที่ 1 ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน การดำเนินงานในโครงสร้างปัจจุบันขององค์การสุราฯ ยังไม่สอดคล้องกับการพัฒนา และการดำเนินธุรกิจให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การนำแนวทางปฏิบัติมาโดยที่ยึดหลักการมีโครงสร้างกะทัดรัดทำงานเพื่อประชาชนยึดการดำเนินงานเชิงพื้นที่เป็นหลัก รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบใหม่ ลดความซ้ำซ้อนของงาน ปรับโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย คล่องตัว ยกระดับธรรมาภิบาลของการทำงาน มีระบบการบริหารงานบุคคลที่สามารถดึงดูด สร้างและรักษาคนดี คนเก่งในองค์กรให้มีความสามารถและเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวมีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การบริหารองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประเด็นที่ 2 ด้านเศรษฐกิจ ภายใต้บริบทยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความท้าทายใหม่ ๆ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หลักการปฏิรูปกำหนดเป้าหมาย “การพัฒนาเศรษฐกิจ

ที่แท้จริง” จึงยึดหลักการพัฒนา คือ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในภาคอุตสาหกรรมทั้งการเกษตร ท่องเที่ยวและบริการ (Hospitality) และอุตสาหกรรมอาหาร องค์การสุราฯ จึงต้องกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมชีวภาพ อุตสาหกรรม การดูแลสุขภาพ ให้ผลิตภัณฑ์ได้ตอบสนองกับกลุ่มเป้าหมายและสนับสนุนภาคธุรกิจ SME และ Start up ในการขยายตลาดให้เติบโตยิ่งขึ้น ประเด็นที่ 3 ด้านพลังงาน ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานและการใช้ พลังงานอย่างคุ้มค่าในกลุ่มอุตสาหกรรม ที่ต้องมีการพัฒนาการลงทุนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการใช้ พลังงาน การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานของเครื่องจักรอุปกรณ์ ต่าง ๆ อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพหม้อน้ำ การปรับปรุงเครื่องจักรและอุปกรณ์ การลดการปล่อยก๊าซ คาร์บอนไดออกไซด์ หรือ ไม่ให้มีสัดส่วนการปล่อยเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ซึ่งจะเป็นแนวทางการพัฒนา ที่ยั่งยืน แสดงประเด็นความเชื่อมโยงของแผนได้ดังแผนภาพ ในรูปที่ 2-3



รูปที่ 2-3 ความเชื่อมโยงของแผนปฏิรูปประเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ

จากกรอบยุทธศาสตร์ข้างต้น การวางแผนการจัดทำแผนวิสาหกิจครั้งนี้ได้วิเคราะห์และ กำหนดกรอบ เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจดังรูปที่ 2-4



รูปที่ 2-4 กรอบแนวคิดของการจัดทำแผนวิสาหกิจ องค์การสุราฯ พ.ศ.2564-2570

จากข้อมูลยุทธศาสตร์ต่าง ๆ พอจะสรุปได้ว่า ในกรอบการพัฒนาขององค์การสุราฯ ใน 7 ปี ข้างหน้านั้น มีแนวโน้มที่จะมีการขยายตัวของตลาดเอทิลแอลกอฮอล์มาก เนื่องจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมชีวภาพ อุตสาหกรรมการแพทย์ อุตสาหกรรมสุขภาพ ประกอบกับแนวทางในการพัฒนาการให้บริการประชาชนจะไปในแนวทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และมีการให้ความสนใจในด้านพลังงานค่อนข้างมาก องค์การสุราฯ จึงได้กำหนดกรอบของการลงทุนในแผนวิสาหกิจใหม่ให้ครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- 1) ลงทุนด้านการตลาดการจัดจำหน่าย โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บริการประชาชนและพันธมิตรต่าง ๆ
- 2) การขยายกำลังการผลิตโดยการตั้งโรงงานใหม่ให้เพียงพอต่อการขยายตัวของตลาด
- 3) ให้ความสำคัญกับการประหยัดพลังงาน
- 4) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน

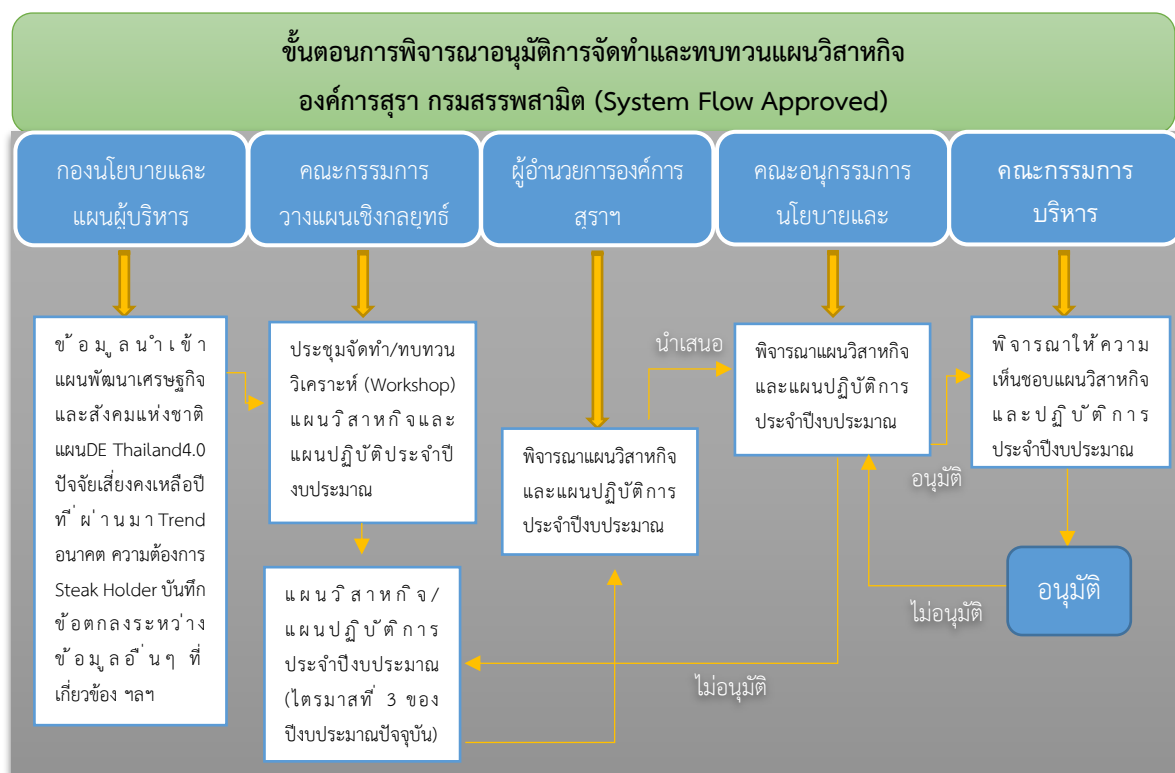
กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ



รูปที่ 2-5 ขั้นตอนการดำเนินการวางแผนการจัดทำแผนวิสาหกิจ

ที่มา: กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์. ศิริวิช ดโนทัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
[<https://www.slideshare.net/Palanel/ss-79585321>, published on Sep 9, 2017.]

ทำการรวบรวมข้อมูลและศึกษากรอบการพัฒนาในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ศักยภาพขององค์การสุราฯ โดยได้ทำการทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การสุราฯ โดยการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดมสมอง โดยได้นำข้อเสนอแนะจากการประเมินในรอบปี 2562 มาพิจารณาประกอบ

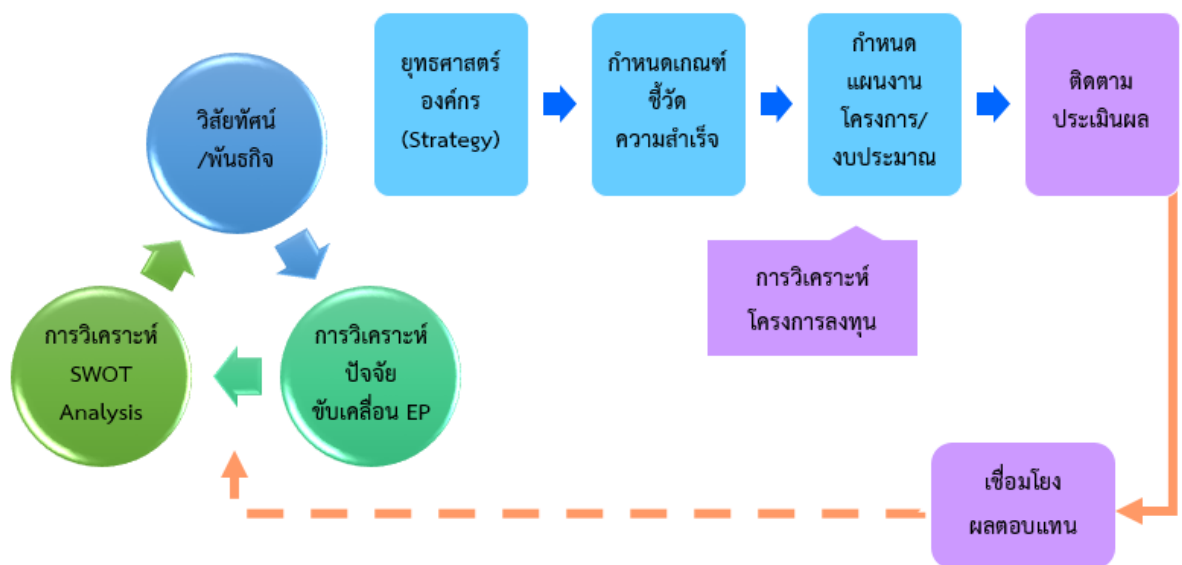


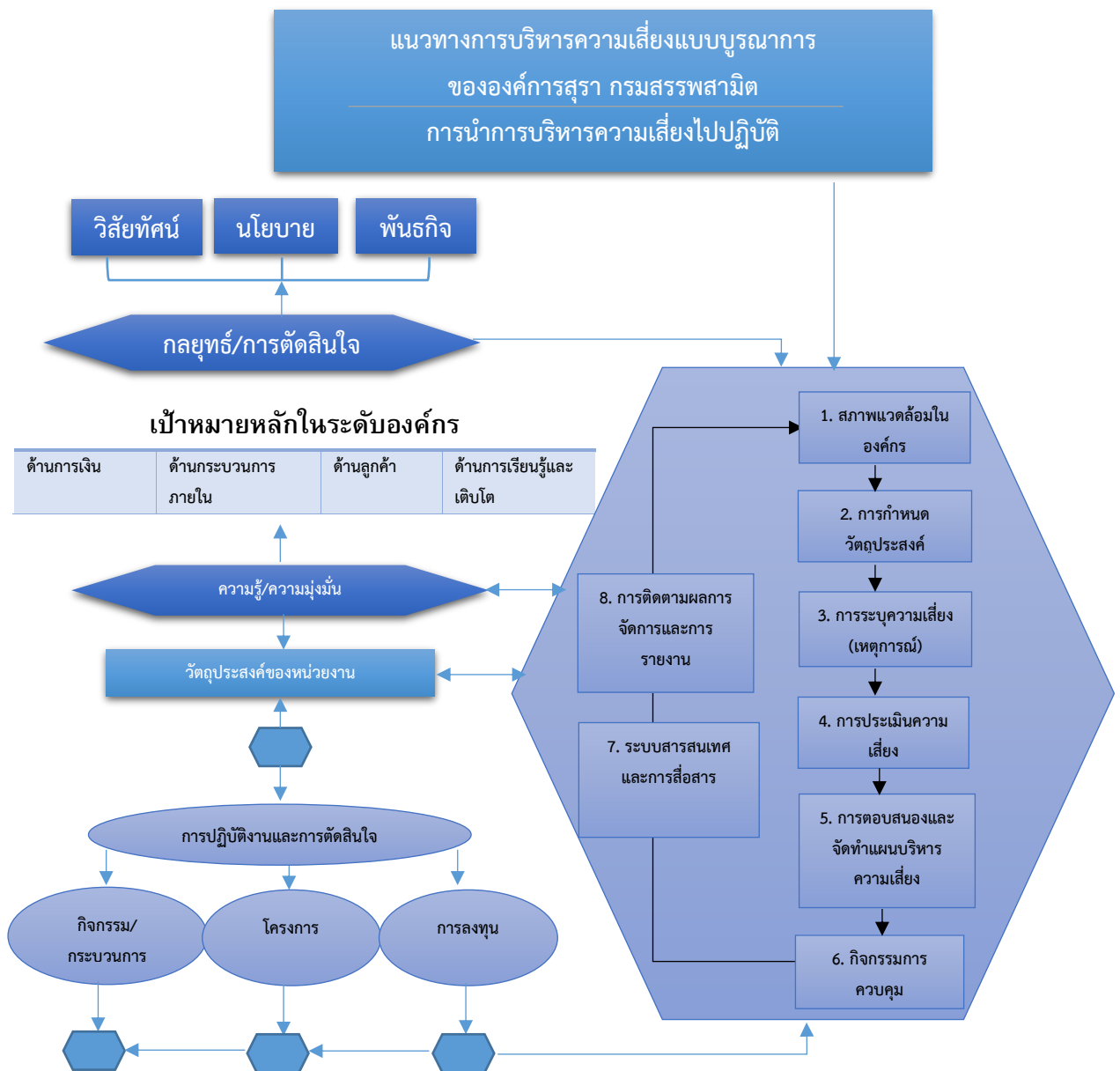
ปฏิทินการจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปี 2564 ขององค์การสุรา

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1	ทบทวนกระบวนการ/ขั้นตอนการจัดทำแผน (update)	ม.ค.	กองนโยบายและแผน
2	ทบทวน/รวบรวม/จัดเตรียมข้อมูลนำเข้าที่เกี่ยวข้อง	ม.ค. - ก.พ.	กองนโยบายและแผน
3	- ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ระยะยาวขององค์การ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์) แผนวิสาหกิจองค์การสุราปี 2563 และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2563 (ไตรมาส 2 และ/หรือ 3) - ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้แก่ SWOT Analysis, PESTLE, 5 Forces Model ฯลฯ	ก.พ. - มี.ค.	- กองนโยบายและแผน - ผู้บริหารระดับสูง - หัวหน้าแผนกต่าง ๆ - พนักงานทุกระดับ
4	- จัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุราปี 2564 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2564 - จัดทำแผนงบประมาณในภาพรวม และตัวชี้วัดระดับแผนงาน/โครงการ	เม.ย. - พ.ค.	- กองนโยบายและแผน - ผู้บริหารระดับสูง - หัวหน้าแผนกต่าง ๆ
5	นำเสนอแผนวิสาหกิจองค์การสุรา และแผนปฏิบัติการประจำปี 2564 ต่อ - คณะอนุกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนา - คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา เพื่อพิจารณาอนุมัติเห็นชอบ พร้อมมอบข้อเสนอแนะ	มิ.ย. - ก.ค.	- กองนโยบายและแผน - ผู้บริหารระดับสูง
6	นำส่งแผนวิสาหกิจองค์การสุรา และแผนปฏิบัติการประจำปี 2564 ต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	ส.ค.	- กองนโยบายและแผน - ผู้บริหารระดับสูง
7	ถ่ายทอดแผนวิสาหกิจองค์การสุรา และแผนปฏิบัติการประจำปีสู่การปฏิบัติ/ดำเนินงานจริง โดยการสื่อสารและถ่ายทอด เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การสุรา ตั้งแต่ลูกค้า คู่ค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ขนส่ง สังคมชุมชน ตลอดจนบุคลากรภายในทุกระดับ โดยช่องทางสื่อต่าง ๆ ทั้ง Online และ Offline	ส.ค. - ก.ย.	- กองนโยบายและแผน - ผู้บริหารระดับสูง - หัวหน้าแผนกต่าง ๆ 5ๆ - พนักงานทุกระดับ - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (All Stakeholder)
8	ถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล	ก.ย.	- กองนโยบายและแผน - หัวหน้าแผนกต่าง ๆ
9	เริ่มดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจองค์การสุรา และแผนปฏิบัติการประจำปี 2564	ต.ค.	- กองนโยบายและแผน - ผู้บริหารระดับสูง - หัวหน้าแผนกต่าง ๆ

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
10	ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี (ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ)	รายไตรมาส	- กองนโยบายและแผน - หัวหน้าแผนกต่าง ๆ
11	ทบทวนแผนวิสาหกิจองค์การสุรา และแผนปฏิบัติการประจำปี 2564 ขององค์การสุรา ในประเด็นความเสี่ยงและ ตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ	ทุก 6 เดือน	- กองนโยบายและแผน - ผู้บริหารระดับสูง - หัวหน้าแผนกต่าง ๆ

การเชื่อมโยง EVM กับกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การสุรา





2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านทรัพยากร ชีตความสามารถ/สมรรถนะ ศักยภาพ รวมถึงความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ขององค์กร ควรจะพิจารณาแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

- 1) ถูกทดแทน เปลี่ยนแปลง หรือลอกเลียนแบบยาก (Slow Cycle)
- 2) มาตรฐาน/ทั่วไป (Standard Cycle)
- 3) ถูกทดแทน เปลี่ยนแปลง หรือลอกเลียนแบบง่าย (Fast Cycle)

ที่มา: J.R. Williams, *How sustainable is your Competitive Advantage?* California Management Review (Spring1992)

2.2.1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Situation Analysis)

เป็นการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในขององค์กร/หน่วยงานในทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร/หน่วยงานในทุก ๆ ด้าน โดยแหล่งข้อมูลในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านโครงสร้างระบบระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัตถุดิบ และการจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร/หน่วยงานเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ การวิเคราะห์ในส่วนนี้ซึ่งภายใต้แนวคิด SWOT Analysis ก็คือ

1. **จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths)** เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบ หรือ จุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรรักษาไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

2. **จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses)** เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะส่งผลดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ข้อมูล ประเด็น ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

- ความเชี่ยวชาญของผู้บริหารในอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์ ความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการผลิต
- ความสามารถของบุคลากรเกี่ยวกับเทคนิคการผลิตเอทิลแอลกอฮอล์
- สินค้าและบริการ (ราคา คุณภาพ) มีสินค้า 4 กลุ่มคือ
 - Premium ที่มีราคาสูงและบริสุทธิ์มาก
 - Consumer ที่มีคุณภาพดีมาก ราคาขายค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
 - Standard ที่มีราคาสูงกว่าคู่แข่งแต่มีการควบคุมกำกับจากการผูกขาด
 - Denatured เป็นแอลกอฮอล์แปลงสภาพที่มีราคาสูงกว่าคู่แข่ง
- ต้นทุนการผลิต มีต้นทุนการผลิตที่สูงกว่าโรงงานผลิตเอทิลแอลกอฮอล์อื่น ๆ
- ความสามารถในการสร้างผลกำไรน้อย มีค่าใช้จ่ายในการขายสูง มีช่องทางการขายจำกัด
- พันธมิตร/คู่ค้า มีตัวแทนจำหน่ายที่มีจำนวนน้อย ไม่มีการกระจายไปยังจังหวัดใหญ่ ๆ และยังไม่มีพันธมิตรด้านโลจิสติกส์หลัก ๆ ที่จะสนับสนุนการกระจายสินค้าทำให้หาสินค้าได้ยาก
- ชื่อเสียงขององค์กร เป็นผู้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี น่าเชื่อถือ แต่ขาดการช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่สามารถซื้อได้ง่าย

- ช่องทางการสื่อสารกับผู้บริโภค มีช่องทางการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ แต่ขาดการจัดการช่องทาง และมีความถี่ในการกระจายข่าวสารต่ำ
- สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี มีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์ (ERP) มาใช้แบบทั่วถึง และซึ่งจะช่วยสนับสนุนการทำงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี
- สถานะทางการเงิน มีความเข้มแข็งทางการเงินสามารถลงทุนในโครงการที่จะสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กรได้
- วัฒนธรรมองค์กร มีวัฒนธรรมการทำงานแบบ พี่-น้อง ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
- การปรับตัวภายในองค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเปลี่ยน มีการปรับโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ เป็นระยะ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง และสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร
- แผนวิสาหกิจประจำปี 2563 – 2567 องค์การสุรา กรมสรรพสามิต
ฯลฯ

2.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Situation Assessment)

เป็นการค้นหาและประเมินปัจจัย ประเด็น และการเคลื่อนไหวต่าง ๆ จากภายนอกองค์กร/หน่วยงาน ทั้งที่เกิดขึ้นภายในประเทศและระหว่างประเทศ ทั้งจากหน่วยงาน/องค์กรภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร/หน่วยงาน การวิเคราะห์ในส่วนนี้ซึ่งภายใต้แนวคิด SWOT Analysis ก็คือ

1. โอกาส (O – Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัย ประเด็น และการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ภายนอกองค์กรใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีหรือข้อได้เปรียบเหล่านั้นมาเสริมสร้างให้หน่วยงานมีความเข้มแข็ง หรือมีความได้เปรียบเชิงธุรกิจได้

2. อุปสรรค (T – Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญ แรงกระแทกดังกล่าวได้

ทั้งนี้ ประเด็น นโยบาย แผนงาน และกฎหมายข้อบังคับที่นำมาวิเคราะห์ อาจมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อทั้งสภาพแวดล้อมของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ต่อการดำเนินกิจการ และการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนี้

1. แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)
3. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. แผนนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
5. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ
6. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals; SDGs) ภายใต้กรอบขององค์การสหประชาชาติ (UN; United Nation)
7. แผนฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมไทยจากไวรัสโควิด19

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาฉบับต่าง ๆ พบว่า การขยายตัวของอุตสาหกรรมชีวภาพ อุตสาหกรรมทางการแพทย์ เป็นโอกาสทางการตลาดขององค์การสุราฯ ที่จะขยายกำลังการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในอนาคต

2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PESTEL ANALYSIS

P – Political หมายถึง ประเด็นทางการเมืองเฉพาะในส่วนที่ส่งผลต่อองค์การสุราฯ ทั้งทางตรงและทางอ้อม อันได้แก่ เสถียรภาพของรัฐบาลที่ยังคงมีการเปลี่ยนแปลง นโยบายของรัฐบาลที่ยังขาดความต่อเนื่องชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของรัฐบาลและผู้บริหารระดับสูง สถานการณ์การออกมาเคลื่อนไหวของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งแบบที่เปิดเผยและไม่เปิดเผย เพื่อเรียกร้องให้ได้ในสิ่งที่ตนเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มของตนเอง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่มาจากการเมืองที่มีผลกระทบต่อระดับบริหาร กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์ในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนระดับการทุจริตคอร์รัปชัน เหล่านี้ล้วนกำลังส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในการจับจ่ายใช้สอยต่าง ๆ อีกทั้งบางประเด็นก็ส่งผลกระทบโดยตรงมายังการดำเนินงานในปัจจุบันที่กำลังก้าวออกไป

