แผนวิสาหกิจ

ปีงบประมาณ 2566-2570

ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567

Innovative Care for Life

สรรสร้างนวัตกรรมด้วยความใส่ใจเพื่อชีวิต

แผนวิสาหกิจ (ปีงบประมาณ 2566-2570)

ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567

คำนำ

องค์การเภสัชกรรมเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขภายใต้การควบคุมของกระทรวงการคลัง จัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ. 2509 โดยมีวัตถุประสงค์ 1. ผลิตยาและเวชภัณฑ์ 2. ส่งเสริมให้มีการศึกษาและวิจัยการผลิตยาและเวชภัณฑ์ 3. ส่งเสริมการวิเคราะห์ยาและเวชภัณฑ์รวมทั้งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตยาและเวชภัณฑ์ 4. ซื้อ ขาย แลกเปลี่ยน และให้ ซึ่งยาและเวชภัณฑ์ 5. ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับการผลิตยาและเวชภัณฑ์ จากการที่องค์การเภสัชกรรมถูกกำหนดให้มีบทบาทในการตอบสนองรัฐในด้านยาและเวชภัณฑ์ การดำเนินงานขององค์การเภสัชกรรมจึงต้องดำเนินการให้มีกำไรเพียงพอต่อการดำรงอยู่ภายใต้การแข่งขันของอุตสาหกรรมยาในประเทศที่อยู่ในระดับสูง พร้อมควบคู่กับการสนองนโยบายด้านสาธารณสุขของรัฐ และเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างอย่างฉับพลัน

แผนวิสาหกิจ (ปีงบประมาณ 2566-2570) ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567 และแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2567 ขององค์การเภสัชกรรม จัดทำขึ้นตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ตามแนวทางระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Core Value) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เป้าประสงค์ (Goal) ยุทธศาสตร์ (Strategy) กลยุทธ์ (Tactic) และการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะที่ชัดเจนจึงกำหนดเป้าหมายออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม นโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งแผนวิสาหกิจฉบับนี้ ได้มีการทบทวนปรับปรุงให้เป็นไปตามกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570 และมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566-2570 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางในการกำกับดูแลการดำเนินงานของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม ผู้บริหารระดับสูง และผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ได้ใช้ประโยชน์ในแต่ละระดับที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนถูกทิศทาง และมีความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาองค์กร สามารถบริหารจัดการองค์การเภสัชกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ คือ “องค์กรหลักเพื่อความมั่นคงทางยา เวชภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งเสริมสุขภาพของประเทศ ที่มีนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและยั่งยืน” และพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักบริหารยุทธศาสตร์

องค์การเภสัชกรรม

กรกฎาคม 2566

วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย

อภ. ได้มีการร่วมกันหารือกับผู้บริหารและคณะกรรมการ อภ. ในการทบทวนวิสัยทัศน์ ปี 2567-2570

องค์กรหลักเพื่อความมั่นคงทางยา เวชภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งเสริมสุขภาพของประเทศ ที่มีนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและยั่งยืน

Leading Pharmaceutical Organization for National Medicine Security and Healthcare with Innovation that Creating Value and Sustainability

ตารางตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับวิสัยทัศน์

ตัวชี้วัด	คำอธิบาย	ค่าเป้าหมาย
V1: ร้อยละของจำนวนเงินที่ภาครัฐประหยัดได้จากยาที่ อภ. ผลิต (ร้อยละ)	เงินงบประมาณที่ภาครัฐสามารถประหยัดได้จากการจัดซื้อยาเชิงสังคม/ยาจำเป็นที่ อภ. ผลิต เทียบกับเงินงบประมาณที่ภาครัฐต้องใช้หากมีการซื้อยาดังกล่าวในราคาจำหน่ายในตลาด (ใช้ราคาอ้างอิงจากข้อมูลข่าวสารด้านยาของกระทรวงสาธารณสุข)	55.0
V2 กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	การเติบโตของผลการสร้างคุณค่าของ อภ. ซึ่งสะท้อนในด้านการทำรายได้ การจัดการต้นทุน ค่าใช้จ่าย	1,200
V3:จำนวนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่สร้างคุณค่าใหม่ที่ออกจำหน่าย (จำนวนผลิตภัณฑ์)	การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด โดยผลิตภัณฑ์ต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างคุณค่า	7

พันธกิจ

1. ผลิต จำหน่าย และบริการยาและเวชภัณฑ์ ที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล
2. ผลิตยาที่จำเป็นและสำรองยาในยามฉุกเฉินเพื่อความมั่นคงของชาติ รวมถึงยาที่มีความจำเป็นต่อระบบสาธารณสุขของประเทศ
3. ดำเนินธุรกิจให้มีศักยภาพในการแข่งขันในอาเซียนและสามารถพึ่งตนเองได้และมีธรรมาภิบาล
4. รักษาระดับราคายาและเวชภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสังคมไทยเพื่อประชาชนสามารถเข้าถึงได้
5. สร้างนวัตกรรมทางยาและเวชภัณฑ์ใหม่ๆ รวมถึงผลิตภัณฑ์สมุนไพร เพื่อตอบสนองความต้องการและความจำเป็นต่อสังคมไทย

ค่านิยม (Core Value)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

S จุดแข็ง (Strengths)

S1 เป็นผู้ผลิตยาที่มีกำลังการผลิตสูงและมีโรงงานการผลิตที่มีเทคโนโลยีทันสมัยได้รับมาตรฐานการผลิต GMP (คะแนน 0.33)

S2 มีรูปแบบธุรกิจทั้งการเป็นผู้ผลิตและผู้จัดหา/ผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ที่สามารถสร้างรายได้และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (คะแนน 0.25)

S3 มีระบบ VMI ที่ติดตั้งในกลุ่มโรงพยาบาลภาครัฐและมีการใช้งานจริง ซึ่งเป็นช่องทางในการเก็บรวบรวมความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งเชื่อมต่อไปยังบริการด้าน Logistics ทำให้สามารถจัดการเรื่องการเติมเต็มความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (คะแนน 0.25)