E – Economic คือ ตัวแปรทางเศรษฐกิจที่องค์การสุราฯ ควรให้ความสำคัญในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่หดตัวลงอย่างมาก ในขณะที่แนวโน้มการว่างงาน มีโอกาสที่จะสูงมากขึ้น จากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ซึ่งจะส่งผลต่อกำลังซื้อของลูกค้าและประชาชนทั่วไปอย่างไรก็ตามภาครัฐก็ได้มีนโยบายอัดฉีดเม็ดเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อนเป็นมูลค่าหลายแสนล้านบาท ซึ่งหวังว่าจะช่วยให้เศรษฐกิจฟื้นตัวกลับมาได้โดยเร็ว อย่างไรก็ตามทิศทางการทำงานของตัวแปรทางเศรษฐกิจของประเทศไทยจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาระดับหนึ่งในการขับเคลื่อน สอดคล้องกับการคาดการณ์ของผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์จากหลายสำนักว่า เศรษฐกิจของไทยจะฟื้นกลับมาใกล้เคียงก่อนเกิดสถานการณ์โรคระบาดต้องใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 1.5 - 2 ปี องค์การสุราฯ จะต้องติดตามผลกระทบทางเศรษฐกิจและการฟื้นตัวอย่างใกล้ชิด และเตรียมแผนรับมือปัญหาการตกต่ำ

S – Social เป็นเรื่องทางสังคมที่อาจหมายรวมไปถึงวัฒนธรรมด้วย ซึ่งสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 กลับส่งผลทางบวกต่อองค์การสุราฯ ในเรื่องนี้ โดยทัศนคติ พฤติกรรม และรูปแบบการใช้ชีวิตของประชาชน/ผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปจากเดิมในระดับหนึ่งอย่างชัดเจน คือจะมีความคำนึงและใส่ใจในเรื่องของความสะดวกสบายเพิ่มมากยิ่งขึ้น จากเดิมที่เริ่มมีกระแสการใส่ใจในเรื่องสุขภาพมาระยะหนึ่งแล้ว ซึ่งกระแสสังคมในลักษณะเช่นนี้ ย่อมส่งผลดีต่อความต้องการแอลกอฮอล์เพื่อใช้ในการทำความสะดวกสบายเพิ่มสูงขึ้น นับเป็นโอกาสขององค์การสุราฯ ด้วยส่วนหนึ่งในการที่จะเพิ่มยอดขายและขยายตลาดโดยเฉพาะตลาดสินค้าอุปโภคที่มีราคาสูงจากสถานการณ์นี้

T – Technology ในประเด็นเทคโนโลยีนี้ได้จำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 มิติคือเทคโนโลยีในการผลิตสินค้า (แอลกอฮอล์) และเทคโนโลยีที่เอื้อประโยชน์ด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะด้านการจำหน่าย การสื่อสาร และการจัดการจัดเก็บข้อมูล ซึ่งการเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจขององค์การสุราฯ ที่เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์แห่งเดียวในประเทศไทย ทำให้มีการเตรียมความพร้อมรองรับระบบ PIC/S GMP เพื่อเป็นโรงงานผลิตสารตั้งต้นทางยา (API) เป็นการยกระดับมาตรฐานการผลิตยาผ่านกระบวนการผลิตแอลกอฮอล์ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เทียบเท่ากับมาตรฐานของสหภาพยุโรป ทางด้านเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่ไม่กล่าวถึงไม่ได้ก็คือ ความก้าวหน้าและกระแสโลกทางเทคโนโลยีดิจิทัลหรือโลกออนไลน์ (Online/ Digital World) ทั้งทางด้านสื่อสังคม (Social Media) และช่องทางการจำหน่ายแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ถือว่าเป็นโอกาสในการขยายช่องทางการตลาด และการสื่อสารการตลาดให้แก่องค์การสุราฯ อย่างไรก็ตามความสามารถและศักยภาพขององค์การสุราฯ ทางด้านนี้จำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาและยกระดับอย่างเร่งด่วน เพื่อให้เท่าทันและสามารถแข่งขันได้ในตลาดยุคปัจจุบัน เทคโนโลยีอีกด้านที่จำเป็นจะต้องกล่าวถึงคือ เทคโนโลยีด้านการจัดเก็บข้อมูลและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ที่ให้ความสำคัญในเรื่องของความสะดวกต่อการใช้งาน (User Friendly, Easy to Access และอื่น ๆ) และความปลอดภัย (Information Security) ซึ่งองค์การสุราฯ อยู่ในช่วงกำลังพัฒนาและปรับใช้เทคโนโลยีทางด้านนี้ให้เข้ากับการปฏิบัติงานจริง

E – Environment เรื่องสิ่งแวดล้อม นับเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่องค์การสุราฯ ต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะในกระบวนการผลิตแอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ นั้น ล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมแทบทั้งสิ้น อาทิ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากขั้นตอนการกลั่น ปัญหาการบำบัดน้ำเสียจากการผลิต เป็นต้น อย่างไรก็ตามนับได้ว่าองค์การสุราฯ มีนโยบายและแนวทางการรับมือที่ดีและชัดเจนเป็นรูปธรรม อีกด้านหนึ่งของประเด็นทางสิ่งแวดล้อมที่สำคัญคือ สภาพอากาศที่แปรปรวน โดยเฉพาะสภาวะโลกร้อน (Global Warming) ที่ส่งผลทำให้เกิดภัยแล้งที่ยาวนาน และเป็นวงกว้างขยายตัวมากขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงทำให้ผลผลิตอ้อยลดน้อยลง และกากน้ำตาลมีราคาแพง ซึ่งประเด็นทางด้านนี้ล้วนส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันเรื่องนี้ขององค์การสุราฯ ให้สูงขึ้น

L – Legal ประเด็นทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่องค์การสุราฯ ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจกึ่งราชการที่ได้รับอำนาจในการมีสิทธิผูกขาดการเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ (Absolute Alcohol) เพื่อการอุปโภคและบริโภคแต่เพียงผู้เดียวในประเทศ แต่ก็ยังมีกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ อยู่หลายฉบับด้วยกันที่ส่งผลกระทบด้านลบต่อองค์การสุราฯ เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้แอลกอฮอล์แปลงสภาพ พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ประกาศกรมสรรพสามิต เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขอใช้สิทธิเสียภาษีในอัตราศูนย์ฯ เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การสุราฯ เพราะไปเปิดโอกาสให้มีคู่แข่งในตลาดมากยิ่งขึ้น ช่วยลดข้อได้เปรียบทางการค้าขององค์การสุราฯ น้อยลง ทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์การสุราฯ ลดลง และจะส่งผลต่อไปยังยอดขายที่ลดน้อยลงในท้ายที่สุด

2.4 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industrial Analysis)

คือ การวิเคราะห์กลุ่มของบริษัท องค์กร หน่วยงานที่มีสินค้าและบริการที่มีลักษณะเดียวกันหรือที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งรูปแบบการวิเคราะห์ที่นิยมใช้กัน ได้แก่ การประเมินสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่เรียกว่า **5 Forces Model** ของ Michael E. Porter ที่ประกอบด้วย 5 ปัจจัย

1. ศักยภาพของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants)
2. สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)
3. การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat from Substitute Product or Services)
4. อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)
5. อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

1) ศักยภาพของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants)

เป็นการวิเคราะห์ในประเด็นการเข้าสู่ตลาดสินค้าของคู่แข่งรายใหม่ว่าเป็นไปโดยง่ายหรือยาก โดยปัจจัยที่จะกำหนดความยากง่ายในการเข้าสู่ตลาดคือ เงินลงทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในการทำธุรกิจ เทคโนโลยีในการผลิต ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจ ความจงรักภักดีของลูกค้าต่อแบรนด์ในตลาด หากลูกค้าจงรักภักดีกับแบรนด์เดิมมาก หรือมีเจ้ารายใหญ่ที่ผูกขาดตลาดอยู่แล้ว ประเด็นสุดท้ายคือ นโยบายในการควบคุมของภาครัฐ อาทิ การกำหนดโควต้า การให้สัมปทาน การกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วพบว่า ธุรกิจแอลกอฮอล์โดยเฉพาะเอทิลแอลกอฮอล์นั้น ค่อนข้างที่จะมีความยากที่จะมีรายใหม่เข้ามาแข่งขันในตลาดตรง ๆ เนื่องจากประเด็นใบอนุญาต เงินลงทุน เทคโนโลยีการผลิต และความเชี่ยวชาญกับประสบการณ์ในการทำธุรกิจในกลุ่มนี้ ซึ่งมีเพียงประเด็นนโยบายของภาครัฐเท่านั้นที่แสดงออกเป็นนัยถึงการส่งเสริมให้มีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามคู่แข่งรายใหม่อีก 2 ประเภทที่อาจจะต้องให้ความสำคัญและ ฝ้าติดตามอย่างใกล้ชิดคือ บริษัทที่มีวัตถุดิบ (กากน้ำตาล) และ ผัสดั้วมาเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเอง เนื่องจากราคากากน้ำตาล

ในประเทศมีความผันผวน ขึ้นกับราคาอ้อยและน้ำตาลในตลาดโลก และภัยแล้ง ทำให้โรงงานหรือเจ้าของธุรกิจอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาล ที่มีโรงงานผลิต เอทานอลมีโอกาสนในการแข่งขันได้มากกว่า ซึ่งนอกจากโรงงานน้ำตาลแล้วยังมีบริษัทที่นำเข้าเอทิลแอลกอฮอล์มาเพื่อจำหน่าย โดยสามารถนำเข้ามาขายในตลาดแอลกอฮอล์แปลงสภาพได้ โดยมีราคาที่ทำให้องค์การสุราฯ ไม่สามารถแข่งขันได้

2) สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)

ในประเด็นนี้หากมีการแข่งขันที่รุนแรง จะทำให้โอกาสในการขายสินค้าของแต่ละบริษัทลดน้อยลง หรืออาจนำไปสู่สงครามราคาก็ได้ ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการทำกำไรของธุรกิจทุกฝ่าย ปัจจัยที่จะใช้กำหนดระดับของการแข่งขันในอุตสาหกรรม/ตลาด ได้แก่ จำนวนคู่แข่งในตลาด หากมีจำนวนมาก การแข่งขันก็จะยิ่งทวีความรุนแรง หรือในบางกรณีที่มีคู่แข่งน้อยรายในตลาด แต่มีส่วนแบ่งตลาด (Market Share) เท่า ๆ กัน หรือใกล้เคียงกันมาก การแข่งขันก็อาจรุนแรงได้เช่นกัน ขนาดของคู่แข่งโดยหากในตลาดมีคู่แข่งรายใหญ่ที่ครองส่วนแบ่งตลาดอยู่แล้ว โอกาสที่เราจะแย่งชิงส่วนแบ่งมาก็จะค่อนข้างยาก โอกาสในการเติบโตของตลาด/อุตสาหกรรม เพราะผู้ผลิตรายอื่นก็จะมองเห็นโอกาสด้วยเช่นกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาปัจจัยกำหนดระดับการแข่งขันในตลาดแล้ว สามารถสรุปได้ว่าระดับการแข่งขันในตลาดแอลกอฮอล์นี้มีค่อนข้างสูง องค์กรสุราฯ ควรเตรียมความพร้อมเป็นอย่างดี วางแผนกลยุทธ์ให้รัดกุมเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด

3) การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat from Substitute Product or Services)

ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่มาทดแทนในที่นี้ รวมไปถึงสินค้าคนละประเภทเดียวกัน แต่วัตถุประสงค์ในการใช้งานคล้ายกันหรือเหมือนกันหรือทดแทนกันได้ด้วย ปัจจัยที่จะกำหนดระดับของภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทนก็คือ ความสมบูรณ์ในการทดแทน ทั้งในด้านฟังก์ชันการใช้งาน วิธีการใช้ ราคา และอื่น ๆ ยิ่งทดแทนกันสมบูรณ์มากโอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนใจไปซื้อเจ้าอื่นก็ยิ่งมาก ระดับราคาของสินค้าทดแทนกัน ต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าทดแทน (Switching Costs) ในปัจจุบันผลิตภัณฑ์ที่สามารถจะมาทดแทนผลิตภัณฑ์ขององค์กรสุราฯ ได้คือ Ethyl 70% Sterile, Isopropyl และแอลกอฮอล์ที่นำเข้าจากต่างประเทศ อีกทั้งสินค้าขององค์กรสุราฯ ยังไม่มีเอกลักษณ์ (Product Identity) ที่ชัดเจน ถูกลอกเลียนแบบได้ง่าย ก็จะส่งผลให้ลูกค้าเปลี่ยนใจไปซื้อแบรนด์อื่นได้ง่ายเช่นกัน

4) อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

ลูกค้าขององค์กรสุราฯ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม หลักคือ ลูกค้าที่เป็นประชาชนผู้บริโภคทั่วไป กับลูกค้าที่เป็นธุรกิจที่ซื้อแอลกอฮอล์ไปเพื่อจำหน่ายต่อ นำไปบริการลูกค้าของตนอีกทอดหรือไปเป็นวัตถุดิบในกระบวนการผลิต ได้แก่ องค์กรเภสัช อุตสาหกรรมยาและเครื่องสำอาง อุตสาหกรรมอาหาร โรงพยาบาล ห้องปฏิบัติการ และร้านขายยา เป็นต้น โดยปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการกำหนดอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ได้แก่ จำนวนของผู้ซื้อ ปริมาณที่ลูกค้าซื้อ ความสมบูรณ์ของข้อมูลข่าวสารที่ลูกค้าจะใช้เปรียบเทียบทั้งราคาและคุณภาพของเรากับคู่แข่ง ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าเจ้าอื่น



คือถ้า Switching Costs ต่ำ ลูกคาก็จะเปลี่ยนไปซื้อจากเจ้าไหนก็ได้ อำนาจในการต่อรองของลูกคาก็จะสูงด้วยเช่นกัน ด้วยสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นของอุตสาหกรรมนี้ในปัจจุบัน ส่งผลทางอ้อมเป็นเสมือนว่าผู้ซื้อหรือลูกค้านั้นก็มีอำนาจการต่อรองที่สูงขึ้นตามมาด้วย ฉะนั้นเรื่องราคาและบริการหลังการขายจึงเป็นสิ่งที่องค์กรการสุราฯ ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

5) อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรการสุราฯ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) ซึ่งนอกจากโรงงานน้ำตาลและโรงงานผลิตเอทานอล อาจจะต้องพิจารณารวมไปถึงบริษัทผู้รับผลิตผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง และบริษัทด้านขนส่งด้วย ปัจจัยที่จำเป็นต้องพิจารณาเพื่อการประเมินอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ได้แก่ จำนวนของ suppliers ขนาดทางธุรกิจ/สัดส่วนที่ครอบครองวัตถุดิบของ suppliers การมีวัตถุดิบอื่นที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ โดยอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบนี้ส่งผลทั้งในเรื่องของต้นทุน (ราคาวัตถุดิบ) และปริมาณสินค้า (ปริมาณวัตถุดิบที่ส่งมอบ) โดยความได้เปรียบขององค์กรการสุราฯ ในเรื่องนี้มีค่อนข้างต่ำ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง เนื่องจากการรวมตัวเป็นกลุ่ม/สมาคมของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (โรงงานน้ำตาล) การที่โรงงานผลิตเอทานอลมีขนาดค่อนข้างใหญ่และได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนเชิงมูลค่า (Value Driver)

การที่องค์กรการสุราฯ จะมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นมาได้นั้น ประเด็นสำคัญที่จะช่วยหนุนเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้มีอยู่ด้วยกันหลากหลายประการ แต่ที่สำคัญหนึ่งในนั้นคือ *ปัจจัยขับเคลื่อนเชิงมูลค่า (Value Driver) ขององค์กร* ซึ่งเป็นเสมือนฟันเฟืองกลไกที่จะนำพาองค์กรไปสู่ยังเป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงินได้ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าขององค์กรการสุราฯ นี้ จะช่วยผู้บริหารกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของส่วนงานต่าง ๆ ภายใต้อองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ในท้ายที่สุด ซึ่งจากการวิเคราะห์สังเคราะห์ผลจากการประชุมระดมความคิดของบุคลากรระดับต่าง ๆ ขององค์กรการสุราฯ ทำให้พบว่าปัจจัยขับเคลื่อนเชิงมูลค่าขององค์กรการสุราฯ ได้แก่

1. บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการผลิตแอลกอฮอล์ โดยเฉพาะแอลกอฮอล์ที่มีความบริสุทธิ์ในระดับ 99% ขึ้นไป
2. ระบบการผลิตที่ได้รับมาตรฐานสากลในด้านต่าง ๆ ทั้งในเรื่องของการผลิต สิ่งแวดล้อม และห้องปฏิบัติการที่ได้รับความเชื่อถือในระดับแนวหน้าของประเทศ รวมทั้งห้องปฏิบัติการทดสอบคุณภาพแอลกอฮอล์ตามมาตรฐานสากล และมาตรฐานด้านอาหารและยา
3. พฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคที่เริ่มใส่ใจในการรักษาความสะอาดของการดำรงชีวิต โดยเริ่มให้ความสำคัญกับการใช้แอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพมากขึ้น ทำให้มีกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ เกิดขึ้น



4. ความต้องการแอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพสูงจากอุตสาหกรรมใหม่ ทั้งด้านการแพทย์ เภสัชกรรม อิเล็กทรอนิกส์ และอื่น ๆ ตามการขยายตัวของอุตสาหกรรมบริการทางการแพทย์ และอุตสาหกรรมชีวภาพ

2.6 การวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ได้นำเอาผลที่ได้จากการประชุมระดมความคิดของบุคลากรองค์การสุราฯ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง จนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยเป็นการสังเคราะห์จาก จุดเด่น/ความสามารถ/ศักยภาพที่องค์การสุราฯ มีหรือที่ได้รับมาจากนโยบายหรือหน่วยงานหลัก นำมาประมวลผล (Synergy) ร่วมกับประเด็น/ปัจจัยความท้าทายในอนาคตที่องค์กรกำลังจะต้องเผชิญ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

2.6.1 ความสามารถในปัจจุบัน (Present Core Competency)

1. มีสิทธิผูกขาดในการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์แต่เพียงผู้เดียวภายในประเทศ
2. ศักยภาพในการผลิตแอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพดี ที่สามารถนำไปใช้อุตสาหกรรมที่มีความต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล เช่น อุตสาหกรรมการผลิตยา เป็นต้น

2.6.2 ความสามารถที่จำเป็นในอนาคต (Future Core Competency)

1. ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการปรับใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ โดยเฉพาะ Digital Technology, Information Technology, Big Data, และ Data Analytics ของบุคลากร โดยเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้จะครอบคลุม เทคโนโลยีดิจิทัล เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีควบคุม และ เทคโนโลยีทางวิศวกรรม เป็นต้น ซึ่งบุคลากรขององค์การสุราฯ จะต้องให้ความสำคัญในการเรียนรู้ทั้งความรู้ที่เป็นระบบ และ ความรู้จากประสบการณ์การทำงาน และการปฏิบัติที่ดี ที่ได้จากการทำงาน
2. ความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด โดยเฉพาะตลาดดิจิทัล/ออนไลน์ (Digital Marketing) และ Soft Skill และการบริหารจัดการ

2.7 ผลการจัดทำ SWOT Analysis ขององค์กร

จากการประชุมระดมความคิด (Brain Storming Technique) ของบุคลากรองค์การสุราฯ ที่มีทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง พนักงานระดับปฏิบัติ พร้อมทั้งตัวแทนจากสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ เข้าร่วม โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมทุกท่านได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีด้วย Card Technique พร้อมทั้งมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในที่ประชุม (Discussion) ทำให้สามารถประมวลผลความคิดเห็นที่เกิดขึ้นจากที่ประชุม และสรุปออกมาได้เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การสุราฯ ดังในตารางที่ 2-1 ผลการจัดทำ SWOT Analysis ขององค์การ

ตารางที่ 2-1 ผลการจัดทำ SWOT Analysis ขององค์กร

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 : เป็นองค์กรที่มีสิทธิผูกขาดในการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์แต่เพียงผู้เดียวภายในประเทศ S2 : แอลกอฮอล์ที่ผลิตได้มีคุณภาพดี ได้รับมาตรฐานสากลในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านระบบการผลิต สิ่งแวดล้อม ห้องปฏิบัติการ และอื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้ผลิตยาและเครื่องสำอางได้ S3 : มีการค้นคว้าวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างนวัตกรรมในการนำแอลกอฮอล์ไปใช้งานด้านต่าง ๆ จนสร้างผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง สร้างโอกาสการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ไปสู่อุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำ รวมถึงอุตสาหกรรม New S Curve S4 : มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การวางแผน การบริหารต้นทุน หอกลั่น วัตถุดิบ รวมไปถึงบุคลากรที่มีความชำนาญ (อ้างอิงมาตรฐานต่าง ๆ ที่องค์การสุราฯ ได้รับบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมและประกาศนียบัตรต่าง ๆ)	W1 : การบริหารจัดการและการกำกับต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอ ทั้งในแง่ของการจัดหาจัดซื้อ การบริหารความเสี่ยง และขาดการบูรณาการข้อมูลและระบบต่าง ๆ W2 : กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ล้าสมัย และไม่เป็นปัจจุบัน ส่งผลต่อความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ W3 : ขาดกลยุทธ์ด้านการหารายได้ที่ชัดเจน (การตลาด พันธมิตรในการขาย โลจิสติกส์ การบริหารการตลาด และโลจิสติกส์) W4 : บุคลากรขาดศักยภาพในเทคโนโลยีและนวัตกรรม W5 : ขาดระบบข้อมูลที่ดี
โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม (Threat)
O1 : ความต้องการแอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพมีเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก ทั้งจากสถานการณ์ของโรคระบาดในปัจจุบัน และแนวโน้มความต้องการที่เกิดจากอุตสาหกรรมในกลุ่มใหม่ ทั้งด้านการแพทย์ เภสัชกรรม อิเล็กทรอนิกส์ และอื่น ๆ ตามนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนอุตสาหกรรมเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ (S-Curve) ส่งผลต่อความต้องการใช้แอลกอฮอล์ O2 : ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการผลิต ทำให้เห็นช่องทางการลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต O3 : พฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคเริ่มให้ความสำคัญกับการใช้แอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพมากขึ้น O4 : ความก้าวหน้าและกระแสโลกทางด้านออนไลน์ ทั้งทางด้านสื่อ (Social Media) และช่องทางการจำหน่าย (E-Commerce) เป็นโอกาสในการขยายช่องทางการตลาด และการวิเคราะห์ข้อมูลการสื่อสารการตลาดให้แก่องค์การ	T1 : การเปิดตลาดเสรี ส่งผลให้มีการแข่งขันมากขึ้น T2 : ผู้ผลิต/จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองมากขึ้น เนื่องจากวัตถุดิบขาดแคลน T3 : นโยบายของภาครัฐ ที่ไม่ต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลง และไม่ชัดเจน ส่งผลต่อทั้งการดำเนินงานขององค์การ และการแข่งขันทางธุรกิจ องค์การอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ทำให้ขาดความคล่องตัวและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การสุราฯ ด้วยการประชุมระดมความคิดนำมาวิเคราะห์สังเคราะห์จัดทำเป็นแนวทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ตามสถานการณ์ทั้ง 4 ข้างต้น ได้ผลดัง SWOT Synergic Matrix ในตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 : ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์การสุรา โดยใช้ TOWS Metrix

TOWS Matrix	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunities) O1 : ความต้องการแอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก ทั้งจากสถานการณ์ของโรคระบาดในปัจจุบัน และแนวโน้มความต้องการที่เกิดจากอุตสาหกรรมในกลุ่มใหม่ ทั้งด้านการแพทย์ เภสัชกรรม อีเล็กทรอนิกส์ และอื่น ๆ ตามนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนอุตสาหกรรมเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ (S-Curve) ส่งผลต่อความต้องการใช้แอลกอฮอล์ O2 : ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการผลิต ทำให้เห็นช่องทางการลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต O3 : พฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคเริ่มให้ความสำคัญกับการใช้แอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพมากขึ้น O4 : ความก้าวหน้าและกระแสโลกทางด้านออนไลน์ ทั้งทางด้านสื่อ (Social Media) และช่องทางการจำหน่าย (E-Commerce) เป็นโอกาสในการขยายช่องทางการตลาด และการวิเคราะห์ข้อมูลการสื่อสารการตลาดให้แก่องค์กร	S1 : เป็นองค์กรที่มีสิทธิผูกขาดในการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์แต่เพียงผู้เดียวภายในประเทศ S2 : แอลกอฮอล์ที่ผลิตได้มีคุณภาพดี ได้รับมาตรฐานสากลในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านระบบการผลิต สิ่งแวดล้อม หอปฏิบัติการ และอื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้ผลิตยาและเครื่องสำอางได้ S3 : มีการค้นคว้าวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างนวัตกรรมในการนำแอลกอฮอล์ไปใช้งานด้านต่าง ๆ จนสร้างผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง สร้างโอกาสการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ไปสู่อุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำ รวมถึงอุตสาหกรรม New S Curve S4 : มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การวางแผน การบริหารต้นทุน หอกลั่น วัตถุดิบ รวมไปถึงบุคลากรที่มีความชำนาญ (อ้างอิงมาตรฐานต่าง ๆ ที่องค์การสุรา ได้รับ, EVM, Yield, บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมและประกาศนียบัตรต่าง ๆ)	W1 : การบริหารจัดการและการกำกับต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอ ทั้งในแง่ของการจัดหา จัดซื้อ การบริหารความเสี่ยง และ ขาดการบูรณาการข้อมูลและระบบต่าง ๆ W2 : กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ภายในองค์การที่ล้าสมัย และไม่เป็นปัจจุบัน ส่งผลต่อความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ W3 : ขาดกลยุทธ์ด้านการหารายได้ที่ชัดเจน (การตลาด พันธมิตรในการขาย โลจิสติกส์ การบริหารการตลาด และ โลจิสติกส์) W4 : บุคลากรขาดศักยภาพในเทคโนโลยีและนวัตกรรม W5 : ขาดระบบข้อมูลที่ดี
อุปสรรค (Threats) T1 : การเปิดตลาดเสรี ส่งผลให้มีการแข่งขันมากขึ้น T2 : ผู้ผลิต/จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองมากขึ้น เนื่องจากวัตถุดิบขาดแคลน T3 : นโยบายของภาครัฐ ที่ไม่ต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลง และไม่ชัดเจน ส่งผลต่อทั้งการดำเนินงานขององค์การ และการแข่งขันทางธุรกิจองค์การอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ทำให้ขาดความคล่องตัวและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	ST - กลยุทธ์เชิงป้องกัน Strategic Objective 5. การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล - พัฒนาระบบข้อมูล (S2, S3) (T1, T2) - เปิดเผยข้อมูล (S1,S4) , (T1, T2, T3)	WT - กลยุทธ์เชิงรับ Strategic Objective 4. ยกระดับความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - พัฒนาความร่วมมือกับสังคม (W2, W3, W4) (T1, T2, T3) Strategic Objective 3. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร - สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (W4) (T2, T3) - ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร (W4), (T1)

บทที่ 3 แผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ (LDO Strategic Plan)

ด้วยผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การสุราฯ นำมาเป็นข้อมูลประกอบการทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์การ โดยปรับให้อยู่บนฐานของข้อมูลข้อเท็จจริง (Information) ที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อกัน พร้อมทั้งทำให้มีความชัดเจน กระชับ จดจำได้ง่าย เพื่อประโยชน์ในการถ่ายทอดสื่อสารออกไปทั้งภายในและภายนอกองค์การสุราฯ โดยสรุปผลได้ดังรูปที่ 3-1 ดังนี้



รูปที่ 3-1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์

3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“ผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์คุณภาพสูง เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และมีคุณค่าต่อสังคม”

ผู้นำ หมายถึง ผู้นำในการผลิตเอทิลแอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพสูง และได้รับมาตรฐานการรับรองในระดับสากล

คุณภาพสูง หมายถึง ผลิตรัณที่ผ่านการรับรองมาตรฐานในระดับสากล สามารถตอบสนองอุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์

เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หมายถึง องค์การสุราฯ ตระหนักถึงระบบการจัดการของเสียจากกระบวนการผลิตที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนรอบข้าง

มีคุณค่าต่อสังคม หมายถึง ผลิตรัณขององค์การสุราฯ มีความสำคัญในการส่งเสริม สุขภาพอนามัย ในด้านความสะอาดปลอดภัย

3.2 พันธกิจ (Mission)

- 1) พัฒนาระบบการผลิตและคุณภาพผลิตรัณเอทิลแอลกอฮอล์ ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 2) ปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการจัดจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง รวมถึงส่งมอบผลิตรัณให้ลูกค้าเข้าถึงได้ เข้าถึงง่าย
- 3) สร้างเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณค่าเชิงสังคมอย่างยั่งยืน

3.3 ค่านิยมองค์กร

กระบวนการหาค่านิยมองค์กร โดยการประมวลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรพิจารณาประกอบกับกิจกรรมที่องค์การสุราฯ พึ่งมีเพื่อให้สามารถคงความสามารถในอุตสาหกรรมการผลิตเอทิลแอลกอฮอล์ ซึ่งมีแนวโน้มว่าอาจจะมีการเปิดเสรี และมีการแข่งขันในระดับสูง จึงได้กำหนดค่านิยมองค์กร ที่ประกอบจากสิ่งที้องค์การสุราฯ มีอยู่ คือ LDO ดังนี้

L = Leading

หมายถึง การเป็นผู้นำในสิ่งที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญ

D = Developing

หมายถึง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การปฏิบัติงาน และการพัฒนาผลิตรัณให้มีความหลากหลาย

O = Overall Successful

หมายถึง การดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ขององค์กร

3.4 ยุทธศาสตร์

ความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร และ ค่านิยมองค์กร แสดงในรูปที่ 3-2 โดยใช้ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยในการจำแนกช่วงเวลา ในการกำหนดระยะของแผนวิสาหกิจ ออกเป็น 3 ช่วง คือ ระยะเติบโต (Growth) ระหว่างปี 2564 - 2565 ระยะยั่งยืน (Mature) ระหว่างปี 2566 - 2569 และระยะสุดท้าย (New S-Curve) ปี 2570



รูปที่ 3-2 กรอบยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ องค์การสุราฯ พ.ศ. 2564 – 2570

3.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

ด้วยผลการจัดทำ SWOT Analysis เฉพาะในส่วนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Situation Assessment) นั่นคือ โอกาส (Opportunity) และอุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threat) นำเอาปัจจัย/ประเด็นเหล่านั้นมาวิเคราะห์ประมวลผลร่วมกันภายใต้กรอบของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กร เพื่อพิจารณาถึงประเด็นหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์กรอาจจะต้องเผชิญในอนาคต เมื่อมีการดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ที่เกิดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กรที่ได้อำนาจกันขึ้นมา ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

- มีความต้องการแอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก ทั้งจากสถานการณ์ของโรคระบาดในปัจจุบัน และแนวโน้มความต้องการที่เกิดจากอุตสาหกรรมในกลุ่มใหม่ ทั้งด้านการแพทย์

เภสัชกรรม อิเล็กทรอนิกส์ และอื่น ๆ ตามนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนอุตสาหกรรมเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ (S-Curve) ส่งผลต่อความต้องการใช้แอลกอฮอล์

- ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการผลิต ทำให้เห็นโอกาสในการลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
- พฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคเริ่มให้ความสำคัญกับการใช้แอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพมากขึ้น
- ความก้าวหน้าและกระแสโลกทางด้านออนไลน์ ทั้งทางด้านสื่อ (Social Media) และช่องทางการจำหน่าย (E-Commerce) เป็นโอกาสในการขยายช่องทางการตลาด และการสื่อสารการตลาด ให้แก่องค์กร
- การเปิดตลาดเสรี ส่งผลให้มีการแข่งขันมากขึ้น
- ผู้ผลิต/จำหน่ายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองมากขึ้น เนื่องจากวัตถุดิบขาดแคลน
- นโยบายของภาครัฐ ที่ไม่ต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลง และไม่ชัดเจน ส่งผลต่อทั้งการดำเนินงานขององค์กร และการแข่งขันทางธุรกิจของการอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ทำให้ขาดความคล่องตัวและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3.6 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

เป็นวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่จะช่วยหนุนเสริม/สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร ให้ดำเนินการตามกรอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล โดยอาศัยผลการจัดทำ SWOT Analysis ในส่วนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Situation Assessment) นั่นคือ จุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Situation Assessment) นำเอาปัจจัย/ประเด็นเหล่านี้มาวิเคราะห์ประมวลผลร่วมกัน เพื่อพิจารณาถึงประเด็นหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้กรอบการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ตั้งแต่ในระดับแผนงาน/โครงการ แผนปฏิบัติการ และแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และมุ่งไปสู่เป้าหมายในระยะต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ภายใต้แผนวิสาหกิจได้ โดยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

- เป็นองค์กรที่มีสิทธิผูกขาดในการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์แต่เพียงผู้เดียวภายในประเทศ
- แอลกอฮอล์ที่ผลิตได้มีคุณภาพดี ได้รับมาตรฐานสากลในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านระบบการผลิต สิ่งแวดล้อม ห่วงปฏิบัติการ และอื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้ผลิตยาและเครื่องสำอางได้
- มีการค้นคว้าวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างนวัตกรรมในการนำแอลกอฮอล์ไปใช้งานด้านต่าง ๆ จนสร้างผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง สร้างโอกาสการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ไปสู่อุตสาหกรรมกลั่นน้ำและปลายน้ำ รวมถึงอุตสาหกรรม New S Curve

- มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การวางแผน การบริหารต้นทุน หอกลั่น วัตถุดิบ รวมไปถึงบุคลากรที่มีความชำนาญ (อ้างอิงมาตรฐานต่าง ๆ ที่องค์การสุราฯ ได้รับบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมและประกาศนียบัตรต่าง ๆ)
- การบริหารจัดการและการกำกับต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอ ทั้งในแง่ของการจัดหาจัดซื้อ การบริหารความเสี่ยง และ ขาดการบูรณาการข้อมูลและระบบต่าง ๆ
- กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ภายในองค์การที่ล้าสมัย และไม่เป็นปัจจุบัน ส่งผลต่อความคล่องตัว และประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ
- ขาดกลยุทธ์ด้านการหารายได้ที่ชัดเจน (การตลาด พันธมิตรในการขาย โลจิสติกส์ การบริหารการตลาด และ โลจิสติกส์)

3.7 ปัจจัยยั่งยืน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อเป็นการรองรับเกณฑ์ Enablers ทั้ง 8 ด้าน ตามแนวทางการประเมิน SE-AM ที่จัดทำโดย TRIS และได้รับการอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เริ่มใช้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ที่ระบุถึงความต้องการจัดให้มีปัจจัยยั่งยืน (Sustainable Factors) ที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพ ชีตความสามารถและการดำเนินงานตามภารกิจหลักด้านต่าง ๆ ขององค์การสุราฯ เพื่อให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในระยะยาว และทำให้องค์การสุราฯ มีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ผู้บริหารระดับสูงขององค์การสุราฯ และหน่วยงานที่รับผิดชอบ จึงได้นำเอาแนวทางการพิจารณาปัจจัยยั่งยืนที่เป็นมาตรฐานของตลาดหลักทรัพย์มาวิเคราะห์สังเคราะห์ร่วมกับปัจจัยภายในต่าง ๆ ขององค์การสุราฯ โดยได้พิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยยั่งยืน สรุปได้เป็น 5 ปัจจัยคือ

- 1) การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ด้วยการบริการที่เป็นเลิศ และคุณภาพของสินค้า
- 2) การตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง
- 3) ความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนและสังคม
- 4) การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้า ทั้งทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม
- 5) ระบบโครงสร้างพื้นฐานเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

ในส่วนของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) นั้น องค์การสุราฯ เล็งเห็นความสำคัญและความเชื่อมโยงที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ดังนั้นจึงได้มีการกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวตามกฎหมาย รวมถึงส่งเสริม

ให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาการดำเนินงานและไม่ควรกระทำการใด ๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น พร้อมทั้งจัดให้มีการเปิดเผยนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย กลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และกิจกรรมต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการตามนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียไว้ในรายงานประจำปีด้วย โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์การสุราฯ คณะกรรมการและผู้บริหารได้ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญขององค์การสุราฯ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ลูกค้า
- 2) รัฐบาล กระทรวงการคลัง กรมสรรพสามิต
- 3) คู่ค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ขนส่ง
- 4) ชุมชนและสังคม
- 5) บุคลากรภายในองค์การสุราทุกระดับ

3.8 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Direction and Positioning)

ได้กำหนดเป้าหมายและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การสุราฯ ที่จะเป็นผู้นำอุตสาหกรรมเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง โดยได้กำหนดเป้าหมายไว้ 3 ช่วง ดังรูปที่ 3-3



รูปที่ 3-3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 3 ระยะ

1) Growth : 2564-2565 ในระยะแรกจะเน้นผลักดันยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้ และ เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสู่ช่องทางจำหน่ายดิจิทัล และ เพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการจำหน่ายเดิม เพื่อให้สามารถเพิ่มรายได้ในระยะแรกได้เพื่อเพิ่มอัตราการเติบโตของยอดขาย 15% โดยในช่วงนี้ยังไม่ได้มุ่งเป้าให้มีการลดสัดส่วนของรายได้จากผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม 95 ไปยังกลุ่มอื่น เพียงแต่จะเริ่มนโยบายการตลาดให้มีการเติบโตในกลุ่มกลุ่มอื่นมากขึ้น รายได้การขายสินค้าจะเติบโต 100% และมีการจ้างผลิตในส่วนต่างของความต้องการ ในระยะแรกนี้จะมุ่งเน้นงานที่เป็นพื้นฐานต่าง ๆ เช่น ปรับปรุงระบบ e-Commerce ให้บูรณาการเชื่อมต่อกับระบบจัดจำหน่ายคลังสินค้า และบัญชีการเงิน รวมไปถึงระบบใบอนุญาตและใบขน ส่วนการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตจะเป็นช่วงของการลงมือทำและเริ่มเป็นผลของการเพิ่มประสิทธิภาพ โดยจะมุ่งในส่วนที่เป็น Cost Driver จากการวิเคราะห์ EVM

2) **Mature : 2566 - 2569** เป็นช่วงยั่งยืน เป็นช่วงคงความสามารถในการเติบโตในระดับ 15% ต่อปี ต่อเนื่อง 3 ปี โดยจะทำตลาดในกลุ่มผลิตภัณฑ์ 99, 70 และ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด ในสัดส่วนจากเดิมในปี 2566 (3.7, 2.1, 1.5) เป็น (7.2, 8.5, 7.5) ในปี 2569 มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่น้อยปีละ 2 ผลิตภัณฑ์ และเพิ่มกำลังผลิตโดยสร้างโรงงานใหม่หรือหอกลับใหม่ ซึ่งเทคโนโลยีและเครื่องจักรใหม่น่าจะส่งผลให้สามารถประหยัดต้นทุนในการผลิตได้น้อย 10% ก็จะทำให้สามารถคืนทุนได้ด้วยประสิทธิภาพการผลิตที่ได้มา ใน 10 ปี (120,000 ลิตร x 300 x 3 บาท x 10 ปี) โดยเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินยุทธศาสตร์ เพื่อปรับเปลี่ยนสัดส่วนรายได้จากกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีกำไรต่อหน่วยน้อยไปสู่กลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีรายได้ต่อหน่วยสูง ให้เห็นผลผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ โดยเฉพาะช่องทางดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ สามารถเข้าสู่ผู้บริโภคได้ในจำนวนมากด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำโดยใช้บุคลากรจำนวนไม่มาก และเพิ่มประสิทธิภาพของช่องทางการจำหน่ายเดิมโดยใช้การสื่อสารการตลาด และลูกค้าสัมพันธ์อย่างหนัก เพื่อให้สามารถคงอัตราการเติบโตปีละ 15% ให้ได้ และในช่วงนี้ก็จะทำการตั้งโรงงานใหม่ โดยโรงงานใหม่จะสามารถลดค่าใช้จ่ายของการจ้างผลิตลงได้ 5-10% ส่วนการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตจะเป็นเห็นผลของการเพิ่มประสิทธิภาพในส่วนที่เป็น Cost Driver และมีการเร่งออกผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มากกว่าในระยะแรก โดยจะต้องสามารถเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ได้น้อยปีละ 2 ต่อปี และเริ่มมีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ในสัดส่วนที่มากขึ้น

3) **New S-Curve 2570** ระยะสุดท้ายของแผนวิสาหกิจ องค์การสุราฯ สามารถใช้สิ่งที่พัฒนาในปี 2564 - 2569 ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยจะมีการประเมินผลแผนและเตรียมปรับแผนใหม่เพื่อนำผลิตภัณฑ์ใหม่ที่พัฒนาในช่วง 6 ปี มาทำการตลาดแบบเข้มข้น ผ่านช่องทางจำหน่ายที่ได้ขยายตัวในช่วง 6 จากยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพช่องทางการจัดจำหน่าย ให้เกิดเป็นรายได้กลุ่มใหม่ขององค์การสุราฯ ผลักดันองค์การสุราฯ ไปสู่ New S-Curve ที่ยั่งยืน และองค์การสุราฯ สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างแข็งแกร่งหลังจากปี 2570 ด้วยยอดขายที่โตกว่า 3 เท่า กำลังผลิตที่มากกว่าเดิม 3 เท่า โดยมีระบบข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบเทคโนโลยีการผลิต

3.9 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) และกลยุทธ์ (Strategies)

จากพันธกิจ (Mission) ค่านิยมหลัก (Core Value) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ขององค์กร นำมาวิเคราะห์สังเคราะห์และประมวลร่วมกับผลของการจัดทำ SWOT Analysis สามารถกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งแสดงได้ดังนี้

3.9.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

พัฒนาและยกระดับระบบ/รูปแบบและวิธีการทำงาน ที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร ในการขับเคลื่อนองค์กร (high value data driven organization) ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

3.9.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) และ กลยุทธ์การดำเนินงาน (Operating Strategy)

ด้วยการจัดทำ SWOT Analysis ที่วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำข้อมูลจุดแข็ง – จุดอ่อนภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาส – อุปสรรคจากภายนอก เพื่อประมวลผลว่าองค์กรกำลังเผชิญหน้ากับสถานการณ์ใด ที่สำคัญยิ่งกว่าคือภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะมีการดำเนินการเพื่อตอบสนอง (Reaction/ Response) อย่างไร หรือจะเลือกใช้กลยุทธ์ ดำเนินงานใดที่เหมาะสม ซึ่งมีอยู่ 4 รูปแบบดังนี้

- **สถานการณ์ที่ 1 ; จุดแข็ง + โอกาส** เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กร มีสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งที่โดดเด่น และสภาพแวดล้อมภายนอกก็เอื้อประโยชน์ต่อองค์กร/หน่วยงานในด้านต่าง ๆ จึงควรกำหนด **กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy)** สำหรับสถานการณ์ เช่นนี้เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง ปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสบวกในเรื่องต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ ต่อองค์กร/หน่วยงานมาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ/ความสามารถขององค์กร

- **SO1 : เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต โดยมี 2 กลยุทธ์ คือ**

- 1) ปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต (S1, S3, S4), (O1, O2, O3)

- 2) วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (S1), (O1, O3)

- **สถานการณ์ที่ 2 ; จุดแข็ง + อุปสรรค** สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อม ภายนอกไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรกลับมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุด แข็งหลายประการ องค์กร/หน่วยงานจึงควรที่จะเลือกใช้ **กลยุทธ์สร้างความหลากหลายหรือขยาย ขอบข่าย (Diversification Strategy)** เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรในการป้องกัน/รับมือกับ ภาวะคุกคามที่กำลังจะมาถึงองค์กร/หน่วยงาน หรือเพื่อสรรหา/สร้างโอกาสที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