S4 มีความสามารถในการผลิตยาที่มีความหลากหลายของรูปแบบเภสัชภัณฑ์และกลุ่มการรักษาโรค เช่น ยาเม็ด ยาแคปซูล ยาน้ำ ยาครีม ยาฉีด ยาชีววัตถุ ยาสมุนไพร วัตถุดิบทางเภสัชกรรม ชุดทดสอบและเครื่องมือแพทย์ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (คะแนน 0.25)

S5 มีผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับด้านคุณภาพ (คะแนน 0.2)

S6 เป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์กลุ่มยาต้านไวรัสเอดส์ (ARV) รายหลักของประเทศ (คะแนน 0.15)

S7 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงด้านเภสัชกรรมและมีความเข้าใจในอุตสาหกรรมยาเป็นอย่างดี (คะแนน 0.15)

S8 มีความโปร่งใส และธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน (คะแนน 0.05)

W จุดอ่อน (Weaknesses)

W1 อภ. ยังขาดความสามารถในการแข่งขันในกลุ่มลูกค้าภาคเอกชน/ผู้บริโภค ทั้งในด้านราคา ภาพลักษณ์ บรรจุภัณฑ์ และสรรพคุณของผลิตภัณฑ์ และการทำการตลาดที่ยังไม่โดดเด่นเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่นในตลาด (คะแนน 0.33)

W2 ฐานข้อมูลกลาง (Data Center) ในปัจจุบันยังไม่มีการเชื่อมต่อกันทั้งองค์กร และขั้นตอนในการนำข้อมูลมาใช้ยังมีความซับซ้อน ทำให้แต่ละฝ่ายขาดความคล่องตัวในการดึงข้อมูลมาใช้วางแผนเชิงกลยุทธ์ (คะแนน 0.27)

W3 รายได้มากกว่า 90% ของ อภ. ในปัจจุบันมาจากกลุ่มลูกค้าภาครัฐ ซึ่งไม่กระจายตัว ในขณะที่รายได้จากภาคเอกชนและส่งออก เป็นสัดส่วนที่น้อยมาก ซึ่งมีสาเหตุมาจากการขาดความเชี่ยวชาญของการส่งออกยาไปยังตลาดเอกชนและตลาดต่างประเทศทั้งในเชิงการตลาดและด้านเทคนิค (คะแนน 0.27)

W4 การผลิตและจัดหายายังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด (คะแนน 0.25)

W5 บุคลากรยังมีช่องว่างของทักษะความสามารถด้านกลยุทธ์ธุรกิจในตำแหน่งงานที่สำคัญ (คะแนน 0.25)

W6 มีข้อจำกัดเรื่องการเป็นภาครัฐ ทำให้มีข้อจำกัดในการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การจ่ายค่าคอมมิชชั่นเพื่อสร้างแรงจูงใจในการขาย (คะแนน 0.2)

W7 ระยะเวลาการผลิตและตรวจสอบคุณภาพสินค้า ในรายการที่สำคัญ มีระยะเวลานาน ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ทันท่วงที (คะแนน 0.15)

W8 มีลูกหนี้ค้างชำระจากกลุ่มลูกค้าภาครัฐจำนวนมากและค้างเป็นระยะเวลานาน ทำให้มีต้นทุนค่าเสียโอกาสจากเงินทุน และการบริหารเงินทุนหมุนเวียน (คะแนน 0.07)

W9 ประสิทธิภาพในการบริหารแผนลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย (คะแนน 0.07)

O โอกาส (Opportunities)

O1 แนวคิดการบริหารแบบ Integrated Supply Chain เป็นระบบที่สามารถช่วยจัดการห่วงโซ่อุปทานได้ตั้งแต่ต้นน้ำและปลายน้ำ **(คะแนน 0.20)**

O2 พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐซื้อยาผ่าน อภ. และงบประมาณกองทุนหลักประกันสุขภาพแห่งชาติมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้ยอดขายสูงขึ้นตาม นอกจากนี้ บัญชีหลักแห่งชาติมีจำนวนยาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการยาของ รพ. รัฐ ในอนาคต **(คะแนน 0.16)**

O3 อุตสาหกรรมยามีแนวโน้มเติบโตขึ้นตั้งแต่อดีตจนถึงในอนาคต มีการทำ Strategic Alliance มากขึ้นระหว่างผู้เล่น ทั้งในและต่างประเทศ ครอบคลุมด้านการวิจัย การผลิต และตลาด **(คะแนน 0.16)**

O4 การหมดอายุของยาจดสิทธิบัตรที่มีมูลค่าสูงและมีความต้องการใช้ในประเทศ เป็นโอกาสให้ อภ. วางแผนในการผลิตยาดังกล่าวล่วงหน้า **(คะแนน 0.16)**

O5 แนวโน้มการเติบโตของตลาด e-Commerce และแพลตฟอร์ม/Marketplace ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ **(คะแนน 0.14)**

O6 ตลาดการผลิตยาและอาหารเสริม OEM แบบโมเดล CRO, CDMO, และ CMO มีการเติบโตสูงตามเทรนด์ การบริโภคยาและอาหารเสริมเพื่อส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟู **(คะแนน 0.14)**

O7 นโยบายผลักดันการให้ประเทศไทยมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ สนับสนุนการเติบโตด้านสาธารณสุข สุขภาพ เทคโนโลยีทางการแพทย์ เทคโนโลยีชีวภาพ สมุนไพร ตามเป้าหมาย BCG และแผน 13 **(คะแนน 0.12)**

O8 โครงสร้างประชากรที่มีผู้สูงอายุมากขึ้น (Aging Society) ทำให้มีโอกาสในการขยายการขายผลิตภัณฑ์และบริการไปให้ประชากรกลุ่มนี้มากขึ้น **(คะแนน 0.12)**

O9 พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนจากการรักษาไปเป็นการป้องกัน ทำให้ตลาดด้านสุขภาพ ผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร และสมุนไพรเติบโตขึ้น และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคที่เริ่มก้าวเข้าสู่สังคมดิจิทัล ทำให้ผู้บริโภคมีความต้องการผลิตภัณฑ์/บริการที่มาดูแลสุขภาพมากขึ้น เช่น Office Syndrome **(คะแนน 0.12)**