- **ST1 : เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยมี 1 กลยุทธ์ คือ**

- 1) พัฒนาระบบข้อมูล (S2, S3) (T1, T2)

- **สถานการณ์ที่ 3 ; จุดอ่อน + โอกาส** เป็นสถานการณ์ที่องค์กร/หน่วยงานมีโอกาที่เป็นข้อ ได้เปรียบอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรมีจุดอ่อนอยู่หลายอย่างด้วย เช่นกัน ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรก็คือ **กลยุทธ์การปรับตัว (Turnaround-oriented Strategy)** โดยการหยิบฉวยหรือนำเอาโอกาสต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กร/หน่วยงานมาเพื่อปรับใช้ จัดการหรือแก้ไขจุดอ่อนต่าง ๆ ภายในองค์กร/หน่วยงานเอง

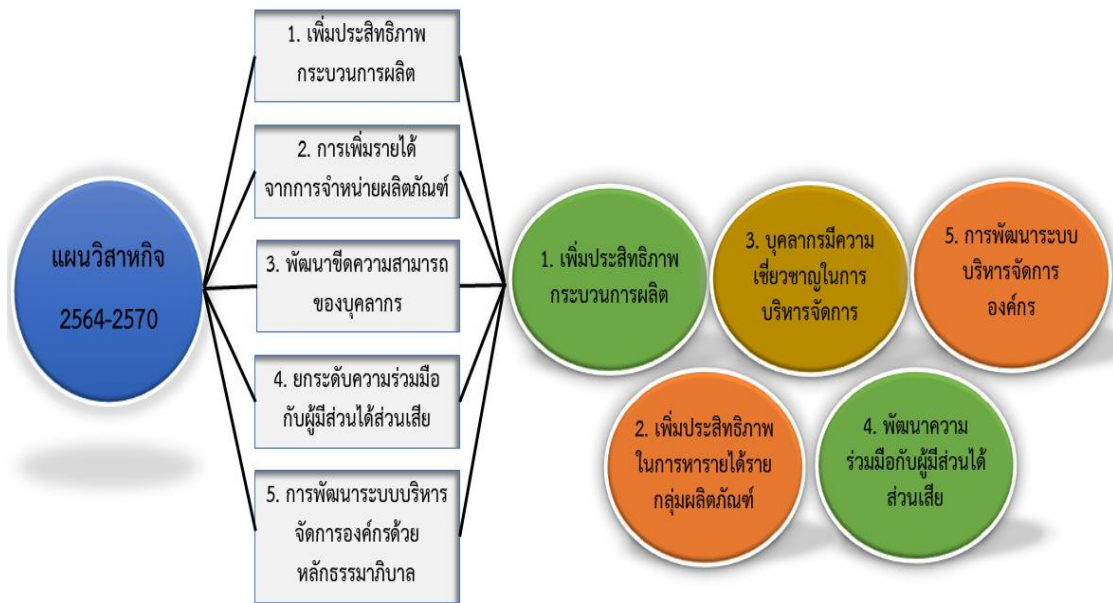
- **WO1 : เพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยมี 3 กลยุทธ์ คือ**

- 1) ทำการตลาดรายผลิตภัณฑ์ (W2,W3), (O1,O2,O3)

- 2) พัฒนาระบบสินค้า (W3), (O3)
- 3) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มช่องทางการจำหน่าย (W3), (O4)
- **WO2** : การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยมี 2 กลยุทธ์ คือ
 - 1) พัฒนาระบบข้อมูล (W1, W5), (O4)
 - 2) เปิดเผยข้อมูล (W2) , (T1, T2, T3)
- **สถานการณ์ที่ 4 ; จุดอ่อน + อุปสรรค** เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับทั้งอุปสรรค/ภาวะคุกคามจากภายนอกและมีจุดอ่อนภายในหลายประการด้วยเช่นกัน ทางออกที่เหมาะสมที่สุดก็คือ **กลยุทธ์เชิงตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy)** เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด
 - **WT1** : ยกระดับความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมี 1 กลยุทธ์ คือ
 - 1) พัฒนาความร่วมมือกับสังคม (W2, W3, W4), (T1, T2, T3)
 - **WT2** : พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยมี 2 กลยุทธ์ คือ
 - 1) สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (W4), (T2, T3)
 - 2) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร (W4), (T1)

3.10 ยุทธศาสตร์ 5 ด้าน

จากผลการประชุมระดมความคิดในการจัดทำ SWOT Analysis ประมวลผลร่วมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักขององค์กร และประเด็นสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์แผนงานต่างที่เกี่ยวข้องกับ องค์การสุราฯ จึงได้สังเคราะห์ออกมาได้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์หลัก (Key Strategic Issue) 5 ประเด็น พร้อมทั้งมีกลยุทธ์ดำเนินการที่รองรับยุทธศาสตร์หลักในแต่ละประเด็นดังรูปที่ 3-4 ดังนี้



รูปที่ 3-4 ยุทธศาสตร์องค์กรสุราฯ 2564-257

ตารางที่ 3-1 แสดงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ เป้าหมาย และ ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการผลิต	1. ลดต้นทุนการผลิต 2. พัฒนาผลิตภัณฑ์	1. ปรับปรุง ประสิทธิภาพในการ ผลิต 2. การวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์	1. ลดของเสียจาก กระบวนการผลิต 2. ลดค่าใช้จ่ายใน กระบวนการผลิต 3. เพิ่มกำลังผลิต 4. มีผลิตภัณฑ์ใหม่	1. ประสิทธิภาพการผลิตการใช้ กากน้ำตาลไม่น้อยกว่า 3.6 กก./ ลิตร 2. ต้นทุนการผลิตไม่เกิน 29 บาทต่อลิตร 3. กำลังการผลิตไม่น้อยกว่า 60,000 ลิตร/วัน จากกำลังการ ผลิตที่มีอยู่เดิม 4. มีผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้นไม่น้อย กว่า 1 ผลิตภัณฑ์ ต่อปี
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มรายได้จากการ จำหน่ายผลิตภัณฑ์	1. เพิ่มรายได้จาก ผลิตภัณฑ์หลักและ ผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง 2. เพิ่มช่องทางการ จำหน่ายผลิตภัณฑ์	1. ทำการตลาดราย กลุ่มผลิตภัณฑ์ 2. พัฒนาตราสินค้า 3. นำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการเพิ่มช่อง ทางการจำหน่าย	1. มีรายได้เพิ่มราย กลุ่มผลิตภัณฑ์ 2. ลูกค้ามีความพึง พอใจในระดับดีมาก 3. เพื่อให้ลูกค้ารู้จัก และจดจำตราสินค้า องค์การสุราฯ เพิ่มขึ้น	1. การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการ จำหน่ายร้อยละ 5 2. ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้า ไม่น้อยกว่า 80 3. ช่องทางการจำหน่ายเพิ่มขึ้นจากปีที่ ผ่านมา
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาขีด ความสามารถของ บุคลากร	1. บุคลากรมีสมรรถนะ สูงขึ้น 2. ยกระดับบุคลากรให้มี ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้าน	1. สร้างองค์ความรู้ การเรียนรู้ 2. ส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรมในองค์กร	1. บุคลากรมีความ เชี่ยวชาญในการ บริหารจัดการและมี ความรู้เฉพาะด้านตาม บทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ 2. มีผลงานนวัตกรรม เพิ่มขึ้น	1. ร้อยละ 70 ของบุคลากรที่ได้รับ การพัฒนา 2. จำนวนผลงานด้านนวัตกรรมไม่ น้อยกว่า 1 ผลงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับความร่วมมือ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ให้ความสำคัญกับ ลูกค้า 2. สร้างความสัมพันธ์ ที่ ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. พัฒนาความร่วมมือ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. พัฒนาความร่วมมือ กับลูกค้า 2. มีการกำกับ ดูแลที่ดี	1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย 2. จำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีการ ปรับปรุงและพัฒนา
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบ บริหารจัดการองค์กร ด้วยหลักธรรมาภิบาล	1. พัฒนาระบบบริหาร จัดการองค์กรให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ 2. เพื่อประสิทธิภาพ ใน การบริหารจัดการองค์กร	1. พัฒนาระบบข้อมูล 2. การเปิดเผยข้อมูล	1. มีระบบในการ บริหารจัดการที่ดี 2. ความร่วมมือ ระหว่าง ผู้บริหารและ พนักงานองค์การสุราฯ	1. ระดับคะแนน ITA อยู่ในระดับ 90 คะแนน 2. ร้อยละ 80 ของการดำเนิน โครงการตามยุทธศาสตร์

ในการออกแบบยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ขององค์การสุราฯ นั้นมีปัจจัยหลักสำคัญที่เป็นปัจจัย
ท้าทายขององค์การสุราฯ 2 ด้าน คือ ด้านการผลิต และ การจำหน่าย ซึ่งใน 7 ปี ข้างหน้านั้นได้กำหนด
ให้มีการเติบโตด้านรายได้ถึง 3 เท่า จึงได้ออกแบบยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับปัจจัยท้าทาย คือ

1) ยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต 2) ยุทธศาสตร์การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ 3) ยุทธศาสตร์พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร 4) ยุทธศาสตร์ยกระดับความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เป็นยุทธศาสตร์ใช้ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งสมรรถนะสูง รายละเอียดยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้านมีดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต

เป้าประสงค์

1. ลดต้นทุนการผลิต
2. พัฒนาผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์

1. ปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต
2. การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

เป้าหมาย

1. ลดของเสียจากกระบวนการผลิต
2. ลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการผลิต
3. เพิ่มกำลังผลิต
4. มีผลิตภัณฑ์ใหม่

ตัวชี้วัด

1. ประสิทธิภาพการผลิตการใช้กากน้ำตาลไม่น้อยกว่า 3.6 กก./ลิตร
2. ต้นทุนการผลิตไม่เกิน 29 บาทต่อลิตร
3. กำลังการผลิตไม่น้อยกว่า 60,000 ลิตรต่อวัน
4. มีผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 1 ผลิตภัณฑ์ต่อปี

กลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต เช่น ใช้วัตถุดิบกากน้ำตาลให้มีของเหลือน้อยที่สุด ลดค่าบำรุงรักษาเครื่องจักรและเชื้อเพลิง ซึ่งอยู่ในค่าใช้จ่ายอื่น ๆ และลดค่าล่วงเวลา เป็นต้น นอกจากนี้ การเพิ่มกำลังผลิตให้เพียงพอกับการเติบโตของตลาด จากค่าประมาณการณ์ในปี 2564 ค่าจ้างผลิต คิดเป็น 18% ซึ่งส่งผลต่อค่า EVM มาก โดยการตั้งโรงงานใหม่จะเป็นการลดความเสี่ยงในการจ้างโรงงานอื่นในการผลิต และด้วยเครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ คาดว่าจะทำให้สามารถลดต้นทุนในการผลิตลงได้น้อย 10-15% ซึ่งจะส่งผลต่อ Cost Driver โดยตรง (18%)

ตารางที่ 3-2 โครงสร้างต้นทุนประมาณการปี 2564

ต้นทุนการผลิต	Cost Driver	% per cost
- ต้นทุนวัตถุดิบ	427,003,032.58	45%***
- ค่าจ้างผลิต	172,739,020.20	18%
- ต้นทุนวัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ	5,963,576.50	1%
- ค่าใช้จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการ	48,576,986.03	5%
- ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	115,889,533.73	12%***
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร		
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคณะกรรมการ	14,656,000.00	2%
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	70,267,914.26	7%***
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และอุปกรณ์	46,052,000.00	5%
- ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	44,336,000.00	5%

2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

เป้าประสงค์

1. เพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์หลักและผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง
2. เพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์

1. ทำการตลาดรายกลุ่มผลิตภัณฑ์
2. พัฒนาตราสินค้า
3. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มช่องทางการจำหน่าย

เป้าหมาย

1. มีรายได้เพิ่มรายกลุ่มผลิตภัณฑ์
2. ลูกค้ามีความพึงพอใจในระดับดีมาก
3. เพื่อให้ลูกค้ารู้จักและจดจำตราสินค้าองค์กรสุราฯ เพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของรายได้จากการจำหน่ายเพิ่มขึ้นต่อปีไม่น้อยกว่า 5
2. ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 80
3. ช่องทางการจำหน่ายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา

การเพิ่มรายได้รายกลุ่มผลิตภัณฑ์ ด้วยกลยุทธ์การตลาดรายกลุ่มผลิตภัณฑ์ โดยทำการตลาดตามรายผลิตภัณฑ์แทนการตลาดแบบเดิมที่ทำการตลาดแบบรวม โดยมีเป้าหมายที่เพิ่มยอดขายให้ได้ 3 เท่า ภายใน 7 ปี ทำให้แต่ละปี ต้องมีรายได้เติบโตขึ้นถึง 15% ซึ่งในขณะเดียวกันจำเป็นที่จะต้องทำการปรับสัดส่วนของรายได้ให้มาจากผลิตภัณฑ์กลุ่มที่ยังมีส่วนของรายได้น้อยอยู่ ซึ่งก็คือ กลุ่มผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด กลุ่ม L Pure 70 และ 99 ดีกรีซึ่งจะสามารถทำให้เติบโตได้ 5 - 10 เท่า จึงต้องทำการตลาดรายกลุ่มผลิตภัณฑ์ เนื่องจากลูกค้าในแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน

ลูกค้ามีความพึงพอใจในระดับดีมาก ด้วยกลยุทธ์พัฒนาตราสินค้า และ กลยุทธ์บูรณาการระบบ โดยการทำวิจัยตลาด การสร้างตราสินค้า และ ทำการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าให้สามารถเข้าถึงระบบการขายโดยตรงทางผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ทำการบูรณาการงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันแบบไร้รอยต่อ เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการเบ็ดเสร็จจากจุดเดียว ลดเวลาของลูกค้า โดยการเชื่อมต่อระบบแคทาล็อกสินค้า สมาชิก จำหน่าย คลังสินค้า โบอนุญาต ใบขน และการเงิน เข้าด้วยกัน

ตารางที่ 3-3 โครงสร้างรายได้ประมาณการปี 2564

รายได้รายกลุ่มผลิตภัณฑ์	Income Driver	% per income
รายได้จากแอลกอฮอล์กลุ่ม 95 ดีกรี	636,420,662.10	62.78%**
รายได้จากแอลกอฮอล์กลุ่ม 96 ดีกรี และอื่น ๆ	231,435,000.00	22.83%**
รายได้จากแอลกอฮอล์ Standard grade กลุ่มอื่น ๆ	76,513,920.00	7.55%
รายได้จากแอลกอฮอล์กลุ่ม 99.8 ดีกรี	32,616,519.60	3.22%
รายได้จากแอลกอฮอล์กลุ่ม 99.9 ดีกรี	1,008,000.00	0.10%
รายได้จากแอลกอฮอล์กลุ่ม L Pure 70 และ D 70	21,050,980.00	2.08%
รายได้จากกลุ่มผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด	14,672,897.20	1.45%

การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ด้วยกลยุทธ์เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายดิจิทัลที่จะเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายดิจิทัลใน 3 ช่องทางสำคัญ คือ e-Commerce, FaceBook และ Line เป็นหลัก และ อาจจะมี Platform อื่นที่อาจจะโดดเด่นขึ้นมาในระยะ 6 ปี (การคาดการณ์ความนิยมใน Platform ล่วงหน้าหลายปีนั้นกระทำได้ยาก และด้วยข้อจำกัดที่องค์การสุราฯ ไม่สามารถที่จะเพิ่มจำนวนพนักงานได้มากและมีที่ตั้งอยู่นอกศูนย์กลางเศรษฐกิจการทำตลาดแบบดิจิทัลจึงเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับข้อจำกัดขององค์การสุราฯ

การขายช่องทางการจำหน่ายเดิม ด้วยกลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการขายผ่านตัวแทน และขายตรง เป็นกลยุทธ์ที่จะเพิ่มความสามารถในการขายผ่านช่องทางเดิม ให้เกิดการซื้อซ้ำ ปริมาณการซื้อมากขึ้น และหาพันธมิตรในการทำโลจิสติกส์ หาตัวแทนจำหน่ายใหม่ การทำการตลาดโดยตรง การสื่อสารการตลาด เพื่อสร้างภาพลักษณ์แก่สินค้า และแก้ไขปัญหาจากความไม่สะดวกต่าง ๆ ในการขาย

3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร

เป้าประสงค์

1. บุคลากรมีสมรรถนะสูงขึ้น
2. ยกระดับบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

กลยุทธ์

1. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

เป้าหมาย

1. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการและมีความรู้เฉพาะด้านตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
2. มีผลงานนวัตกรรมเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละ 70 ของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา
2. จำนวนผลงานด้านนวัตกรรมไม่น้อยกว่า 1 ผลงาน

มีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้ตามเป้าหมาย ด้วยกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ โดยการจัดทำสมรรถนะพื้นฐานสำหรับบุคลากรทั้งองค์การสุราฯ และ สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และทำการประเมินสมรรถนะ หากไม่ผ่านก็จะดำเนินการปรับปรุงสมรรถนะผ่านการฝึกอบรม และ ฝึกประสบการณ์ รวมถึงการจัดเวทีการประกวดรางวัลนวัตกรรมองค์กร สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ เพื่อยกขีดความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าประสงค์

1. ให้ความสำคัญกับลูกค้า
2. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์

1. พัฒนาความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมาย

1. พัฒนาความร่วมมือกับลูกค้า
2. มีการกำกับดูแลที่ดี

ตัวชี้วัด

1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. จำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีการปรับปรุงและพัฒนา

สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ได้แก่ ลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ ตัวแทนโลจิสติกส์ ตัวแทนจำหน่าย หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องและกระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้น ผู้สื่อข่าว สมาคมผู้ค้าปลีกและค้าส่ง ชุมชน และหน่วยงานควบคุมกำกับองค์การสุราฯ ในทุกมิติ ให้เกิดความประทับใจทั้งในสินค้าและองค์การสุราฯ

การพัฒนาความร่วมมือกับลูกค้าด้วยกลยุทธ์พัฒนาความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินกิจกรรมทางสังคมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อองค์การสุราฯ ซึ่งจะส่งผลต่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อสินค้า บริการ และอาจเกิดความชอบในสินค้าและบริการ

มีการกำกับดูแลที่ดีด้วยกลยุทธ์การเปิดเผยข้อมูลโดยการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การตรวจสอบสามารถตรวจสอบผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ โดยไม่จำเป็นต้องทำการจัดทำเอกสารเฉพาะเพื่อการตรวจสอบ

5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้โปร่งใสตรวจสอบได้
2. เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร

กลยุทธ์

1. พัฒนาระบบข้อมูล
2. การเปิดเผยข้อมูล

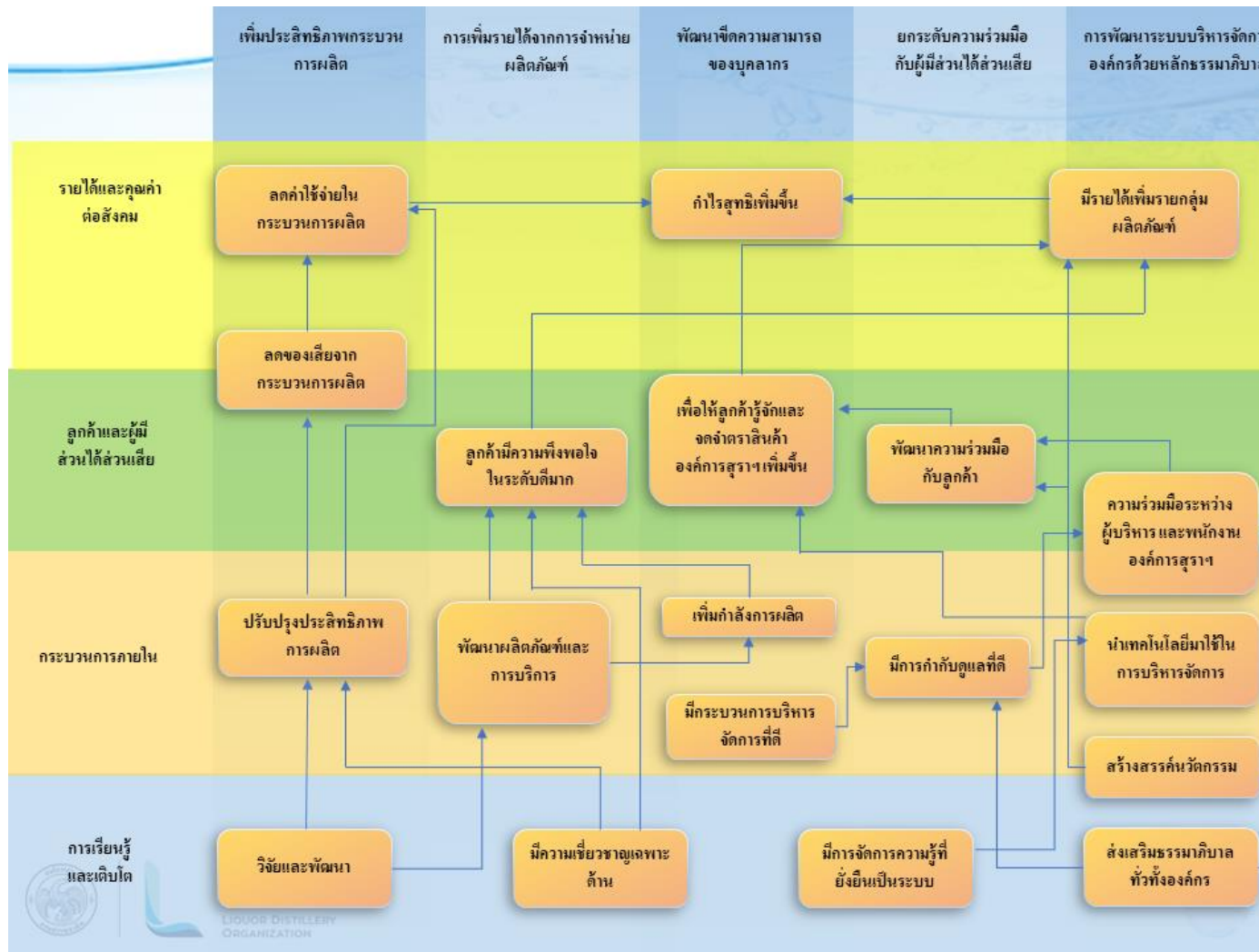
เป้าหมาย

1. มีระบบในการบริหารจัดการที่ดี
2. เกิดความร่วมมือระหว่าง ผู้บริหารและพนักงานองค์การสุราฯ

ตัวชี้วัด

1. ระดับคะแนน ITA อยู่ในระดับ 90 คะแนน
2. ร้อยละ 80 ของการดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์

การพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยเฉพาะระบบข้อมูล และ สมรรถนะบุคคล ให้สอดคล้องกับทิศทางของแผนวิสาหกิจ มีระบบในการบริหารที่ดี ด้วยกลยุทธ์พัฒนาระบบข้อมูล โดยพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและตัดสินใจ รวมทั้งในการตรวจประเมินต่าง ๆ ให้สามารถสืบค้นและดึงข้อมูลในหลากหลายมิติผ่านระบบสารสนเทศ ที่เชื่อมต่อกับระบบ ERP สามารถแสดงข้อมูลความเสี่ยงในการทำธุรกรรมได้ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เพื่อสนับสนุนการทำงาน และการตรวจประเมินให้สามารถดำเนินการได้อย่างสะดวกรวดเร็ว



รูปที่ 3-5 แผนที่ยุทธศาสตร์องค์กรสุรา กรมสรรพสามิต ตามหลัก balance score card

3.11 การแปลงแผนวิสาหกิจสู่การปฏิบัติ

กลยุทธ์	จำนวน โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)						
		จำแนกตามปีที่ควรดำเนินการ (ปีงบประมาณ)						
		2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่ม ประสิทธิภาพกระบวนการผลิต	14	62.13	11.90	23.00	22.00	22.00	22.00	23.00
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่ม รายได้จากการจำหน่าย ผลิตภัณฑ์	9	11.1	9.10	7.80	7.80	7.80	12.60	7.80
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาขีด ความสามารถของบุคลากร	6	2.70	5.55	3.20	4.20	2.55	1.90	1.50
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับ ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	2	3.00	3.5	3.00	-	-	-	-
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนา ระบบบริหารจัดการองค์กร ด้วยหลักธรรมาภิบาล	2	3.5	7.50	7.50	4.00	4.00	4.00	4.00
งบประมาณที่ใช้ในแต่ละปี		82.43	37.55	44.50	38.00	36.35	40.50	36.30
งบประมาณทั้งหมด		315.63						

ยุทธศาสตร์ที่ 1	เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 1. ลดต้นทุนการผลิต 2. พัฒนาผลิตภัณฑ์						
ตัวชี้วัด		เป้าหมาย						
ประสิทธิภาพการผลิตการใช้กากน้ำตาลไม่น้อยกว่า 3.6 กก./ลิตร		ลดของเสียจากกระบวนการผลิต						
ต้นทุนการผลิตไม่เกิน 29 บาทต่อลิตร		ลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการผลิต						
กำลังการผลิตมากกว่า 60,000 ลิตรต่อวัน		เพิ่มกำลังผลิต						
มีผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 1 ผลิตภัณฑ์ต่อปี		มีผลิตภัณฑ์ใหม่						
กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท) จำแนกตามปีที่ควรดำเนินการ (ปีงบประมาณ)						
		2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	1. โครงการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ (Water Footprint) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต <u>กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ</u>	-	0.9	-	-	-	-	-
การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	2. โครงการพัฒนาระบบตัดสินใจใช้แหล่งพลังงานที่เหมาะสมในกระบวนการผลิต <u>แผนกไอน้ำและประปา</u>	-	1	-	-	-	-	-
ปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต	3. โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษากระบวนการผลิตและจัดทำข้อกำหนดในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิตในภาพรวม <u>ฝ่ายผลิต</u>	-	1	15	15	15	15	15
ปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต	4. โครงการเพิ่มกำลังการผลิต <u>รองผู้อำนวยการฝ่ายผลิต</u>	-	-	-	-	-	-	-
การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	5. โครงการพัฒนาระบบบำรุงรักษาตามเงื่อนไขโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Condition - Base Maintenances System) <u>กองวิศวกรรมและเทคนิค</u>	-	0.5	-	-	-	-	-

กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)						
		จำแนกตามปีที่ควรดำเนินการ (ปีงบประมาณ)						
		2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
ปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต	6. โครงการรักษาประสิทธิภาพในการผลิต ด้วยโปรแกรมบำรุงรักษาเครื่องจักร <u>กองวิศวกรรมและเทคนิค</u>	6	6	6	6	6	6	6
ปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต	7. โครงการปรับปรุงถังเก็บน้ำมันเตา Day Tank และระบบส่งจ่ายน้ำมันเตาจากถังเก็บน้ำมันเตา Day Tank เข้าหัวเผา <u>แผนกไอน้ำและประปา</u>	0.9	-	-	-	-	-	-
ปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต	8. โครงการลดการสูญเสียจากการโบว์ดาวน์หม้อไอน้ำหมายเลข 1,2 และ 3 <u>แผนกไอน้ำและประปา</u>	0.81	-	-	-	-	-	-
การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	9. โครงการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์แบบท่นลอยน้ำ <u>แผนกไฟฟ้าและซ่อมบำรุง</u>	40	-	-	-	-	-	-
การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	10. โครงการใช้ Enzyme เพิ่มปริมาณน้ำตาลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต <u>ฝ่ายผลิต</u>	-	0.5	-	-	-	-	-
การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	11. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการหมักเอทานอลด้วยกากน้ำตาลจากการทำงานร่วมกันของเชื้อจุลินทรีย์ ยีสต์ <i>Saccharomyces Cerevisiae</i> SC90 และ <i>Pichia Stipites</i> <u>แผนกวิเคราะห์</u>	0.1	-	-	-	-	-	-

กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)						
		จำแนกตามปีที่ควรดำเนินการ (ปีงบประมาณ)						
		2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
ปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต	12. โครงการจ้างต่อเติมอาคารห้องปฏิบัติการทดสอบด้านจุลชีววิทยาพร้อมจัดซื้อเครื่องมือสำหรับการทดสอบเพื่อรองรับมาตรฐาน PIC/S GMP <u>แผนวิเคราะห์</u>	14.02	-	-	-	-	-	-
การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	13. โครงการทดสอบหาปริมาณเชื้อก่อโรคในตัวอย่างน้ำที่ใช้ในการผลิตเอทานอลและผลิตภัณฑ์เอทานอล เพื่อให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐาน PIC/S GMP <u>แผนวิเคราะห์</u>	0.3	-	-	-	-	-	-
การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	14. โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Development) <u>ฝ่ายผลิต แผนการตลาดฯ</u> <u>แผนจำหน่าย</u>	-	2	2	1	1	1	2

ยุทธศาสตร์ที่ 2	การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 1. เพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์หลักและผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง 2. เพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์						
ตัวชี้วัด		เป้าหมาย						
มีรายได้จากการจำหน่ายเพิ่มขึ้นต่อปีไม่น้อยกว่าร้อยละ 5		มีรายได้เพิ่มรายกลุ่มผลิตภัณฑ์						
ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 80		ลูกค้ามีความพึงพอใจในระดับดีมาก						
ช่องทางการจำหน่ายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา		เพื่อให้ลูกค้ารู้จักและจดจำตราสินค้าองค์การสุราฯ เพิ่มขึ้น						
กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)						
		จำแนกตามปีที่ควรดำเนินการ (ปีงบประมาณ)						
		2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
ทำการตลาดรายกลุ่มผลิตภัณฑ์	1. โครงการวิจัยสำรวจตลาดทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาคอาเซียน <u>แผนการตลาดฯ</u>	5	-	-	-	-	5	-
ทำการตลาดรายกลุ่มผลิตภัณฑ์	2. โครงการวิจัยสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภค <u>แผนการตลาดฯ</u>	-	1	1	1	1	-	1
พัฒนาตราสินค้า	3. โครงการสร้างการรับรู้ตราสินค้าให้เป็นที่จดจำ (Brand Recognition) <u>แผนการตลาดฯ</u>	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มช่องทางการจำหน่าย	4. โครงการพัฒนาระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต <u>กองการตลาดและจำหน่าย</u>	-	1	0.2	0.2	0.2	1	0.2
ทำการตลาดรายกลุ่มผลิตภัณฑ์	5. โครงการเพิ่มประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience) <u>แผนการตลาดฯ</u>	-	1	1	1	1	1	1

กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)						
		จำแนกตามปีที่ควรดำเนินการ (ปีงบประมาณ)						
		2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
ทำการตลาดราย กลุ่มผลิตภัณฑ์	6. โครงการการตลาด ทางตรง (Direct Marketing) <u>แผนการตลาดฯ</u>	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ เพิ่มช่องทางการ จำหน่าย	7. โครงการยกระดับการ จำหน่ายผ่านช่องทาง Facebook <u>กองการตลาดและ จำหน่าย</u>	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ เพิ่มช่องทางการ จำหน่าย	8. แผนพัฒนาช่องทาง การจำหน่ายออฟไลน์ (Offline Channel Development) <u>กองการตลาดและ จำหน่าย</u>	1	1	1	1	1	1	1
ทำการตลาดราย กลุ่มผลิตภัณฑ์	9. โครงการพบปะเยี่ยม เยือนลูกค้า (Customer Site Visit) <u>แผนการตลาดฯ</u>	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3

ยุทธศาสตร์ที่ 3	พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 1. บุคลากรมีสมรรถนะสูงขึ้น 2. ยกระดับบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน						
ตัวชี้วัด		เป้าหมาย						
ร้อยละ 70 ของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา		บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการและมีความรู้เฉพาะด้านตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ						
จำนวนผลงานด้านนวัตกรรมไม่น้อยกว่า 1 ผลงาน		มีผลงานนวัตกรรมเพิ่มขึ้น						
กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท) จำแนกตามปีที่ควรดำเนินการ (ปีงบประมาณ)						
		2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	1. โครงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทดแทนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน <u>แผนสารสนเทศ</u>	0.1	2	1.2	1.8	0.5	-	-
สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	2. โครงการพัฒนาความรู้และทักษะด้านดิจิทัลแก่บุคลากร <u>แผนสารสนเทศ</u>	0.1	0.15	0.1	0.1	0.15	0.1	0.1
สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	3. โครงการสัมมนาและสื่อสารการตลาด (Marketing Seminar and Communication) <u>แผนการตลาดฯ</u>	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	4. โครงการพัฒนาศักยภาพการจัดจำหน่ายด้วย Line Official Account <u>กองการตลาดและจำหน่าย</u>	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	5. โครงการพัฒนาบุคลากรการตลาดดิจิทัลยุคใหม่ <u>แผนสารสนเทศ</u>	1	1	1	1	1	0.5	0.5
สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	6. โครงการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำและประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัล <u>แผนสารสนเทศ</u>	0.1	1	-	0.4	-	0.4	-

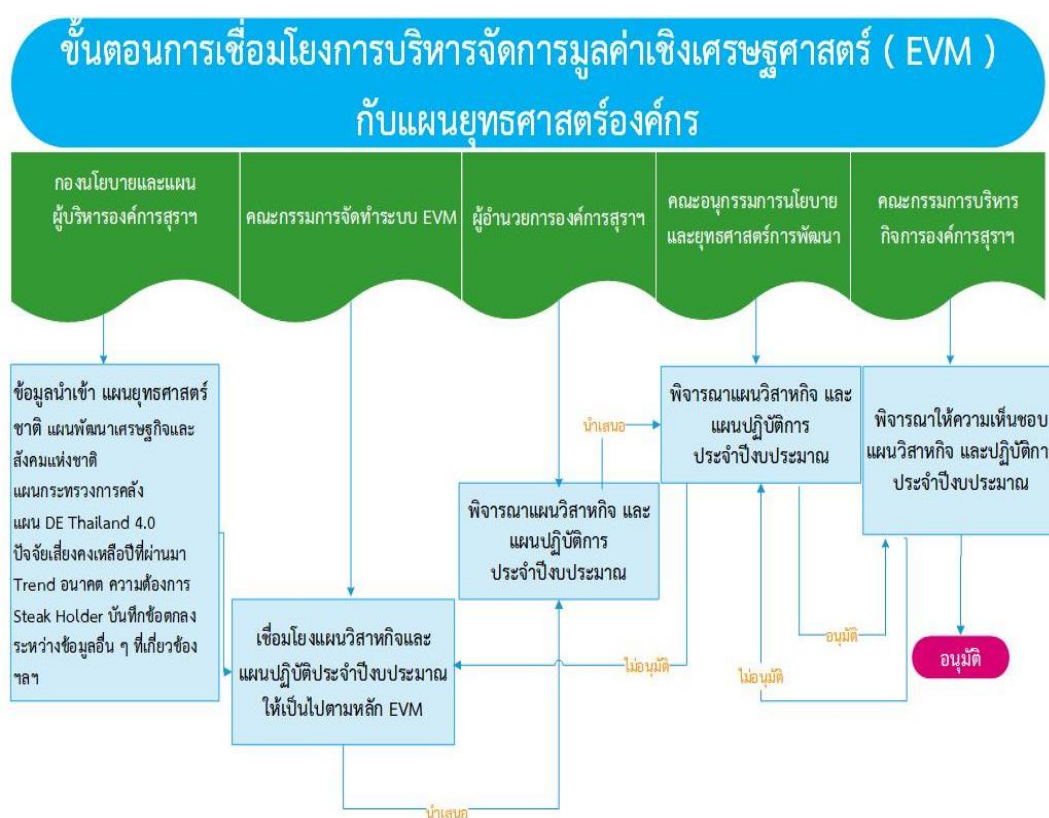
ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยกระดับความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 1. ให้ความสำคัญกับลูกค้า 2. สร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
ตัวชี้วัด		เป้าหมาย						
ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		พัฒนาความร่วมมือกับลูกค้า						
จำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีการปรับปรุงและพัฒนา		มีการกำกับดูแลที่ดี						
กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท) จำแนกตามปีที่ควรดำเนินการ (ปีงบประมาณ)						
		2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
พัฒนาความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐด้วยดิจิทัล <u>แผนกสารสนเทศ</u>	3	3	3	-	-	-	-
พัฒนาความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2. โครงการตรวจสอบการดำเนินธุรกรรมด้วยคอมพิวเตอร์ <u>ฝ่ายตรวจสอบภายใน</u>	-	0.5	-	-	-	-	-

ยุทธศาสตร์ที่ 5	การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 1. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้โปร่งใสตรวจสอบได้ 2. เพื่อประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการองค์กร						
ตัวชี้วัด		เป้าหมาย						
ระดับคะแนน ITA		มีระบบในการบริหารจัดการที่ดี						
ร้อยละ 80 ของการดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์		ความร่วมมือระหว่าง ผู้บริหารและพนักงานองค์การสุราฯ						
กลยุทธ์	โครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)						
		จำแนกตามปีที่ควรดำเนินการ (ปีงบประมาณ)						
		2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
พัฒนาระบบข้อมูล, การเปิดเผยข้อมูล	1. โครงการข้อมูลอัจฉริยะ (Smart Data: Business Intelligence, Open Data, Big Data, และ Industry 4.0) <u>แผนกสารสนเทศ</u>	-	4	4	-	-	-	-
พัฒนาระบบข้อมูล, การเปิดเผยข้อมูล	2. โครงการการยกระดับการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารโครงการดิจิทัล <u>แผนกสารสนเทศ</u>	3.5	3.5	3.5	4	4	4	4

บทที่ 4

แนวทางการเชื่อมโยงการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) กับแผนวิสาหกิจ

ด้วยแนวคิดการนำเอาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาประยุกต์ใช้ตามแนวทางของ TRIS และ สคร. ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การสุราฯ จึงได้นำ EVM มาใช้ควบคู่กันและทำการเชื่อมโยงทั้งสองส่วนเข้าด้วยกันโดยใช้เป็นเครื่องมือประกอบการกำหนดโครงสร้างรายได้ในอนาคตการจัดทำแผนงบประมาณ และการวิเคราะห์โครงการลงทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม เพื่อให้เป็นการวางแผนในเชิงบูรณาการ มีความครอบคลุมทุกมิติของการบริหารจัดการ รวมทั้งการประมาณการค่า EP ของภาพรวมองค์กร ดังรูปที่ 4-1 ซึ่งจะใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานตามแนวคิด EVM ของ TRIS และ สคร. ต่อไป



รูปที่ 4-1 กรอบการประยุกต์ใช้ EVM ในระดับโครงการ

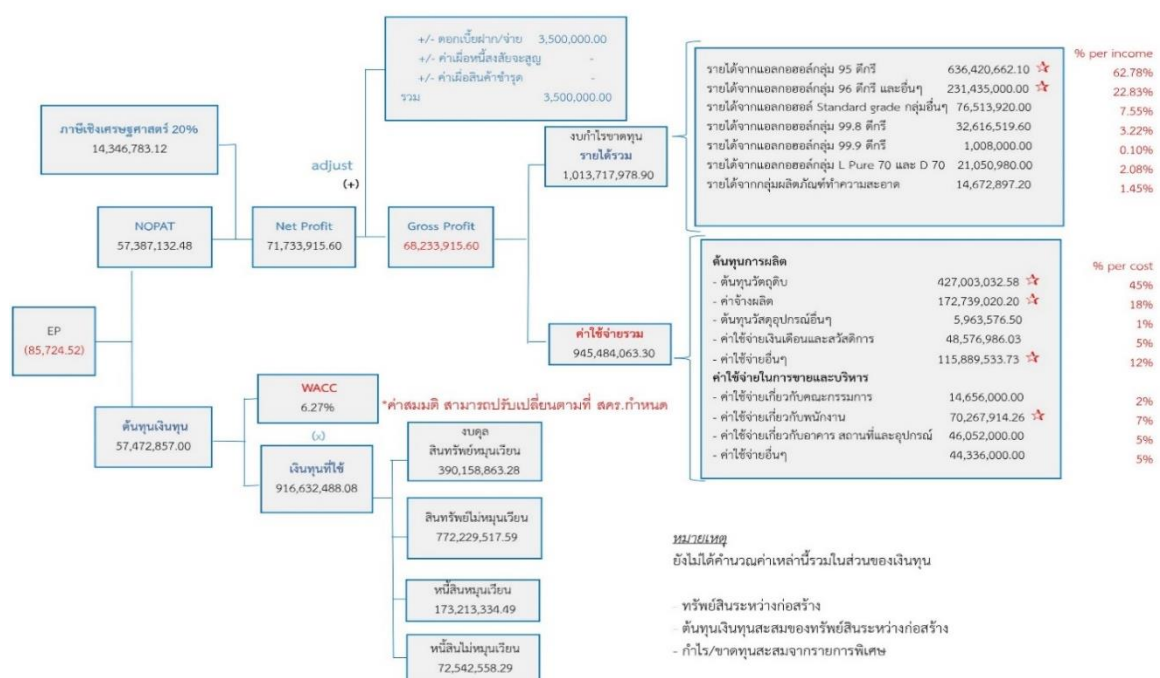
4.1 แนวทางการเชื่อมโยงระบบ EVM ขององค์กรสุราฯ

การนำเอาระบบ EVM มาใช้นั้นมีวัตถุประสงค์หลักก็เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้นให้แก่องค์กร ซึ่งองค์กรสุราฯ มีแนวทางในการนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรสุราฯ ดังนี้

- 1) การบูรณาการแนวคิดและระบบ EVM เข้ากับโครงสร้างรายได้และต้นทุนขององค์กรสุราฯ ด้วยการประมาณการมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) ในภาพรวมขององค์กรสุราฯ
- 2) การบูรณาการแนวคิดและระบบ EVM เชื่อมเข้ากับแผนปฏิบัติการประจำปี/แผนงาน/โครงการต่าง ๆ ขององค์กรสุราฯ ด้วยปัจจัยขับเคลื่อนหลักขององค์กร (Key Drivers) และประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Future Risk)
- 3) แนวทางการดำเนินงานเพื่อนำระบบ EVM มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรสุราฯ

4.2 การประมาณการมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) ปีงบประมาณ 2564 ในภาพรวมขององค์กรสุราฯ

เพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจสามารถผลักดันค่า EP ได้ชัดเจนและเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กรสุราฯ จึงได้ทำการประมาณการค่า EP ของปีงบประมาณ 2564 ภายใต้อารมณ์แบบ Financial/Economic Value Driver Tree เพื่อพิจารณาปัจจัยหลัก (Key Drivers) ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งแนวทางการดำเนินงาน และ มูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ขององค์กรสุราฯ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 4-2 ดังนี้



รูปที่ 4-2 แผนภูมิปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Driver Tree)

4.3 แนวทางการเพิ่มค่า EP ผ่าน Key Drivers ขององค์การสุราฯ

ในการผลักดันหรือสร้างมูลค่า EP ให้สูงขึ้นในระดับภาพรวมขององค์การสุราฯ สามารถดำเนินงานได้ 2 แนวทางคือ (1) แนวทางการเพิ่มรายได้ และ (2) แนวทางการลดค่าใช้จ่ายและ/หรือเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งเมื่อพิจารณาจากแผนภูมิปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Driver Tree) ตามโครงสร้างรายได้และต้นทุนแล้ว สามารถสรุปให้เห็นความเชื่อมโยงในระดับยุทธศาสตร์และโครงการได้ ดังนี้

- (1) **แนวทางการเพิ่มรายได้** โครงสร้างรายได้ทางบัญชีของสินค้าแอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ พบว่าเกือบ 94% ของรายได้ทั้งหมดมาจากกลุ่มแอลกอฮอล์ที่เป็น Standard Grade ซึ่งถือว่าเป็นสัดส่วนที่สูงมาก และนับได้ว่า รายได้จากผลิตภัณฑ์ในกลุ่มนี้เป็นปัจจัยหลัก (Key Drivers) ที่ต้องให้ความสำคัญและคำนึงถึงทั้งในเชิงบวกคือการสร้างรายได้หลัก และในเชิงลบเมื่อพิจารณาในเรื่องของความเสี่ยงที่รายได้ต้องพึ่งพิงกับผลิตภัณฑ์หลักเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น