O10 การเติบโตของมูลค่าการซื้อยาจากภาคเอกชน เช่น ร้านขายยา ร้านค้าปลีก โรงพยาบาล **(คะแนน 0.08)**

O11 เทรนด์การ Premiumization ในตัวผลิตภัณฑ์ที่ทำให้มีภาพลักษณ์ที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ **(คะแนน 0.08)**

O12 การกลับมาของ Medical Tourism หลังจากสถานการณ์โควิด-19 ได้คลี่คลายลง สะท้อนความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมของความต้องการยาในภาคเอกชน **(คะแนน 0.08)**

O13 เทรนด์การทำ Digital Marketing and Customer Journey เพื่อเพิ่มความเข้าใจของลูกค้าสำหรับการขยายตลาดและเพิ่มยอดขายให้กับ อภ. **(คะแนน 0.05)**

T ภัยคุกคาม (Threats

T1 การเปิดเสรีทางการค้า FTA, AEC, RCEP และ CPTPP ส่งผลให้มีการแข่งขันทางการค้ารุนแรงมากขึ้นทั้งในด้านการแข่งขันด้านราคา และการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐที่จะมีคู่แข่งมาประมูลงานภาครัฐมากขึ้น **(คะแนน 0.22)**

T2 ปัจจุบันประเทศไทยยังมีการนำเข้ายาสามัญ (Generic Drug) จากต่างประเทศอยู่จำนวนมาก **(คะแนน 0.22)**

T3 ความไม่แน่นอนของนโยบายการจัดซื้อของกลุ่มลูกค้าหลักส่งผลต่อการสั่งซื้อยาของ อภ. เช่น การปรับ Guideline การรักษาโรคบางประเภทส่งผลให้ยอดขายยาบางกลุ่มลดลงในบางปี เช่น ARV **(คะแนน 0.20)**

T4 วัตถุดิบทางเภสัชกรรม ซึ่งเป็นต้นทุนการผลิตหลัก มีแนวโน้มต้นทุนสูงขึ้น เนื่องจากต้องนำเข้าจากต่างประเทศ เป็นส่วนใหญ่ ทำให้ อภ. มีต้นทุนการผลิตที่แข่งขันได้ยาก **(คะแนน 0.20)**

T5 ปัญหาความไม่สงบในทางเมืองระดับสากลก่อให้เกิด Supply Chain Disruption ในการนำเข้า-ส่งออก การฟื้นตัวเศรษฐกิจที่ช้า ภาวะเงินเฟ้อ ส่งผลต่อราคาวัตถุดิบ ค่าขนส่งและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ **(คะแนน 0.16)**

T6 พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐส่งผลให้การจัดซื้อมีขั้นตอนการทำงานที่มากขึ้น **(คะแนน 0.16)**

T7 การแข่งขันที่สูงในด้านการผลิตยา/งานรับ OEM ส่งผลให้ อภ. มีความเสี่ยงในการหาดีลเพื่อมาเติมกำลังการผลิตที่เหลือให้ได้เต็มที่ ส่งผลให้ต้นทุนคงที่ไม่ถูกกระจายและมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูงขึ้น **(คะแนน 0.16)**

T8 การเข้ามาในอุตสาหกรรมยาและอาหารเสริมของผู้เล่นรายใหญ่ภายนอกอุตสาหกรรม อาจเพิ่มการแข่งขันในตลาดและส่งผลให้การเข้าเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ มีความท้าทายมากขึ้น **(คะแนน 0.16)**

T9 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐาน มีหลากหลายรูปแบบทั้งในและต่างประเทศ เช่น มาตรฐาน GMP PIC/S, มาตรฐาน EU GMP, กฎหมาย PDPA, และเกณฑ์ Cyber Security ESG เป็นต้น ทำให้ อภ. ต้องปรับมาตรฐานให้ตรงกับที่กำหนด ส่งผลให้มีความคล่องตัวน้อยลง และต้นทุนการผลิตสูงขึ้น **(คะแนน 0.12)**

T10 ผู้รับเหมาไม่สามารถส่งมอบโรงงานตามสัญญาได้ ทำให้เกิดความล่าช้าในการรับมอบโรงงานผลิตยารังสิต ระยะที่ 2 **(คะแนน 0.12)**

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

Strategic Advantage	
SA1	อภ. สามารถใช้ความสามารถในการผลิตเพื่อมาสร้างรายได้ด้านการให้บริการการผลิตในกลุ่มผลิตภัณฑ์ยาและสุขภาพทั้งคนและสัตว์ (Pharma and Non-Pharma) ที่ปัจจุบันมีผู้เล่นที่สนใจเข้ามาในตลาดมากขึ้น
SA2	อภ. สามารถเพิ่มรายได้ใน Portfolio ด้านการส่งเสริมสุขภาพที่ครบวงจรให้เติบโตมากขึ้น เช่น ยา/สมุนไพร/อาหารเสริม พัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับ Premium Tier และเพิ่มการใช้สมุนไพรในด้าน Primary Care เพื่อทดแทนการใช้ยาแผนปัจจุบัน
SA3	อภ. สามารถประยุกต์ใช้ Digital Marketing และการทำ Branding รูปแบบใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มการรับรู้สินค้า/องค์กร และเพิ่มช่องทางการจำหน่ายไปสู่ลูกค้า ทั้งในและต่างประเทศเพื่อตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
SA4	อภ. สามารถร่วมมือกับพันธมิตร/Startups ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในการวิจัย/วางแผนร่วมกันเรื่องการผลิตยาและเวชภัณฑ์ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์เพื่อลดการนำเข้า พร้อมประยุกต์แนวคิด Integrated Supply Chain มาใช้สร้างความมั่นคงให้ระบบสาธารณสุขและเตรียมพร้อมสำหรับภาวะวิกฤตในอนาคต
SA5	อภ. สามารถเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้และบริการเพื่อดึงดูดลูกค้าภาครัฐผ่านการยกระดับ VMI ให้มีความแม่นยำในการส่งมอบยาและเวชภัณฑ์ให้กับลูกค้า