ที่มารายได้	มูลค่า (บาท)	สัดส่วน %
แอลกอฮอล์กลุ่ม 95 ดีกรี	636,420,662.10	62.78
แอลกอฮอล์กลุ่ม 96 ดีกรี และอื่น ๆ	231,435,000.00	22.83
แอลกอฮอล์ Standard grade อื่น ๆ	76,513,920.00	7.55
แอลกอฮอล์กลุ่ม 99.8 ดีกรี	32,616,519.60	3.22
แอลกอฮอล์กลุ่ม 99.9 ดีกรี	1,008,000.00	0.10
แอลกอฮอล์กลุ่ม 70 ดีกรี	21,050,980.00	2.08
กลุ่มผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด	14,672,897.20	1.45
รวม	1,013,717,978.90	100

ตาราง 4.1 แสดงโครงการที่สามารถเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้

โครงการ	กลยุทธ์	รวม(5ปี)
โครงการสัมมนาและสื่อสารการตลาด (Marketing seminar and communication)	สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	110,000,000.00
โครงการการตลาดทางตรง (Direct marketing)	ทำตลาดรายกลุ่มผลิตภัณฑ์	120,000,000.00
แผนพัฒนาช่องทางการจำหน่ายออฟไลน์ (Offline channel development)	นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มช่องทางการจำหน่าย	110,000,000.00
โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Development)	การวิจัยและพัฒนา	91,000,000.00
โครงการพัฒนาระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ขององค์การสุราฯ	นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มช่องทางการจำหน่าย	100,000,000.00

โครงการ	กลยุทธ์	รวม(5ปี)
โครงการพบปะเยี่ยมเยียนลูกค้า (Customer Site Visit)	นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่ม ช่องทางการจำหน่าย	100,000,000.00
โครงการเพิ่มประสบการณ์ของลูกค้า (Customer experience)	ทำตลาดรายกลุ่มผลิตภัณฑ์	75,000,000.00
โครงการพัฒนาศักยภาพการจัดจำหน่ายด้วย Line official Account	สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	36,000,000.00
โครงการยกระดับการจำหน่ายผ่านช่องทาง Facebook	นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่ม ช่องทางการจำหน่าย	56,000,000.00

(2) แนวทางการลดค่าใช้จ่ายและ/หรือเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ในส่วนของโครงสร้างต้นทุนของ
องค์การสุราฯ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักตามโครงสร้างทางบัญชีทั่วไปประกอบด้วยต้นทุนด้าน
การผลิตค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารงาน ซึ่งพบว่าต้นทุนวัตถุดิบมีสัดส่วนที่ค่อนข้างสูง
คือ 45% ของต้นทุนทั้งหมด รองลงมาคือค่าจ้างผลิตที่ 18% และเมื่อวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อ
ค่า EP แล้วก็เป็นไปในทิศทางเดียวกันคือต้นทุนวัตถุดิบ ค่าจ้างผลิต และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ
พนักงานในส่วนของการขายและบริหารงานอยู่ที่ 11% 3% และ 2% ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปร
นั้นนับว่าเป็นปัจจัยหลัก (Key Drivers) ทางด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายขององค์การสุราฯ

ตาราง 4.2 โครงการที่สามารถเพิ่มโอกาสในการลดค่าใช้จ่าย

แหล่งของต้นทุน/ที่มาของค่าใช้จ่าย		มูลค่า (บาท)	สัดส่วน %
ต้นทุนด้าน การผลิต	ต้นทุนวัตถุดิบ	427,003,032.58	45
	ค่าจ้างผลิต	172,739,020.20	18
	ต้นทุนวัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ	5,963,576.50	1
	ค่าใช้จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการ	48,576,986.03	5
	ค่าเสื่อมราคา	57,298,682.64	6
	ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	58,590,851.09	6
ค่าใช้จ่ายใน การขายและ บริหาร	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคณะกรรมการ	14,656,000.00	2
	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	70,267,914.26	7
	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ฯลฯ	46,052,000.00	5
	ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	44,336,000.00	5
รวม		945,484,063.30	100

หมายเหตุ คำนวณโดยกำหนดให้ค่าเปลี่ยนแปลงไป 1% แล้วส่งผลกระทบต่อค่า EP ในภาพรวมขององค์กรกี่ %

เมื่อเป็นดั่งนี้องค์การสุราฯ จึงได้แนวทางในการกำหนดแผนวิสาหกิจการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตผ่านโครงการ ตามตาราง 4.3 ต่อไปนี้

ตาราง 4.3 แสดงโครงการที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

โครงการ	กลยุทธ์	รวม (5 ปี)
โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิตในภาพรวม	ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต	6,820,000
โครงการใช้ Enzyme เพิ่มปริมาณน้ำตาล	การวิจัยและพัฒนา	194,000,000
โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการหมักเอทานอลด้วยกากน้ำตาล จากการทำงานร่วมกันของเชื้อจุลินทรีย์ยีสต์ <i>Saccharomyces cerevisiae</i> SC90 และ <i>Pichia stipites</i>	การวิจัยและพัฒนา	135,000,000
โครงการลดการสูญเสียจากการโบลต์วามหม้อไอน้ำหมายเลข 1,2 และ 3	ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต	900,000
โครงการพัฒนาระบบตัดสินใจใช้แหล่งพลังงานที่เหมาะสมในกระบวนการผลิต	การวิจัยและพัฒนา	1,000,000
โครงการเพิ่มกำลังการผลิต	การวิจัยและพัฒนา	540,000,000

4.4 แนวทางการดำเนินงานเพื่อนำระบบ EVM มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

เพื่อให้การนำระบบการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การสุราฯ ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ ทั้งทิศทางของรัฐที่กำหนดโดย TRIS และ สคร. ดังนั้น การบริหารงานภายในองค์กรด้าน EVM จึงได้ดำเนินการผ่านคณะกรรมการและคณะทำงานโครงการ เพื่อให้ความเห็นพิจารณาถ้อยแถลง กำหนดนโยบาย และกำกับดูแลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับ EVM เพื่อให้มีการประยุกต์ใช้งานจริงอย่างเหมาะสมและมีการปรับปรุง/พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการติดตาม/รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารขององค์การสุราฯ อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส โดยได้มีการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการต่าง ๆ ตามตาราง 4.4 ดังนี้

ตาราง 4.4 อธิบายสัญลักษณ์บอกระดับในด้านต่าง ๆ ของโครงการ

ความสอดคล้องหรือ สนับสนุนยุทธศาสตร์		ความเร่งด่วน		ความเป็นไปได้ (ความเสี่ยง)		ผลกระทบต่อองค์กร		บูรณาการ	
มีความ สอดคล้องหรือ สนับสนุน ยุทธศาสตร์ มาก	3	มีความ เร่งด่วน มาก	3	มีความ เป็นไปได้สูง	3	ผลกระทบ มาก	3	มีความ เกี่ยวข้องกับ กับ 3-4 โครงการ	3
มีความ สอดคล้องหรือ สนับสนุน ยุทธศาสตร์ ปานกลาง	2	มีความ เร่งด่วน ปาน กลาง	2	มีความ เป็นไปได้ ปานกลาง	2	ผลกระทบ ปานกลาง	2	มีความ เกี่ยวข้องกับ กับ 2 โครงการ	2
มีความ สอดคล้องหรือ สนับสนุน ยุทธศาสตร์ น้อย	1	มีความ เร่งด่วน น้อย	1	มีความ เป็นไปได้ น้อย	1	ผลกระทบ น้อย	1	มีความ เกี่ยวข้องกับ กับ 1 โครงการ	1

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต

แผนงาน/โครงการ	ความสอดคล้อง หรือสนับสนุน ยุทธศาสตร์	ความเร่งด่วน	ความพร้อมใน การดำเนินการ	ผลกระทบ	บูรณาการ	ผู้รับผิดชอบ
1.โครงการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่	3	2	2	3	3	ฝ่ายผลิตและ กองการตลาด และจำหน่าย
2.โครงการเพิ่มกำลัง การผลิต	2	3	2	3	3	รอง ผู้อำนวยการ ฝ่ายผลิต
3.โครงการจ้างที่ ปรึกษาเพื่อศึกษา กระบวนการผลิต และจัดทำข้อกำหนด ในการปรับปรุง ประสิทธิภาพกระบวนการ ผลิตในภาพรวม	1	2	3	3	3	แผนกไอน้ำ และประปา
4.โครงการปรับปรุง ประสิทธิภาพ กระบวนการผลิตใน ภาพรวม	1	3	3	2	1	ฝ่ายผลิต
5.โครงการพัฒนา ระบบบำรุงรักษาตาม เงื่อนไขโดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล (Condition - Base Maintenances System)	1	1	3	3	3	กองวิศวกรรม และเทคนิค
6. โครงการ จัดทำ คาร์บอนฟุตพริ้นท์ (Water Footprint) ขององค์กรการสุราฯ	1	2	2	2	3	กองควบคุม และพัฒนา คุณภาพ

แผนงาน/โครงการ	ความสอดคล้อง หรือสนับสนุน ยุทธศาสตร์	ความเร่งด่วน	ความพร้อมใน การดำเนินการ	ผลกระทบ	บูรณาการ	ผู้รับผิดชอบ
7.โครงการทดสอบหาปริมาณเชื้อโรคในตัวอย่างน้ำที่ใช้ในการผลิตเอทานอลและผลิตภัณฑ์เอทานอลเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐาน PIC/S GMP	2	2	3	1	1	แผนกวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพการผลิต
8.โครงการจ้างต่อเติมอาหารห้องปฏิบัติการทดสอบด้านจุลชีววิทยาพร้อมจัดซื้อเครื่องมือสำหรับการทดสอบเพื่อรองรับมาตรฐาน PIC/S GMP	2	2	2	1	1	แผนกวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพการผลิต
9.โครงการรักษาประสิทธิภาพในการผลิตด้วยโปรแกรมบำรุงรักษาเครื่องจักร	1	1	3	1	1	กองวิศวกรรมและเทคนิค
10.โครงการปรับปรุงถังเก็บน้ำมันเตา Day Tank และระบบจ่ายน้ำมันเตาจากถังเก็บน้ำมันเตา Day Tank เข้าหัวเผา	1	1	3	1	1	แผนกไอน้ำและประปา
11.โครงการลดการสูญเสียจากการโบลต์ดาวน์หม้อไอน้ำหมายเลข 1,2 และ 3	1	1	3	1	1	แผนกไอน้ำและประปา
12.โครงการใช้ Enzyme เพิ่มปริมาณน้ำตาลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	1	1	2	2	1	ฝ่ายผลิต

แผนงาน/โครงการ	ความสอดคล้อง หรือสนับสนุน ยุทธศาสตร์	ความเร่งด่วน	ความพร้อมใน การดำเนินการ	ผลกระทบ	บูรณาการ	ผู้รับผิดชอบ
13.โครงการเพิ่ม ประสิทธิภาพการ หมักเอทานอลด้วย กากน้ำตาลจากการ ทำงานร่วมกัน	1	1	2	2	1	แผนก วิเคราะห์และ ตรวจสอบ คุณภาพการ ผลิต
14.โครงการติดตั้ง แผงโซลาร์เซลล์แบบ ทุ่นลอยน้ำ	1	1	2	1	1	แผนกไฟฟ้า และซ่อม บำรุง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

แผนงาน/โครงการ	ความสอดคล้อง หรือสนับสนุน ยุทธศาสตร์	ความ เร่งด่วน	ความเป็นไปได้ (ความเสี่ยง)	การสร้าง มูลค่าเพิ่ม	บูรณาการ	ผู้รับผิดชอบ
1.โครงการพัฒนาระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ขององค์กรสุราฯ	3	2	2	3	2	กอง การตลาด และจำหน่าย
2.โครงการยกระดับการจำหน่ายผ่านช่องทางFacebook	3	2	2	2	2	กอง การตลาด และจำหน่าย
3.โครงการวิจัยสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภค	1	3	3	2	2	กอง การตลาด และจำหน่าย
4.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพของลูกค้า	2	1	3	2	2	กอง การตลาด และจำหน่าย
5.โครงการพัฒนาช่องทางการจำหน่ายออฟไลน์	1	2	3	3	1	กอง การตลาด และจำหน่าย
6.โครงการสร้างการรับรู้ตราสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ	2	1	3	2	1	กอง การตลาด และจำหน่าย
7.โครงการสัมมนาและสื่อสารการตลาด	1	1	3	2	1	กอง การตลาด และจำหน่าย
8.โครงการพบปะเยี่ยมเยียนลูกค้า	1	1	3	1	1	กอง การตลาด และจำหน่าย
9.โครงการวิจัยสำรวจตลาดทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาคอาเซียน	1	1	2	1	2	กอง การตลาด และจำหน่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร

แผนงาน/โครงการ	ความสอดคล้อง หรือสนับสนุน ยุทธศาสตร์	ความเร่งด่วน	ความเป็นไปได้ (ความเสี่ยง)	การสร้าง มูลค่าเพิ่ม	บูรณาการ	ผู้รับผิดชอบ
1.โครงการพัฒนาศักยภาพการจัดจำหน่ายด้วยLine Official Account	3	2	2	2	3	กอง การตลาด และ จำหน่าย
2.โครงการพัฒนาความรู้และทักษะด้านดิจิทัลแก่บุคลากร	1	2	3	3	2	แผนก สารสนเทศ
3.โครงการพัฒนาบุคลากรการตลาดดิจิทัลยุคใหม่	1	2	3	3	2	แผนก สารสนเทศ
4.โครงการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ทดแทน	2	1	3	3	1	แผนก สารสนเทศ
5.โครงการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำและประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัล	1	2	3	2	2	แผนก สารสนเทศ
6.โครงการสัมมนาและสื่อสารการตลาด	1	1	3	2	1	กอง การตลาด และ จำหน่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนงาน/ โครงการ	ความสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์	ความเร่งด่วน	ความเป็นไปได้ (ความเสี่ยง)	การสร้าง มูลค่าเพิ่ม	บูรณาการ	ผู้รับผิดชอบ
1.โครงการเพิ่ม ประสิทธิภาพการ ทำงานร่วมกับ หน่วยงานภาครัฐ ด้วยดิจิทัล	2	2	2	1	3	แผนก สารสนเทศ
2.โครงการ ตรวจสอบการ ดำเนินธุรกรรมด้วย คอมพิวเตอร์	1	2	3	1	2	แผนก วิเคราะห์และ ตรวจสอบ คุณภาพการ ผลิต

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล

แผนงาน/ โครงการ	ความสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์	ความ เร่งด่วน	ความเป็นไปได้ (ความเสี่ยง)	การสร้าง มูลค่าเพิ่ม	บูรณาการ	ผู้รับผิดชอบ
1.โครงการข้อมูล อัจฉริยะ	3	1	1	1	3	แผนก สารสนเทศ
2.โครงการ ยกระดับการ บริหารจัดการ เทคโนโลยี สารสนเทศและ การบริหาร โครงการดิจิทัล	1	1	3	2	2	แผนก สารสนเทศ

บทที่ 5

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO-ERM และตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังกำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์การสุราฯ จะสามารถดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายต่าง ๆ โดยมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง คือ พนักงานองค์การสุราฯ ตระหนักในความสำคัญของความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การสุราฯ และร่วมกันปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดจนการบริหารความเสี่ยงจนเป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกันของทุกคน

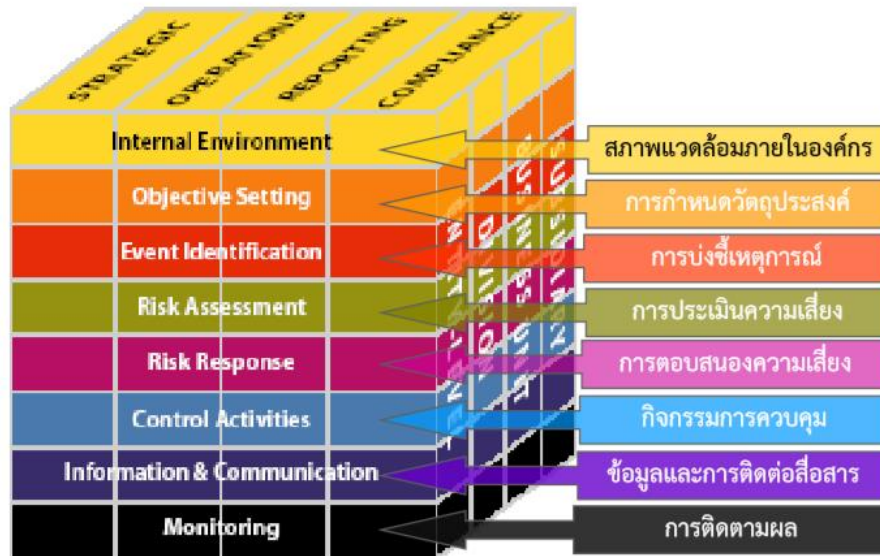
5.1 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้องค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยมีการดำเนินงานตามมาตรการระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) ที่มีประสิทธิภาพ และระบบการรายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือ ทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยการกำกับการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการประหยัดทรัพยากรองค์กร ประเมินค้ำค่ารวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สินองค์กร การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่าการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้อย่างมีระบบ และเป็นระเบียบ สร้างมูลค่าเพิ่ม และความมั่นคงเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยให้สอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์การสุราฯ โดยจัดทำขึ้นจากการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ และแผนงานโครงการรวมทั้งกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

5.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากระบบการบริหารควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีป้องกันการเกิดความเสี่ยงระดับองค์กรซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้บริหาร คณะกรรมการจึงได้ปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสุราฯ ให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับสากล โดยอาศัยกรอบ

การบริหารความเสี่ยงของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO) เป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ตามแผนภาพนี้



ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงของ : Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)

5.3 การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน : ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ มีจำนวนรวม 8 คน ประกอบด้วย กรรมการจากคณะกรรมการบริหาร กิจการองค์การสุราฯ จำนวน 3 คน ทำหน้าที่เป็นประธาน 1 คน กรรมการ 2 คน มีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก รวมทั้งผู้บริหารขององค์การสุราฯ ร่วมเป็นกรรมการอีก 5 คน และมีพนักงานองค์การสุราฯ ทำหน้าที่เป็น เลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการ มีบทบาทในการกำกับดูแล เพื่อให้มั่นใจได้ว่า องค์การสุราฯ มีระบบบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการและควบคุมความเสี่ยงขององค์การให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยให้มีการสื่อสารและนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

คณะกรรมการตรวจสอบองค์การสุราฯ : ติดตามความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน : พิจารณาและให้ความเห็นต่อผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การสุราฯ และเสนอต่อคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน : วิเคราะห์ พิจารณา ร่างนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตลอดจนติดตามการดำเนินการ ตามกรอบการบริหาร

ความเสี่ยง ติดตามกระบวนการบ่งชี้ และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาคัดเลือก ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน โดยรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในเพื่อพิจารณาอนุมัติ และเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบภายใน และคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ต่อไปทุกไตรมาส

5.4 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่กำหนดและนำไปปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนขององค์การสุราฯ ในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์การสุราฯ และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์

ความเสี่ยง (Risk) คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

การควบคุมภายใน (Internal Control) คือ กระบวนการที่การที่กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากร ทุกระดับขององค์การสุราฯ กำหนดให้มีขึ้น เพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5.5 ประเภทของความเสี่ยง

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO ดังนี้ 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S) 2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks : O) 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F) 4. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risks : C) โดยมีความหมาย ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks : S) คือ ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการ สูญเสียทางการเงินหรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks : O) คือ ความเสี่ยงที่อาจ ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่าง ๆ

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks : F) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความผัน พวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน

4) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risks : C) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สัญญา และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

5.6 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk indicator :KRI) หมายถึง ตัวชี้วัดที่บ่งชี้หรือใช้เป็นเครื่องมือวัดกิจกรรมที่อาจจะทำให้องค์กรสุราฯ มีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการส่งสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าเพื่อพิจารณาถึงทิศทางของปัจจัยเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง ด้วยการกำหนดระดับความเบี่ยงเบนตามเกณฑ์ประเมินความรุนแรง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต ยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรสุราฯ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดนั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียว หรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งทำให้มั่นใจได้ว่า องค์กรสุราฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงที่องค์กรสุราฯ ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่องค์กรสุราฯ ยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรสุราฯ สามารถแสดงได้ตารางที่ 5-1

ตารางที่ 5-1 แสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และที่ยอมรับให้เบี่ยงเบนได้

ยุทธศาสตร์องค์กร		ความเสี่ยงที่สำคัญความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร		
ยุทธศาสตร์ที่	เป้าหมายยุทธศาสตร์	KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance
1.เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต	1. ลดของเสียจากกระบวนการผลิต	1. จำนวนครั้งที่เครื่องจักรไม่สามารถทำงานได้ตามแผน	1. ประสิทธิภาพการผลิตการใช้กากน้ำตาลไม่น้อยกว่า 3.69 กก./ลิตร	ประสิทธิภาพการผลิตการใช้กากน้ำตาลไม่น้อยกว่า 3.77 กก./ลิตร
	2. ลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการผลิต	2. จำนวนครั้งไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบได้	2. ต้นทุนการผลิตไม่เกิน 29.75 บาทต่อลิตร	2. ต้นทุนการผลิตไม่เกิน 30.25 บาทต่อลิตร
	3. เพิ่มกำลังผลิต		3. กำลังการผลิตไม่น้อยกว่า 80,000 ลิตรต่อวัน	3. กำลังการผลิตไม่น้อยกว่า 60,000 ลิตรต่อวัน
	4. มีผลิตภัณฑ์ใหม่		4. มีผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 1 ผลิตภัณฑ์ต่อปี	ไม่มี