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

Strategic Challenge	
SC1	อภ. มีความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย CPTPP/นโยบายจัดซื้อของ Key Account ในการรักษายอดขายจากกลุ่มลูกค้าภาครัฐ ที่จะจัดหายาผ่าน อภ. น้อยลงและแข่งขันด้านราคามากขึ้น ดังนั้น อภ. ต้องปรับตัวและเพิ่มบริการให้แก่ลูกค้าภาครัฐมากขึ้น
SC2	อภ. มีความท้าทายในการบริหารต้นทุนการผลิตเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ อภ. อาจจะต้องพิจารณาผลิต API ร่วมกับพันธมิตรและเป็นผู้ส่งออก API บางรายการที่สามารถทำได้ดี
SC3	อภ. มีความท้าทายในการสร้างความมั่นคงด้านยาให้แก่ประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มยาสามัญที่ต้องพึ่งพาการนำเข้า/ยาที่มีผู้ใช้ยาเยอะ อภ. ควรตั้งเป็น Priority แรกในการวางแผนการผลิต และต้องสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนมากขึ้น การแบ่งขอบเขตการผลิตให้ไม่แข่งขันกันเองในประเทศ
SC4	อภ. มีความท้าทายในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น ให้สามารถดึงดูดพนักงานที่มีคุณสมบัติที่ต้องการ เช่น การทำการตลาด การขาย Business Development และมีระบบผลตอบแทนที่แข่งขันได้เทียบกับผู้เล่นอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมยา
SC5	อภ. มีความท้าทายที่จะต้องยกระดับมาตรฐานการผลิตให้เป็นที่ยอมรับในตลาดเป้าหมาย รวมทั้งเพิ่มความเชี่ยวชาญในการขาย/การหาข้อตกลงทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรมีการผลิตตามกำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้นผ่านการเพิ่มลูกค้าส่งออก ลูกค้า OEM ต่าง ๆ ท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้น
SC6	อภ. ยังมีความท้าทายในเรื่องการปรับการทำงานภายในให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างบูรณาการ เพื่อพร้อมรับการแข่งขันในตลาด และการเตรียมความพร้อมสำหรับการรับมือภาวะวิกฤตในอนาคต

ความสามารถพิเศษขององค์กร (Corporate Core Competency)

ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน

อภ. มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจยาอย่างครบวงจร ทั้งในด้านการผลิตยา บริการจัดหาผลิตภัณฑ์ในปริมาณที่สูงเพื่อตอบสนองความต้องการด้านสาธารณสุขของประเทศ ผ่านการใช้ระบบการจัดการ Supply Chain ที่มีประสิทธิภาพ

ความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต

มีการดำเนิน อุตสาหกรรมและดำเนินธุรกิจด้านการสาธารณสุขเกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การตรวจวินิจฉัยโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพทั้งในและนอกราชอาณาจักร ที่ครบวงจรทั้งด้านการวิจัย ผลิต การจัดหา และการให้บริการรับจ้างผลิต ตลอดห่วงโซ่อุปทาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม ที่เชื่อมโยงกันทั้งองค์กรมาใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า วางแผนการผลิต จัดจำหน่าย การตลาด อย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัว รวมถึงสร้างเครือข่ายพันธมิตรผู้ผลิต เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการความมั่นคงทางยา นอกจากนี้ยังต้องมีการสร้างธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อกระจายฐานรายได้

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

2566-2567

เป้าหมายระยะสั้น

Re-balancing for Medicine Security and Business Growth
ปรับสมดุลสู่ความมั่นคงและเติบโต

1. มีการวางแผนเพื่อรองรับการผลิตยาตามอุปทานในอนาคต เช่น ยารักษาโรคมะเร็ง Aging Society วัคซีน ยาชีววัตถุ พร้อมวางแผนการผลิตร่วมกับภาคเอกชน เพื่อรักษาสมดุลอุปทานยา
2. ร่วมมือกับพันธมิตร/Startups ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการส่งเสริมสุขภาพที่มีมาตรฐานสากล และมีผลิตภัณฑ์สมุนไพรใหม่ ๆ สำหรับทั้งคนและสัตว์
3. มี Strategic Alliance ร่วมกับผู้ผลิตวัตถุดิบหลากหลายแหล่งเพื่อลดความเสี่ยง ยอดขายผลิตภัณฑ์
4. มี Utilization Rate อย่างน้อย 40%
5. มีระบบการผลิตโดยใช้เครื่องจักร 50% มีระบบ ASRS และการจัดการ DC ที่ไม่ต้องใช้แรงงานเพิ่มเติม
6. ผลิตภัณฑ์ใหม่มีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้น
7. มีแผนในการขยายฐานลูกค้าโรงพยาบาล ลูกค้า OEM และการส่งออก
8. กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และช่องทางให้สอดคล้องกับกลุ่มนั้น ๆ
9. GPO พัฒนาภาพลักษณ์เองค์กร ด้าน Healthcare
10. ปลูกฝังค่านิยม มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านทักษะและแนวคิดดิจิทัลและธุรกิจที่สำคัญ
11. HR มีแผนการ Transform ไปสู่ HR Business Partner
12. กระบวนการทำงานหลักมีการปรับปรุงกระบวนการและใช้เครื่องมือดิจิทัลมาช่วยเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา
13. มีแผนการจัดตั้งบริษัทร่วมทุน