ยุทธศาสตร์องค์กร		ความเสี่ยงที่สำคัญความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร		
ยุทธศาสตร์ที่	เป้าหมายยุทธศาสตร์	KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance
2.การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	1. มีรายได้จากการจำหน่ายเพิ่มขึ้นต่อปี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 2. ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 80 3. ช่องทางการจำหน่ายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	1. ยอดของอาจไม่เป็นไปตามเป้า 2. จำนวนครั้งที่ไม่สามารถเพิ่มช่องทางการจำหน่ายได้	สินค้ากลุ่มคอนซูเมอร์ซีรีส์ (Consumer Series) ไม่น้อยกว่า 90,100 ลิตร	สินค้ากลุ่มคอนซูเมอร์ซีรีส์ (Consumer Series) ไม่น้อยกว่า 80,100 ลิตร
			สินค้ากลุ่มพรีเมียมซีรีส์ (Premium Series) ไม่น้อยกว่า 280,151 ชิ้น	สินค้ากลุ่มพรีเมียมซีรีส์ (Premium Series) ไม่น้อยกว่า 270,151 ชิ้น
3.พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร	1. ร้อยละ 70 ของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา 2. จำนวนผลงานด้านนวัตกรรมไม่น้อยกว่า 1 ผลงาน	จำนวนพนักงานที่ไม่ผ่านการทดสอบสูง	จำนวนพนักงานองค์การสุราฯ ที่ผ่านการทดสอบ Core Competency ไม่น้อยกว่า 80%ของพนักงานทั้งหมด	จำนวนพนักงานองค์การสุราฯ ที่ผ่านการทดสอบ Core Competency ไม่น้อยกว่า 70%ของพนักงานทั้งหมด
			จำนวนนวัตกรรมไม่น้อยกว่า 1 ชิ้นงานต่อปี	ไม่มี
4.ยกระดับความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. จำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีการปรับปรุงและพัฒนา	จำนวนข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 90	ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่น้อยกว่า 80
5.การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล	1. ระดับคะแนน ITA 2. ร้อยละ 80 ของการดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์	คะแนน ITA ต่ำกว่าเกณฑ์ที่องค์กรคาดหวัง (ระดับ 90 คะแนน)	ระดับคะแนน $\geq$ 90	ระดับคะแนน $\geq$ 80

5.7 การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2564

ในงบประมาณ 2564 สามารถระบุวิเคราะห์และประเมินปัจจัยเสี่ยงตามเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงปีงบประมาณ 2564 โดยทุกปัจจัยเสี่ยงนั้นล้วนมีผลต่อการที่องค์การสุราฯ ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจได้ เนื่องจากมีความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นอันเป็นเหตุอุปสรรคขัดขวางเป้าหมายความสำเร็จของแผนวิสาหกิจ เพราะทำให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานและองค์การสุราฯ ได้บริหารจัดการโดยมีผู้รับผิดชอบหลักหรือ Risk Owner รับผิดชอบโดยได้เสนอขออนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง 9 แผน ดังนี้



วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตาม BSC	การระบุความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (ที่เหลืออยู่)	การประเมินความเสี่ยง 1 ตุลาคม 2563 (L x I)	เป้าหมาย 1 ตุลาคม 2564 (L x I)	สาเหตุ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้			แผนความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
				สูง ปานกลาง ต่ำ	สูง ปานกลาง ต่ำ		KRI	RA	RT		
Finance											
F: การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ KPI: มูลค่าขายสินค้า กำไรสุทธิ	ผลประกอบการด้านการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F	RF 5 ยอดขายอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4X4= 16 สูง	3x2=6 ต่ำ	ลูกค้ารายสำคัญย้ายฐานการผลิต ประกาศกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายแอลกอฮอล์ของกรมสรรพสามิต ประกาศกระทรวงสาธารณสุขที่ลดสัดส่วนแอลกอฮอล์ในการผลิตยา ภาวะเบี้ยเบรื่องการจำหน่ายแอลกอฮอล์ขององค์การสุราฯ ที่ยังไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้	จำนวนที่ลูกค้าสามารถหาผลิตภัณฑ์อื่นทดแทน (ล้านบาท/ปี)	ไม่น้อยกว่า 1,000 ล้านบาท/ปี	ไม่น้อยกว่า 900 ล้านบาท/ปี	8.แผนการตลาดเชิงรุก	รбр. ฝผบ. หกต. หจท.

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตาม BSC	การระบุความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (ที่เหลืออยู่)	การประเมินความเสี่ยง	เป้าหมาย	สาเหตุ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้			แผนความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
				1 ตุลาคม 2563 (L x I) สูง ปานกลาง ต่ำ	1 ตุลาคม 2564 (L x I) สูง ปานกลาง ต่ำ		KRI	RA	RT		
Finance											
F: เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต KPI : มูลค่าต้นทุนการดำเนินการที่ลดลง	ผลการบริหารต้นทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	O	RF 3 ต้นทุนการผลิตสูง	4X4= 16 สูงมาก	3x2=6 ต่ำ	เนื่องจากวัตถุดิบหลักในการผลิตนั้นมีความผันผวนทางด้านราคาที่สูง จึงไม่สามารถควบคุมได้ พร้อมทั้งค่าใช้จ่ายในกระบวนการผลิตอื่น ๆ ซึ่งทำให้ ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี	ปริมาณกากน้ำตาลที่ราคาสูงเกิน 6,000 บาท/ตัน	ไม่เกิน 29.75 บาท/ลิตร Alc	ไม่เกิน 30.25 บาท/ลิตร Alc	4.แผนบริหารต้นทุนการผลิต	รผล. ทกล. ทผล. รบร. ทกค.
										5.แผนบริหารเชื้อเพลิงในกระบวนการผลิต	รผล. ทผล. ทกว.
										6.แผนการจัดหาและบริหารจัดการใช้น้ำประปา	รผล. ทผล.

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตาม BSC	การระบุความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (ที่เหลืออยู่)	การประเมินความเสี่ยง 1 ตุลาคม 2563 (L x I) สูงปานกลางต่ำ	เป้าหมาย 1 ตุลาคม 2564 (L x I) สูงปานกลางต่ำ	สาเหตุ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้			แผนความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
							KRI	RA	RT		
Internal Process											
เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต KPI: ความสามารถในการผลิต	ปริมาณการผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S	RF 1 การบริหารจัดการแอลกอฮอล์ให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า	4x5=20 สูงมาก	3x2=6 ต่ำ	เนื่องจากการ 7 ปี ย้อนหลังปริมาณการจำหน่ายแอลกอฮอล์ สูงกว่ากำลังการผลิต สูงสุดที่มีอยู่ พร้อมทั้งมีแนวโน้มการเติบโตของแอลกอฮอล์เพื่อตอบสนอง new normal	ไม่สามารถผลิตได้เต็มกำลังการผลิต	มากกว่า 80,000 ลิตร/วัน	60,000 ลิตร/วัน	1.แผนเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 2.แผนจ้างผลิต	รพล. หนล. ทกค. CFO
การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล	การบริหารจัดการของเสียจากกระบวนการผลิต	O	RF 4 การบริหารจัดการของเสีย	2x4=8 ปานกลาง	1x3=3 ต่ำ	มีพื้นที่จำกัด(บ่อกักเก็บน้ำเสีย)และมีปริมาณของเสียจากกระบวนการผลิตปริมาณมาก	ปริมาณน้ำกากส่าในบ่อกักเก็บมีปริมาตร (ลบ.ม.)	น้อยกว่า 576,327 ลบ.ม.	น้อยกว่า 485,328 ลบ.ม.	7.แผนบริหารจัดการน้ำกากส่า	ทกคพ. หสว.

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตาม BSC	การระบุความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (SOFC)	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (ที่เหลืออยู่)	การประเมินความเสี่ยง	เป้าหมาย	สาเหตุ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้			แผนความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
				1 ตุลาคม 2563 (L x I) สูงปานกลางต่ำ	1 ตุลาคม 2564 (L x I) สูงปานกลางต่ำ		KRI	RA	RT		
Internal Process											
การพัฒนากระบวนการจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล	การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมไม่เป็นระบบ	C	RF 6 การจัดการระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001)	2x2=4 ต่ำ	1x2=2 ต่ำ	เพื่อเป็นการป้องกันและเฝ้าระวังไม่ให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรสุราฯ ในด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม	องค์การสุราฯ ไม่ได้ดำเนินการตามระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)	ได้รับแจ้งข้อบกพร่องจาก CB ในระดับ Osbert	ได้รับแจ้งข้อบกพร่องจาก CB ในระดับ Minor	9.แผนการติดตามกฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับด้านสิ่งแวดล้อม	ทกคพ. หสว.
Learning&Growth											
Internal: พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร KPI : ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงขึ้น	การพัฒนาบุคลากรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ	O	RF 2 การเพิ่มศักยภาพบุคลากรรองรับการขยายรูปแบบใหม่	4X4= 16 สูง	3x2=6 ต่ำ	จำนวนอัตรากำลังไม่ครบถ้วนตามโครงสร้าง	โอกาสในการหาบุคลากรไม่ทันกาล	ไม่น้อยกว่า 90%	ไม่น้อยกว่า 80%	3.แผนพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร	รปร. หลบ. ทกก. หบค.

จากตารางดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปสาระสำคัญที่สะท้อนถึงความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนวิสาหกิจได้ 6 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

- RF 1 การบริหารจัดการแอลกอฮอล์ให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า
- RF 2 การเพิ่มศักยภาพบุคลากรรองรับการขยายรูปแบบใหม่
- RF 3 ต้นทุนการผลิตสูง
- RF 4 การบริหารจัดการของเสีย
- RF 5 ยอดขายอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- RF 6 การบริหารจัดการระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001)

การบริหารความเสี่ยงด้วยแผนจัดการความเสี่ยงทั้ง 9 แผน และการควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยงดังกล่าว ถือเป็นการควบคุมปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรทั้ง 6 ปัจจัยเสี่ยง และ (RF1-RF 6) ภายใต้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ ด้วยการลดโอกาสและ/หรือ การลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ทำให้ องค์กรสุราฯ สามารถจัดการกับการดำเนินการหรือเหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือก่อให้เกิดอุปสรรคหรือล้มเหลวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ องค์กรสุราฯ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจได้เป็นอย่างดี

บทที่ 6

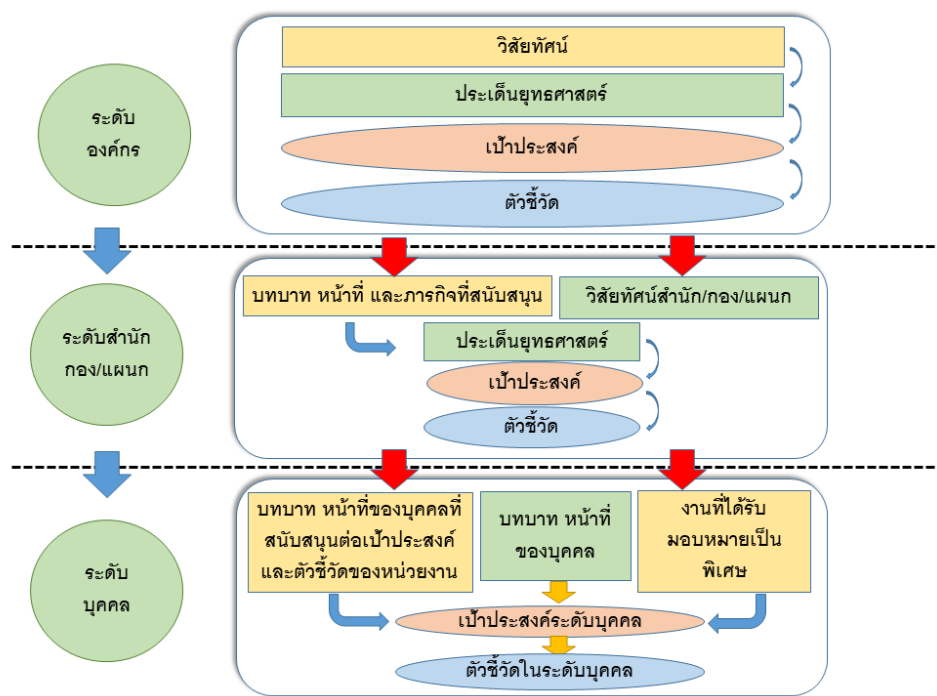
การบริหารแผนวิสาหกิจ

การบริหารแผนวิสาหกิจขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต เพื่อให้ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเป็นไปตามเป้าหมายตัวชี้วัด จะต้องมีการบริหารและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผ่านการจัดทำแผนงานโครงการ และมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารแผนวิสาหกิจนอกจากการกำหนดแผนงานแล้ว ยังมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ ดังนี้

6.1 การถ่ายทอดแผนวิสาหกิจสู่แผนปฏิบัติการ

สำหรับกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ องค์การสุรา กรมสรรพสามิตนั้น จะให้ความสำคัญกับการสื่อสารแผนปฏิบัติการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ควบคู่ไปกับการถ่ายทอดตัวชี้วัดในการดำเนินงานไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งมีการเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเข้ากับระบบประเมินผลและแรงจูงใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยขั้นตอนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติที่คณะทำงานฯ ได้วางระบบมีขั้นตอนแบบพอสังเขปดังนี้

1. สร้างความรู้ความเข้าใจในแผน
 - ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในกระบวนการ
 - สร้างองค์ความรู้ในการบริหารให้กับผู้เกี่ยวข้อง
2. จัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ (แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม) ให้เชื่อมโยงกัน
 - จัดทำแผนงาน/โครงการหลักที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย/สายงาน
 - จัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทุกระดับ
3. สร้างระบบการติดตามประเมินผล และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
 - กำหนดกลไกการติดตามประเมินผลให้เป็นระบบ
 - พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลให้เชื่อมโยงกัน
 - สรุปรายงาน และสื่อสารเผยแพร่

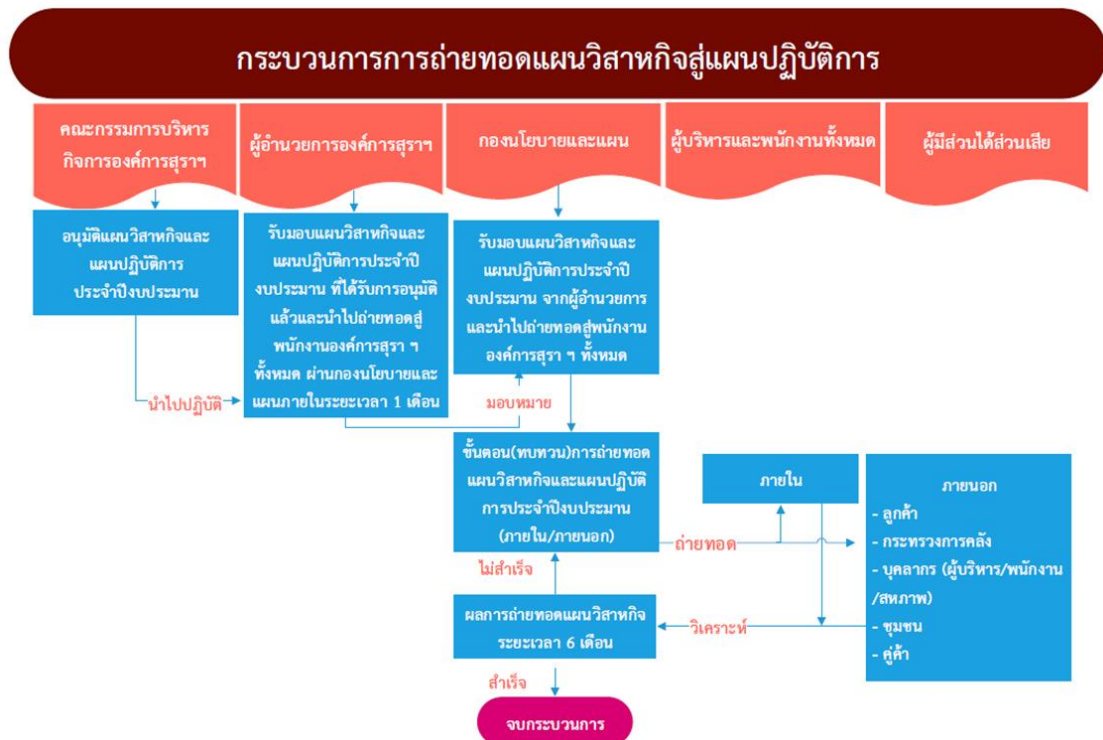


รูปที่ 6-1 การถ่ายทอดแผนวิสาหกิจสู่แผนปฏิบัติการ

สิ่งที่ควรคำนึงเมื่อต้องดำเนินการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การลงมือทำงานจริง ได้แก่

- การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องคำนึงในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อาทิ บุคลากร ระบบข้อมูล วัฒนธรรม โครงการ
- การจัดทำข้อเสนอโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่ายุทธศาสตร์จะสัมฤทธิ์ผลด้วยโครงการที่เสนอ
- การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เพื่อคัดเลือกโครงการที่จะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์โดยตรง มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและมีความครอบคลุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร
- การกำหนดตัวชี้วัดของแผนงานและโครงการที่สำคัญ เพื่อใช้ในการติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานและความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับแผนงานและโครงการ ในเชิงผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เกี่ยวข้อง

คณะทำงานภายใต้คณะกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จึงได้จัดประชุมระดมความคิดบุคลากรทั้งจากภายในองค์การสุรา และผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก เพื่อร่วมกันจัดทำระบบ/แนวทางการกระบวนการในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ปี 2564 แสดงดังแผนภาพตามรูปที่ 6-2



รูปที่ 6-2 กระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจสู่แผนปฏิบัติการ

6.2 การทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลัง

การนำแผนวิสาหกิจไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ จะต้องมีการสร้างอัตรากำลังในแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ จึงต้องมีการทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลัง เพื่อให้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ชัดเจนในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน กำหนดอัตรากำลัง ให้เหมาะสมกับงานขององค์การสุราฯ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนตามแผนวิสาหกิจ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจากโครงสร้างขององค์การสุราฯ เดิม และ โครงสร้าง องค์การสุราฯ ที่ประกาศใหม่แต่ยังไม่ได้ใช้งานอย่างเต็มรูปแบบนั้น ก็ยังมีจุดที่ควรปรับปรุงแก้ไขดังนี้

1) ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารองค์กร อย่างชัดเจน โดยงานสื่อสารองค์กรกระจายอยู่ในหลายหน่วยงานทำให้ขาดประสิทธิภาพ

2) ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน CSR โดยตรง โดยในปัจจุบันขึ้นกับหน่วยผลิต ทำให้การทำงานไม่เป็นเนื้อเดียวกับกลยุทธ์ทางการตลาด

3) ขาดหน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งในปัจจุบันมีหน่วยงานรับผิดชอบด้านการวิจัยพัฒนา แต่อยู่ภายใต้หน่วยผลิต ซึ่งไม่ได้มีความสอดคล้องกับการวิจัยความต้องการของผู้บริโภค

4) การที่มีมาตรฐานในกระบวนการผลิตและวิศวกรรมอยู่หลายระบบ ซึ่งแต่ละหน่วยงานต่างก็รับผิดชอบเป็นมาตรฐาน ๆ ไป จึงควรจัดให้มีหน่วยงานดูแลควบคุมกำกับระบบมาตรฐานต่าง ๆ

5) โครงสร้างหน่วยการตลาดและจำหน่ายไม่ได้รับรองรับการค้าปลีก ไม่มีหน่วยงานลูกค้าสัมพันธ์โดยตรง หน่วยงานการตลาดต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่

6) ขาดหน่วยงานรับผิดชอบด้านโลจิสติกส์เพื่อการจำหน่าย โดยงานด้านนี้ควรแยกออกจากหน่วยงานยานพาหนะกลาง

6.3 กำหนดให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ Project Management Officer หรือ PMO เพื่อผลักดันและบริหารโครงการ ให้เป็นไปในทิศทางของแผนวิสาหกิจ

โดยหน่วยงานนี้ทำหน้าที่ในการติดตาม ทบทวนโครงการตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการขององค์กรให้เกิดความเหมาะสม และอาจจะรวมหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูล การวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่างๆ (Evaluation and Measurement Unit : EMU) ซึ่งในปัจจุบันต้องพึ่งพาหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานผู้รับผิดชอบทำให้กลไกในการประเมินผลขาดประสิทธิภาพ หากสามารถตั้ง EMU ซึ่งหากสามารถจัดตั้งหน่วยงานนี้ได้ก็จะลดภาระของหน่วยบริหารทรัพยากรบุคคล และ ทำให้การรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารได้ทันต่อความต้องการ

6.4 การพิจารณาทบทวนเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการเพื่อลงทุนในแต่ละปี

เนื่องจากมีโครงการเป็นจำนวนมาก และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ในแต่ละปีอาจจะมีการจัดลำดับความสำคัญใหม่ จึงต้องทำการทบทวนเกณฑ์ที่เหมาะสมในแต่ละปี เพื่อใช้ในการประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนตามแผน โดยเกณฑ์ที่ใช้ควรมีการพิจารณาค่า EP และควรแยกกันระหว่าง โครงการที่มีความสำคัญทางเศรษฐศาสตร์ และโครงการที่ไม่สามารถคำนวณค่าทางเศรษฐศาสตร์ได้

6.5 พัฒนาทักษะ ของบุคลากรองค์การสุรา กรมสรรพสามิต

โดยการทำการ Re-Skill/Up-Skill ทักษะที่จำเป็นและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาตามแผนวิสาหกิจ ได้แก่ ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดการงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการงาน การบริหารจัดการองค์ความรู้ การสร้างนวัตกรรมและ

การคิดค้นธุรกิจใหม่ให้กับองค์กร (New Business) โดยรูปที่ 6-3 จะแสดงให้เห็นภาพรวมของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะประกอบไปด้วย

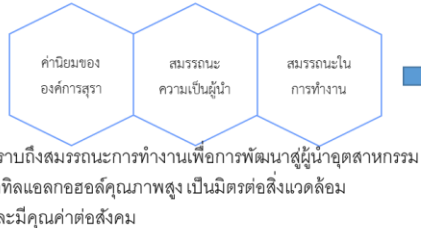
- 1) การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path)
- 2) การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development)
- 3) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การสุราฯ จะดำเนินการพัฒนาแบบองค์รวมโดยหลักจะมีการกำหนดเส้นทางในอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นเส้นทางในการเติบโตในสายงานของตนเอง ร่วมกับการประเมินสมรรถนะจะทำให้ทราบถึงช่องทางการพัฒนา เพื่อกำหนดเป็นพิมพ์เขียวในการพัฒนาตนเอง โดยในการพัฒนาตนเองจะใช้หลักการ 70:20:10 โดยเรียนรู้จากประสบการณ์จากทีมงาน หัวหน้างาน โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นหลัก ในส่วนที่ไม่สามารถหาได้จากหน่วยงานและทีมงานก็จะจัดให้มีการอบรมในลักษณะที่เป็นทางการ โดยแต่ละคนสามารถที่จะจัดทำแผนในการพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan : IDP)