2568-2569

เป้าหมายระยะกลาง

Pursuing Goals with Resilience
มุ่งหน้าสร้างเสถียรภาพ

1. จัดตั้งโรงงาน/ขอมาตรฐานให้ได้ตามแผน
2. จัดหาพันธมิตรในประเทศและภูมิภาคเพื่อสนับสนุนอุปทานยา
3. มีผลิตภัณฑ์ส่งเสริมสุขภาพสำหรับทั้งคนและสัตว์ รวมทั้งบริการออกจำหน่าย
4. ยกระดับการให้บริการสำหรับภาครัฐเพิ่มขึ้น
5. เพิ่มแหล่งสรรหาวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง
6. ต้นทุนยาและค่าขนส่งต่อรายได้มีสัดส่วนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
7. ระบบดิจิทัล/Dashboard ครอบคลุมหลายโรงงาน
8. มีการทำงานแบบ Scheduling and Shift Planning เพื่อลดต้นทุนแรงงานทางตรงและทางอ้อม
9. มี Utilization Rate อย่างน้อย 60%
10. ผลิตภัณฑ์ใหม่มีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้น
11. มีฐานลูกค้า B2B ที่มีความหลากหลาย ไม่กระจุกตัวอยู่ในกลุ่มภาครัฐ สามารถเพิ่ม Utilization โรงงานได้
12. มีผลิตภัณฑ์และบริการในกลุ่ม Blue Ocean ที่ตอบความต้องการของลูกค้า
13. GPO พัฒนาภาพลักษณ์เองค์กร ด้าน Healthcare อย่างต่อเนื่อง
14. พนักงานรับรู้ค่านิยม มีบุคลากรทั้งด้านทักษะและแนวคิดดิจิทัลและธุรกิจที่สำคัญเพิ่มมากขึ้น
15. HR เริ่ม Transform ไปสู่ HR Business Partner
16. กระบวนการทำงานหลักมีการปรับปรุงกระบวนการและใช้เครื่องมือดิจิทัลมาช่วยเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา
17. แผนธุรกิจสำหรับการจัดจั้งบริษัทร่วมทุน

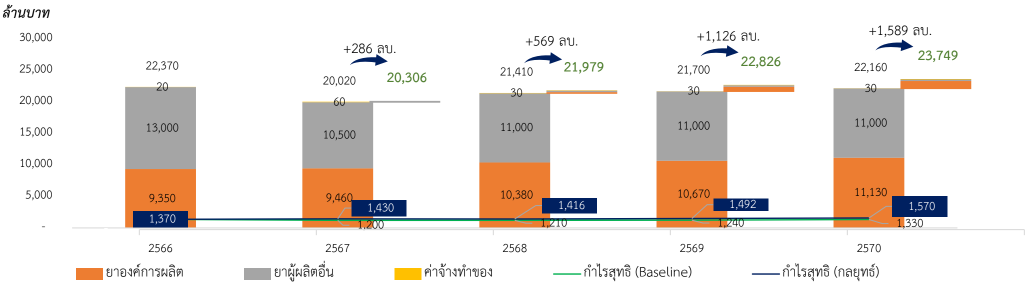
2570

เป้าหมายระยะยาว

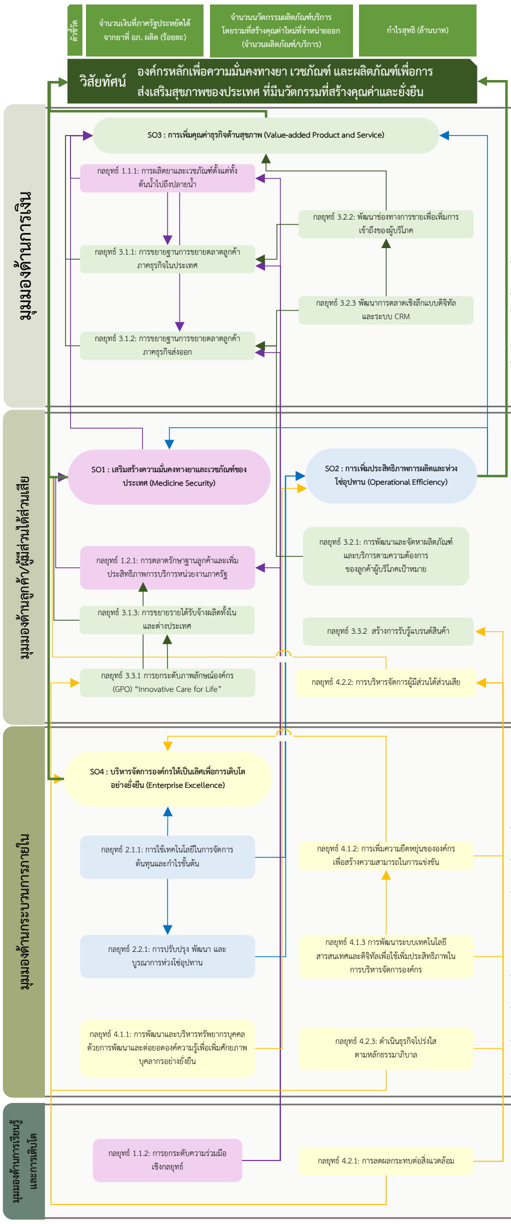
Ensuring Sustainability for Long-term Growth
สร้างความยั่งยืนสู่การเติบโตในระยะยาว

1. ลดการพึ่งพาการนำเข้าและเพิ่มการส่งออกยา
2. มีเครือข่ายพันธมิตรทั่วโลกเพื่อรองรับวิกฤตในอนาคต
3. ยกระดับสมุนไพรให้มีมาตรฐานระดับสากล รองรับการส่งเสริมสุขภาพทั้งคนละสัตว์
4. ยกระดับบริการสำหรับภาครัฐอย่างต่อเนื่อง
5. เพิ่มแหล่งสรรหาวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง
6. ต้นทุนยาและค่าขนส่งต่อรายได้มีสัดส่วนดีขึ้น
7. ระบบดิจิทัล/Dashboard ครอบคลุมทุกโรงงาน
8. มีการวางแผนร่วมกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ เพื่อรักษา Utilization Rate มากกว่า 80% ให้มีประสิทธิภาพสูง พร้อมวางแผนการผลิต
9. ผลิตภัณฑ์ใหม่มีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้น
10. ฐานลูกค้า B2B มั่นคงมากขึ้น โดยเฉพาะภาคส่งออกที่มีฐานลูกค้าเติบโตขึ้นจากปีก่อน
11. มีผลิตภัณฑ์และบริการในกลุ่ม Blue Ocean ที่ตอบความต้องการของลูกค้าทั้งสำหรับคนและสัตว์เพิ่มขึ้น
12. GPO เป็นแบรนด์ที่ติด 10 อันดับ Top of Mind ในด้าน Healthcare
13. พนักงานรับรู้ค่านิยม มีบุคลากรทั้งด้านทักษะและแนวคิดดิจิทัลและธุรกิจที่สำคัญเพิ่มมากขึ้น
14. HR สามารถ Transform ไปสู่ HR Business Partner ได้
15. กระบวนการทำงานหลักมีการปรับปรุงกระบวนการและใช้เครื่องมือดิจิทัลมาช่วยเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา
16. บริษัทร่วมทุนดำเนินธุรกิจเพื่อหารายได้เพิ่ม