1.พัฒนาเส้นทางสายอาชีพในองค์การสุรา



2.สมรรถนะในการทำงาน



3.โอกาสการเรียนรู้และพัฒนา

จากประสบการณ์ 70%
เรียนรู้จากผู้อื่น 25%
เรียนรู้แบบทางการ 10%
การเรียนรู้ต่างๆ ที่พนักงานสามารถออกแบบได้ด้วยตนเองเพื่อ
การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 6-3 กรอบการพัฒนาบุคลากรองค์การสุรา

6.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

ในการผลักดันให้แผนวิสาหกิจสามารถดำเนินไปได้ตามเป้าหมายนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผล การดำเนินการของหน่วยงานและบุคคลว่าได้ดำเนินไปตามแผนวิสาหกิจหรือไม่ โดยเริ่มจากกลไกในการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจไปสู่หน่วยงานและบุคคล โดยการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อทำการแปลงจากตัวชี้วัดตามแผน ไปสู่ตัวชี้วัดของหน่วยงานและย่อยลงไปสู่ค่าตามไตรมาสและเดือน ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน ตัวชี้วัดตามแผนวิสาหกิจจำเป็นที่จะต้องแปลงให้เป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานจะต้องยอมรับในตัวชี้วัดนี้ และตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน ก็จะถูกกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดของหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานได้ทำการผลักดันทีมงาน ติดตาม และดำเนินการการแผน โดยหัวหน้าหน่วยงานก็จะร่วมกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อทำการแปลงตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน ไปเป็นตัวชี้วัดของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจจะมีการกำหนดย่อยลงไปในระดับสัปดาห์หรือวันหรือรอบการทำงาน ซึ่งบุคลากรแต่ละคนก็ต้องยอมรับในตัวชี้วัดนี้ โดยเมื่อได้ดำเนินการจนครบทั้งองค์กรแล้ว ก็จะต้องบันทึกตัวชี้วัดนี้ในฐานข้อมูลทะเบียนบุคลากร ในระบบ ERP เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำปี โดยจะมีกลไกในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติให้ได้ตามตัวชี้วัดในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และ ระดับแผนงานโครงการ

เมื่อได้กำหนดและถ่ายทอดตัวชี้วัดแล้ว ในการปฏิบัติงานก็ต้องทำการบันทึกผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประเด็นนี้จะมีปัญหามาก เพราะหากไม่มีแบบฟอร์มและการจดบันทึกที่ดีก็จะทำให้คลาดเคลื่อน และมีหลายรูปแบบ เมื่อจะทำการรวบรวมเพื่อจะประเมินผลก็ต้องใช้เวลามาก ในการแก้ปัญหาองค์การสุรา ก็อาจจะพัฒนาระบบสารสนเทศ สำหรับการบันทึกค่าตัวชี้วัดระดับบุคคล หน่วยงาน และ แผนงานโครงการ นำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละรอบการทำงาน เดือน และ ไตรมาส และนอกจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว การกำหนดให้มีหน่วยงาน EMU (Evaluation and Measurement Unit) ก็จะเป็นการลดภาระงานของหน่วยงานพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีภารกิจมากอยู่แล้ว และอาจไม่มีความชำนาญในการวัดและประเมินผล โดยหน่วยงานนี้จะทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล และหน่วยงาน แล้วทำการแปลงให้เป็นตัวชี้วัดในระดับแผนงานโครงการต่อไป ซึ่งในหลาย ๆ กรณีการแปลงข้อมูลนี้จะยุ่งยาก และ อาจจะต้องจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทำการแปลงตัวเลขให้สอดคล้องในการประเมินจะต้องนำกลไกของการบริหารความเสี่ยงมาบูรณาการ โดยกำหนดค่าที่ยอมรับได้และไม่ได้ เมื่อทำการประเมินในแต่ละรอบแล้วเกินกว่าค่าที่ยอมรับได้ก็จะเริ่มกลไกในการดำเนินกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงนั้น ๆ ลง ซึ่งหากสามารถดำเนินการได้ตามกลไกเหล่านี้ก็จะสามารถทำให้องค์การสุราสามารถผลักดันแผนให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างประสบความสำเร็จ

6.7 การพัฒนาวิสัยทัศน์และสมรรถนะบุคคล

การพัฒนาองค์การสุราฯ ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจได้นั้น ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งก็คือ บุคลากร จะต้องเห็นภาพเดียวกันในทิศทางการพัฒนาองค์กร ซึ่งในปัจจุบัน บุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรในระดับหัวหน้าหน่วยงานย่อย อาจจะได้ไม่เห็นภาพเดียวกันในทิศทางการพัฒนาองค์กร เนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน และมุ่งที่จะทำงานตามภาระงานประจำให้ดีที่สุด ซึ่งทำให้องค์การสุราฯ ไม่สามารถที่จะเคลื่อนไปสู่เป้าหมายข้างหน้าได้ตามกรอบเวลานอกจากนี้ก็ยังมีความจำเป็นด้านสมรรถนะของบุคลากร ที่ไม่สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากเป็นสมรรถนะเดิมที่ปฏิบัติกันมา ซึ่งเมื่อองค์กรได้ปรับทิศทางในการพัฒนา ก็ทำให้สมรรถนะของบุคลากรไม่สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาขององค์การสุราฯ

แนวทางในการแก้ไขปัญหานี้ก็คือ องค์การสุราฯ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาหน่วยงานย่อย ให้เกิดภาพในการทำงานในทิศทางเดียวกับแผนวิสาหกิจ โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้ การสร้างสรรค์นวัตกรรม การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกำหนดให้เป็นสมรรถนะในระดับหัวหน้างาน และในระดับบุคคล ซึ่งเมื่อกำหนดแล้วก็ต้องทำการประเมินสมรรถนะ เพื่อหาช่องว่างในการพัฒนา เพื่อจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนารายแผนกอาชีพ และสามารถทดแทนในตำแหน่งงานที่ขาดได้

6.8 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมนวัตกรรม

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การสุราฯ สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาวได้นั้น คือการเรียนรู้ที่จะทำงานโดยใช้นวัตกรรมและการจัดการความรู้ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืน โดยกำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักของบุคลากร มีกลไกในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการใช้นวัตกรรมและการจัดการความรู้ในการแก้ไขปัญหาในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร โดยกำหนดให้มีการจัดประกวดนวัตกรรมและการจัดการความรู้ในระดับหน่วยงานเป็นประจำทุกปีเป็น “KM & Innovation Day” ซึ่งจะเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความรู้และนวัตกรรมระหว่างบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยประโยชน์อีกข้อหนึ่งของการจัดประกวดก็คือเพื่อให้มีการรวบรวมการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ มีการประเมินและจัดอันดับความสำคัญของความรู้และนวัตกรรมที่พัฒนาระหว่างหน่วยงานย่อยด้วยกัน โดยกำหนดให้เป็นสมรรถนะในระดับหน่วยงานย่อยที่ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานย่อย จะต้องพัฒนางานโดยใช้นวัตกรรมและการจัดการความรู้ โดยจะต้องส่งผลงานประกวดทุกปี ผลงานที่ส่งประกวดจะต้องเป็นงานที่ทำได้จริงในหน่วยงาน สามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหในการทำงานหรือเป็นการปรับปรุงให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลมากขึ้น โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญโดยกำหนดเป็นนโยบาย มีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรถึงความสำคัญของนวัตกรรมและการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ มีการติดตามการพัฒนาการจัดการความรู้ และการพัฒนานวัตกรรมในหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงาน อย่างสม่ำเสมอ และ



ให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดหานวัตกรรมหรืองบประมาณในการพัฒนานวัตกรรม และกำหนดให้การพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลงานประจำปีรอบของทั้งบุคลากรและหัวหน้างาน

การให้รางวัลหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้และนวัตกรรมยอดเยี่ยม ก็จะเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งการจะเป็นได้นั้นก็ต้องเป็นดำเนินการอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่น เพราะการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม นั้นต้องเวลานาน ไม่สามารถเห็นผลได้ในระยะเวลานั้นๆ และต้องทำการปรับเจตคติของบุคลากรให้เห็นความสำคัญและตระหนักว่าการจัดการความรู้ และ นวัตกรรม เป็นสิ่งสำคัญ เมื่อมีปัญหาในการทำงานใด ๆ ให้เลือกที่จะใช้กลไกการจัดการความรู้และนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงการทำงาน

ประเด็นสุดท้ายของการจัดการความรู้ ก็คือการแปลงจากความรู้และนวัตกรรมที่มีอยู่ไปสู่ลูกค้า และสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างสินค้าใหม่ บริการใหม่ ที่จะเป็นช่องทางในการสร้างรายได้เข้าสู่องค์กรสุราฯ ทั้งสินค้าใหม่ ๆ บริการใหม่ ๆ เช่น การให้บริการทางห้องปฏิบัติการ การให้คำปรึกษาด้านระบบมาตรฐานต่าง ๆ การให้บริการผู้ตรวจประเมินมาตรฐานต่าง ๆ การให้บริการทางวิศวกรรม แพลตฟอร์มการฝึกอบรม แพลตฟอร์มการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางดิจิทัล

6.9 การพัฒนาระบบงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ เทคโนโลยีดิจิทัล ขององค์การสุราฯ ตามกรอบแผนวิสาหกิจฉบับนี้จะมีแผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นแผนสนับสนุน โดยทั้ง 2 แผน จะมีความสอดคล้องกัน โดยในกรอบการพัฒนาองค์การสุราฯ เนื่องจากองค์การสุราฯได้มีโครงการพัฒนาระบบ ERP และอยู่ในช่วงการตรวจรับใช้งาน ดังนั้นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีทิศทางการพัฒนาต่อยอดและบูรณาการกับระบบ ERP เพื่อให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ โดยส่วนที่ยังจะต้องพัฒนาก็คือส่วนของลูกค้าสัมพันธ์ ลอจิสติกส์ และการจัดการทางวิศวกรรม สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นในระยะแรกจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการทำงานประจำเป็นหลัก และอาจมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการบริหารบ้าง แต่ยังมีข้อจำกัดที่ยังมีข้อมูลธุรกรรมในระบบ ERP ไม่มากทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ได้มากนัก ดังนั้นในแผนการพัฒนาระยะต่อไปก็จะมุ่งให้มีการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ และ การรวบรวมตัวชี้วัดที่เป็นผลจากการดำเนินงานจากระบบ ERP เพื่อจะลดภาระในการรวบรวมวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล ก่อนที่จะนำมาเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในช่วงแรกจะต้องมีการเก็บข้อมูลแยกและรวบรวมโดยใช้โปรแกรมกระดาษทำการก่อน เมื่อพัฒนาต่อยอดระบบ ERP ก็จะสามารถดึงผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้จากระบบ ซึ่งอาจจะไม่สามารถทำเช่นนี้ได้ในทุกตัวชี้วัด

สิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างมากในกรอบการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็คือการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับกฎหมายและแนวปฏิบัติที่ดี โดยในช่วงนี้ก็คือ พรบ.การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และ Cyber Security เพื่อให้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มีความน่าเชื่อถือ มั่นคง

ปลอดภัยและเป็นไปตามกฎหมาย ซึ่งจะลดความเสี่ยงในการโจมตีระบบจากผู้ไม่หวังดี และ จะต้องมีการซักซ้อมแผนสำรองฉุกเฉินเพื่อให้สามารถนำแผนมาใช้ได้หากเกิดปัญหาฉุกเฉินขึ้นกับองค์กรสุรา

ประเด็นสุดท้ายของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ คือการปรับปรุงระบบให้สอดคล้องกับทิศทางของเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถคงระบบใช้งานได้โดยไม่ต้องกังวลว่าจะต้องดูแลระบบที่เก่าและไม่สามารถบำรุงรักษาได้ โดยจะต้องก้าวไปสู่ Cloud Technology การใช้ปัญญาประดิษฐ์ การประยุกต์ใช้ IoT และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ซึ่งหน่วยงานดูแลระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นหน่วยงานเล็กไม่สามารถพัฒนาและให้บริการบำรุงรักษาได้พร้อม ๆ กัน จึงควรจะให้มีการนำเอาทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุนในการพัฒนาและให้บริการบำรุงรักษาเทคโนโลยีสารสนเทศในโครงการ Facilities Management

6.10 การมีระบบจูงใจและผลตอบแทนตามการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันองค์กรสุรา เป็นรัฐวิสาหกิจที่ยังไม่มีการออกระเบียบเพื่อจูงใจพนักงานในการปฏิบัติการ การขึ้นเงินเดือนยังมีลักษณะการให้แบบถัวหน้า ทำให้เกิดปัญหาขาดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากคนที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับประสิทธิภาพต่ำ ต่างก็ได้รับการขึ้นเงินเดือนที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นองค์กรสุรา ควรจะปรับปรุงระบบการให้ค่าตอบแทน ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อาทิ การให้รางวัล การปรับเงินเดือนตามประสิทธิภาพ และตามผลการประเมินอย่างจริงจัง แต่ก็ต้องคงไว้ซึ่งธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังมีปัญหาค่าตอบแทนในบางตำแหน่งงานที่ขาดแคลนและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ซึ่งพบว่าขององค์กรสุรา มีค่าตอบแทนต่ำกว่าตลาด ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ บางตำแหน่งงานไม่สามารถว่าจ้างได้

บทที่ 7

การประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้กำหนดแนวทางในการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน รวมถึงได้นำระบบการประเมินความสำเร็จมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ และการกระจายเป้าหมายความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานต่าง ๆ สนับสนุนบทบาทการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์การสุราฯ และเพื่อให้มีเครื่องบ่งชี้สถานการณ์การดำเนินงานปัญหาอุปสรรค ให้สามารถดำเนินการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้อย่างเหมาะสม

7.1 หลักการและแนวคิด

แนวทางการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ตามแผนวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ 2564 - 2570 ได้ใช้เทคนิค Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมายเพื่อให้มีการดำเนินการในทุกมิติอย่างสมดุลกัน ทั้งในมิติด้านการเงินความมั่นคงยั่งยืนขององค์กร มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยมีการจัดทำ คำนียามเป้าหมายความสำเร็จตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ มีการกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน จัดทำรายละเอียดการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละปีงบประมาณ

7.2 แนวทางการประเมินความสำเร็จ

การประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2564 – 2570 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ และ 14 ตัวชี้วัด จำแนกได้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิต ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด

- (1) ประสิทธิภาพการผลิตการใช้กากน้ำตาลไม่น้อยกว่า 3.6 กก./ลิตร
- (2) ต้นทุนการผลิตไม่เกิน 29 บาทต่อลิตร
- (3) กำลังการผลิตมากกว่า 60,000 ลิตรต่อวัน
- (4) มีผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 1 ผลิตภัณฑ์ต่อปี

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด

- (1) มีรายได้จากการจำหน่ายเพิ่มขึ้นต่อปีไม่น้อยกว่าร้อยละ 5
- (2) ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าไม่น้อยกว่า 80
- (3) ช่องทางการจำหน่ายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด

- (1) ร้อยละ 70 ของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา
- (2) จำนวนผลงานด้านนวัตกรรมไม่น้อยกว่า 1 ผลงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด

- (1) ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (2) จำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีการปรับปรุงและพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด

- (1) ระดับคะแนน ITA อยู่ในระดับ 90 คะแนน
- (2) ร้อยละ 80 ของการดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์

7.3 กลไกและเครื่องมือในการกำกับติดตามการรายงานและประเมินผล

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์การสุรา กรมสรรพสามิต จะสามารถผลักดันให้การดำเนินโครงการต่าง ๆ ตามแผนงานที่กำหนด องค์การสุราฯ จึงได้กำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงาน รายเดือน รายไตรมาส และรายปี โดยมีการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายและตัวชี้วัดตามแผน รวมถึงข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน เสนอต่อผู้บริหารขององค์การสุราฯ เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวในการบริหารงานต่อไป

บทที่ 8

กรอบการลงทุนและงบการเงิน พ.ศ. 2564-2570

8.1 ประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงิน ปี พ.ศ. 2564 – 2570

งบแสดงฐานะการเงิน										
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต			สำนักงบประมาณ							
กระทรวงการคลัง			แบบ ง. 440							
			หน่วย : ล้านบาท							
รายการ	ปีงบประมาณ				ปีงบประมาณ					
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563(*)	ปี 2564(*)	ปี 2565(*)	ปี 2566(*)	ปี 2567(*)	ปี 2568(*)	ปี 2569(*)	ปี 2570(*)
สินทรัพย์										
สินทรัพย์หมุนเวียน										
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	370.647	224.121	303.191	239.437	251.409	263.979	277.178	291.037	305.589	320.868
ลูกหนี้การค้า (สุทธิ)	42.860	36.322	58.730	35.940	37.737	39.624	41.605	43.685	45.870	48.163
สินค้าคงเหลือ	168.328	224.704	3.000	94.500	99.225	104.186	109.396	114.865	120.609	126.639
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ	34.605	35.680	20.820	25.355	26.623	27.954	29.352	30.819	32.360	33.978
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	616.440	520.827	385.741	395.232	414.994	435.743	457.530	480.407	504.427	529.649
สินทรัพย์ถาวร										
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์สุทธิ	489.316	646.700	758.102	760.235	795.744	833.029	872.178	913.284	914.284	915.284
งานระหว่างก่อสร้าง										
รวมสินทรัพย์ถาวร	489.316	646.700	758.102	760.235	795.744	833.029	872.178	913.284	914.284	915.284
รวมสินทรัพย์	1,105.756	1,167.527	1,143.843	1,155.467	1,210.738	1,268.772	1,329.708	1,393.691	1,418.711	1,444.933
หมายเหตุ ปีที่มีการประมาณการข้อมูล (*)										

งบแสดงฐานะการเงิน (ต่อ)										
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต				สำนักงานงบประมาณ						
กระทรวงการคลัง				แบบ ง. 440						
				หน่วย : ล้านบาท						
รายการ	ปีงบประมาณ				ปีงบประมาณ					
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563(*)	ปี 2564(*)	ปี 2565(*)	ปี 2566(*)	ปี 2567(*)	ปี 2568(*)	ปี 2569 (*)	ปี 2570 (*)
หนี้สินและส่วนทุน										
หนี้สินและส่วนของทุน										
หนี้สินหมุนเวียน										
เจ้าหนี้การค้า	113.629	132.972	121.008	118.677	124.611	130.841	137.383	144.253	151.465	159.039
หนี้สินหมุนเวียนอื่น ๆ	78.841	97.035	47.959	51.401	53.971	56.670	59.503	62.478	65.602	68.882
รวมหนี้สินหมุนเวียน	192.470	230.007	168.967	170.078	178.582	187.511	196.887	206.731	217.067	227.921
หนี้สินระยะยาว										
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน	50.127	69.283	72.590	76.481	80.305	84.320	88.536	92.963	97.611	102.492
รวมหนี้สิน	242.597	299.290	241.557	246.559	258.887	271.831	285.423	299.694	314.679	330.413
ส่วนของทุน										
ทุน	50.051	50.051	50.051	50.051	50.051	50.051	50.051	50.051	51.051	52.051
กำไรสะสม	813.108	818.186	852.235	858.857	901.800	946.890	994.234	1,043.946	1,096.143	1,150.951
- ที่ยังไม่ได้จัดสรร										
รวมส่วนของทุน	863.159	868.237	902.286	908.908	951.851	996.941	1,044.285	1,093.997	1,147.194	1,203.002
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	1,105.756	1,167.527	1,143.843	1,155.467	1,210.738	1,268.772	1,329.708	1,393.691	1,461.873	1,533.414
				-	-	-	-	-		
หมายเหตุ ปีที่มีการประมาณการข้อมูล (*)										

8.2 ประมาณการงบกำไรขาดทุน พ.ศ. 2564-2570

งบกำไรขาดทุน										
องค์การสุรา กรมสรรพสามิต				สำนักงานงบประมาณ						
กระทรวงการคลัง				แบบ ง. 450						
				หน่วย : ล้านบาท						
รายการ	ปีงบประมาณ				ปีงบประมาณ					
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563(*)	ปี 2564(*)	ปี 2565(*)	ปี 2566(*)	ปี 2567(*)	ปี 2568(*)	ปี 2569 (*)	ปี 2570 (*)
รายได้จากการดำเนินงาน										
รายได้จากการขายแอลกอฮอล์	1,023.355	881.816	1,191.871	1,013.718	1,065.399	1,123.333	1,179.499	1,238.474	1,300.40	1,365.42
รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ									-	-
- รายได้จากการขายวัตถุดิบ	-	-	-	-					-	-
รวมรายได้	1,023.355	881.816	1,191.871	1,013.718	1,065.399	1,123.333	1,179.499	1,238.474	1,300.40	1,365.42
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน									-	-
ต้นทุนขาย	841.547	651.810	841.824	770.172	811.258	854.539	900.046	947.926	995.32	1,045.09
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	156.464	168.692	182.805	175.312	181.395	185.203	189.274	193.628	203.31	213.47
รวมค่าใช้จ่าย	998.011	820.502	1,024.629	945.484	992.653	1,039.742	1,089.320	1,141.554	1,198.63	1,258.56
กำไรจากการดำเนินงาน	25.344	61.314	167.242	68.234	72.746	83.591	90.180	96.920	101.77	106.85
รายการที่ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน									-	-
รายได้อื่นที่ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน									-	-
- รายได้เบ็ดเตล็ด	11.815	21.403			-	-	-	-	-	-
- ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	3.219	3.566	3.000	3.500	-	-	-	-	-	-
- รายได้จากการจำหน่ายทรัพย์สิน		-	-	-					-	-
ค่าใช้จ่ายอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน									-	-
- ขาดทุนจากการปรับมูลค่าทรัพย์สิน	-	-	-	-					-	-
รวมรายการที่ไม่เกี่ยวกับการดำเนินงาน	15.034	24.969	3.000	3.500	-	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ)	40.378	86.283	170.242	71.734	72.746	83.591	90.180	96.920	101.77	106.85
จำนวนหุ้น (หุ้น)	-	-	-	-	-	-	-	0.000	0.00	
กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท)	-	-	-	-						
หมายเหตุ ปีที่มีการประมาณการข้อมูล (*)										