ประมาณการรายได้และกำไรของ อภ.



Strategy Map ตามมุมมอง Balance Score Card



การวัดผล	เป้าหมาย		แผนงาน
KPI1.1.1.1: ความสำเร็จของการพัฒนายา เวชภัณฑ์ตามเป้าหมาย	ร้อยละ	100%	แผนการผลิตวัตถุดิบยา Deferasirox
KPI1.1.1.2: รายได้ยาที่ อภ. ผลิต	ล้านบาท	9,460	แผนการจัดตั้งโรงงานผลิตวัตถุดิบยาเพื่อความมั่นคงทางสาธารณสุขของประเทศ
KPI1.1.1.3: ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ออกจำหน่าย	ล้านบาท	1,300	แผนการวิจัยและพัฒนายาแผนปัจจุบันเพื่อความมั่นคงทางยาและลดการนำเข้ายาจากต่างประเทศ แผนการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือแพทย์/เวชภัณฑ์เพื่อลดการนำเข้า แผนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่สอดคล้องกับการเติบโตของตลาด โครงการพัฒนาวัคซีนเพื่อความมั่นคงของประเทศ (Cell-based , Egg-based , Covid-19) โครงการผลิตยารักษาโรคมะเร็ง แผนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่สอดคล้องความต้องการของตลาดทั้งคนและสัตว์
KPI 3.1.1.1: ยอดขายจากกลุ่มลูกค้าเอกชนค้าส่งรายใหม่ใน zoning การขนส่งเดิม	ล้านบาท	5	แผนการวางแผนการเจาะตลาดภาคเอกชนค้าส่งตาม Zoning
KPI 3.1.2.1: ยอดขายรวมต่างประเทศ	ล้านบาท	65	แผนการมุ่งเป้าตลาดลูกค้าที่มีศักยภาพ เพื่อเพิ่มยอดขายส่งออกอย่างรวดเร็ว (Quick win)
KPI 3.2.2.1: ยอดขายรวมของเอกชนผ่านช่องทางร้านยา B2C (GPO HealthiCare) และ B2B2C (Shop in Shop)	ล้านบาท	320	แผนเพิ่มช่องทางและการกระจายยาและเวชภัณฑ์ B2B2C ให้ครอบคลุมพื้นที่เป้าหมาย (GPO in Shop , GPO Franchise) แผนการพัฒนาการให้บริการรับคำสั่งซื้อและคำแนะนำ (Telepharmacy)
KPI 3.2.3.1: % Frequent Purchase (CRM or Planet)	ร้อยละ	ปีฐาน	แผนพัฒนาระบบ Software CRM ทุกกลุ่มประเภทลูกค้า
KPI 1.2.1.1: จำนวนลูกค้ารายใหม่ของกลุ่มลูกค้าโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	จำนวน	>100 แห่ง	แผนการขยายลูกค้ารายใหม่ของกลุ่มลูกค้าโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล แผนยกระดับสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทุกจุดสัมผัส (CRM in process) แผนบริหารจัดการคลังยาและเวชภัณฑ์ ในโรงพยาบาล (GPO in Hospital) แผนเพิ่มการส่งมอบสินค้า (สินค้าขาดคราว) ของลูกค้าเป้าหมาย แผนการพัฒนาต้นแบบระบบจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า อภ.
KPI 3.1.3.1: จำนวน Potential Lead	จำนวน	3	แผนการเสริมสร้างการขายเชิง Business Development
KPI 3.2.1.1: ยอดขายรวมของกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่/ผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุงของกลุ่มลูกค้าผู้บริโภคเป้าหมาย	ล้านบาท	30	แผนการพัฒนาสินค้าและแผนการตลาดของกลุ่ม Non-Pharma
KPI 3.3.1.1 : คะแนน Brand Health Check	คะแนน	ปีฐาน	แผนการสร้างแบรนด์องค์กร
KPI 3.3.2.1 : คะแนนการรับรู้ Brand Awareness ของสินค้าพุ่งเป้า	คะแนน	ปีฐาน	แผนการสื่อสารการตลาดของแบรนด์สินค้าพุ่งเป้า
KPI 4.2.2.1: ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	แผนการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์องค์กร
KPI 2.1.1.1: ประสิทธิภาพการผลิตโดยรวม (%OEE)	ร้อยละ	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	แผนการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรการผลิตโรงงานสมุนไพร
KPI 2.1.1.2: % Reduction of DL and OH Cost	ร้อยละ	ลดลง 1%	แผนการพัฒนาระบบ Automation ในสายการผลิต โรงงานผลิตยารังสิต 1
KPI 2.1.1.3: Overall Utilization Rate	ร้อยละ	55%	**[4 แผนงาน]**: การบริหารต้นทุนผ่านการปรับปรุงกระบวนการสำคัญ 1) โรงงานผลิตยารังสิต 1, 2) โรงงานสมุนไพร, 3) โรงงานพระราม 6, 4) โรงงานชีววัตถุ **[5 แผนงาน]**: แผนการบริหารแบบลีนเพื่อเพิ่มคุณค่าในกระบวนการผลิต (Lean Manufacturing) 1) โรงงานผลิตยารังสิต 1, 2) โรงงานสมุนไพร, 3) โรงงานพระราม 6, 4) โรงงานชีววัตถุ, 5) ฝ่ายประกันคุณภาพรังสิต 1
KPI 2.2.1.1: % DM Cost to Sales	ร้อยละ	ลดลง 1%	แผนการพัฒนาและแสวงหาแหล่งจัดซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ ทางเภสัชกรรม เพื่อกระจายความเสี่ยงด้านราคาและความต่อเนื่องในการผลิต
KPI 2.2.1.2 Time to Market (ค่าเฉลี่ยรวมของ Lead Time Top 10 ยาขายดี)	วัน	ลดลง 2%	โครงการพัฒนารายงานติดตามข้อมูลใบสั่งซื้อลูกค้า (Sale Order)
KPI 4.1.1.1: Employee Engagement Score	คะแนน	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	แผนการปลูกฝังค่านิยมองค์กร เพื่อตอบสนองทิศทางการเติบโตอย่างยั่งยืน แผนการพัฒนายกระดับบริการด้านบุคลากรไปสู่ HR Business Partner แผนการสร้างระบบเส้นทางสายอาชีพ (Career path) แผนการเพิ่มประสิทธิภาพระบบประเมินผลรายบุคคล (PMS) แผนพัฒนาและต่อยอดการจัดการความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรม
KPI 4.1.2.1: ความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ร้อยละ	100%	แผนการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนเพื่อเพิ่มความคล่องตัวของ อภ.
KPI 4.1.2.2: ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการปรับปรุงประบวนการ	ร้อยละ	100%	แผนการปรับปรุงกระบวนการการทำงานของหน่วยสนับสนุน (Support Function Process Improvement) โครงการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ อภ. พื้นที่หนองใหญ่
KPI 4.1.3.1: ความสำเร็จของ Digital Transformation	ร้อยละ	100%	แผนการศึกษาการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล แผนการพัฒนาต้นแบบระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) และ ทะเลสาบข้อมูล (Data Lake)
KPI 4.2.3.1: คะแนน ITA	คะแนน	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	แผนการสร้างการทำงานตามหลักธรรมาภิบาลและโปร่งใส
KPI 1.1.2.1 : จำนวนผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือกับภาคเอกชน	รายการ	1	แผนการจัดทำแผนการผลิตยาและเวชภัณฑ์ร่วมกับภาคเอกชน
KPI 1.1.2.2 : จำนวนผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมที่ได้จากการสร้างเครือข่ายและสามารถที่จำหน่ายได้	ชิ้น	2	แผนการพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์
KPI 4.2.1.1: ค่า Factor X ตาม Eco-efficiency	คะแนน	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	แผนการพัฒนาการใช้พลังงานสะอาด (Solar Cell) แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและ Carbon Footprint แผนยื่นขอการรับรอง Carbon Footprint ของผลิตภัณฑ์

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งเป้าหมายในแต่ละระยะ

	2567 **เป้าหมายระยะสั้น** Re-balancing for Medicine Security and Business Growth ปรับสมดุลสู่ความมั่นคงและเติบโต	2568-2569 **เป้าหมายระยะกลาง** Pursuing Goals with Resilience มุ่งหน้าสร้างเสถียรภาพ	2570 **เป้าหมายระยะยาว** Ensuring Sustainability for Long-term Growth สร้างความยั่งยืนสู่การเติบโตในระยะยาว
มิติด้านความมั่นคงทางยา	• มีการวางแผนเพื่อรองรับการผลิตยาตามอุปทานในอนาคต เช่น ยารักษาโรคมะเร็ง Aging Society วัคซีน ยาชีววัตถุ พร้อมวางแผนการผลิตร่วมกับภาคเอกชนเพื่อรักษาสมดุลอุปทานยา • ร่วมมือกับพันธมิตร/Startups ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการส่งเสริมสุขภาพที่มีมาตรฐานสากล และมีผลิตภัณฑ์สมุนไพรใหม่ ๆ สำหรับทั้งคนและสัตว์	• จัดตั้งโรงงาน/ขอมาตรฐานให้ได้ตามแผน • จัดหาพันธมิตรในประเทศและภูมิภาคเพื่อสนับสนุนอุปทานยา • มีผลิตภัณฑ์ส่งเสริมสุขภาพสำหรับทั้งคนและสัตว์ รวมทั้งบริการออกจำหน่าย • ยกระดับการให้บริการสำหรับภาครัฐเพิ่มขึ้น	• ลดการพึ่งพาการนำเข้าและเพิ่มการส่งออกยา • มีเครือข่ายพันธมิตรทั่วโลกเพื่อรองรับวิกฤตในอนาคต • ยกระดับสมุนไพรให้มีมาตรฐานระดับสากล รองรับการส่งเสริมสุขภาพทั้งคนละสัตว์ • ยกระดับบริการสำหรับภาครัฐอย่างต่อเนื่อง
มิติด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เทคโนโลยี และลดต้นทุน	• มี Strategic Alliance ร่วมกับผู้ผลิตวัตถุดิบหลากหลายแหล่งเพื่อลดความเสี่ยง ยอดขายผลิตภัณฑ์ • มี Utilization Rate อย่างน้อย 40% • มีระบบการผลิตโดยใช้เครื่องจักร 50% มีระบบ ASRS และการจัดการ DC ที่ไม่ต้องใช้แรงงานเพิ่มเติม • ผลิตภัณฑ์ใหม่มีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้น	• เพิ่มแหล่งสรรหาวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง • ต้นทุนยาและค่าขนส่งต่อรายได้มีสัดส่วนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง • ระบบดิจิทัล/Dashboard ครอบคลุมหลายโรงงาน • มีการทำงานแบบ Scheduling and Shift Planning เพื่อลดต้นทุนแรงงานทางตรงและทางอ้อม • มี Utilization Rate อย่างน้อย 60% • ผลิตภัณฑ์ใหม่มีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้น	• เพิ่มแหล่งสรรหาวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง • ต้นทุนยาและค่าขนส่งต่อรายได้มีสัดส่วนดีขึ้น • ระบบดิจิทัล/Dashboard ครอบคลุมทุกโรงงาน • มีการวางแผนร่วมกับหน่วยงานภายในอื่น ๆ เพื่อรักษา Utilization Rate มากกว่า 80% ให้มีประสิทธิภาพสูง พร้อมวางแผนการผลิต • ผลิตภัณฑ์ใหม่มีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้น
มิติด้านการพัฒนาธุรกิจและการสร้างโอกาสทางธุรกิจ	• มีแผนในการขยายฐานลูกค้าโรงพยาบาล ลูกค้า OEM และการส่งออก • กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และช่องทางให้สอดคล้องกับกลุ่มนั้น ๆ • GPO พัฒนาภาพลักษณ์เองค์กรด้าน Healthcare	• มีฐานลูกค้า B2B ที่มีความหลากหลาย ไม่กระจุกตัวอยู่ในกลุ่มภาครัฐ สามารถเพิ่ม Utilization โรงงานได้ • มีผลิตภัณฑ์และบริการในกลุ่ม Blue Ocean ที่ตอบความต้องการของลูกค้า • GPO พัฒนาภาพลักษณ์เองค์กรด้าน Healthcare อย่างต่อเนื่อง	• ฐานลูกค้า B2B มั่นคงมากขึ้น โดยเฉพาะภาคส่งออกที่มีฐานลูกค้าเติบโตขึ้นจากปีก่อน • มีผลิตภัณฑ์และบริการในกลุ่ม Blue Ocean ที่ตอบความต้องการของลูกค้าทั้งสำหรับคนและสัตว์เพิ่มขึ้น • GPO เป็นแบรนด์ที่ติด 10 อันดับ Top of Mind ในด้าน Healthcare
มิติด้านการยกระดับองค์กร	• ปลูกฝังค่านิยม มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านทักษะและแนวคิดดิจิทัลและธุรกิจที่สำคัญ • HR มีแผนการ Transform ไปสู่ HR Business Partner • กระบวนการทำงานหลักมีการปรับปรุงกระบวนการและใช้เครื่องมือดิจิทัลมาช่วยเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา • มีแผนการจัดตั้งบริษัทร่วมทุน	• พนักงานรับรู้ค่านิยม มีบุคลากรทั้งด้านทักษะและแนวคิดดิจิทัลและธุรกิจที่สำคัญเพิ่มมากขึ้น • HR เริ่ม Transform ไปสู่ HR Business Partner • กระบวนการทำงานหลักมีการปรับปรุงกระบวนการและใช้เครื่องมือดิจิทัลมาช่วยเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา • แผนธุรกิจสำหรับการจัดจั้งบริษัทร่วมทุน	• พนักงานรับรู้ค่านิยม มีบุคลากรทั้งด้านทักษะและแนวคิดดิจิทัลและธุรกิจที่สำคัญเพิ่มมากขึ้น • HR สามารถ Transform ไปสู่ HR Business Partner ได้ • กระบวนการทำงานหลักมีการปรับปรุงกระบวนการและใช้เครื่องมือดิจิทัลมาช่วยเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา • บริษัทร่วมทุนดำเนินธุรกิจเพื่อหารายได้เพิ่ม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1: เสริมสร้างความมั่นคงทางยาและเวชภัณฑ์ของประเทศ (Medicine Security)

<u>เป้าประสงค์</u>: ลดการนำเข้ายาสามัญจากต่างประเทศ สร้างเสถียรภาพอุปทานยาผ่านการผลิต วิจัยร่วมพันธมิตรไทยสากล ยกระดับสมุนไพรไทย และการให้บริการภาครัฐ และหน่วยงานสาธารณสุขภาครัฐ

<u>ขอบเขตของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:</u>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 จะเกี่ยวเนื่องกับด้านความมั่นคงทางยาของประเทศ ซึ่งแบ่งขอบเขตออกเป็นด้านอุปทานยาและการกระจายยาไปสู่ทั่วประเทศ **ในด้านของอุปทานยา** อภ. ยังคงมุ่งเน้นการลดการนำเข้ายาของประเทศโดยพัฒนาและผลิตยา ครอบคลุมต้นน้ำ เช่น การผลิตวัตถุดิบทางเภสัชภัณฑ์ที่จำเป็น ยาปลายน้ำ เช่น ยาสามัญนำเข้าที่มีปริมาณใช้สูงในประเทศ ยาจดสิทธิบัตรที่ใกล้หมดอายุ การพัฒนายารักษาโรคมะเร็ง และยาเรื้อรังใหม่ต่างๆ ที่มีแนวโน้มใช้งานมากขึ้นในประเทศ นอกจากนี้ อภ. มองเห็นถึงความสำคัญของการเพิ่มความยืดหยุ่นของระบบอุปทานยาที่ควรมีการร่วมมือกับโรงงานผู้ผลิตในภาคเอกชนที่จะสร้างความร่วมมือในการผลิตยาร่วมกัน มีแผนการแบ่งตัวยาให้โรงงานเอกชนที่ได้มาตรฐาน มีความสามารถในการผลิต โดยเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางระบบให้กับประเทศแบบ Strategic Alliance นอกจากนี้ ยังครอบคลุมถึงการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐ เอกชน หน่วยงานวิจัย Startups วิสาหกิจชุมชนเพื่อร่วมวิจัย/ผลิตยานวัตกรรมใหม่ ยาสมุนไพรใหม่มาสู่ประเทศ **ในด้านของการกระจายยาไปสู่ทั่วประเทศ** อภ. เห็นความสำคัญของระบบการกระจายยาปัจจุบันซึ่งส่วนใหญ่กระจายผ่านหน่วยงานภาครัฐ โดย อภ. ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของบริการในการส่งมอบยาให้หน่วยงานภาครัฐได้ดีขึ้น ผ่านรูปแบบของบริการสร้างคุณค่า ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาระบบ Smart Inventory Management การเพิ่มบริการวิเคราะห์ หรือ Analytics Service ให้หน่วยงานเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนห้องยา คลังยาของหน่วยงาน โดยระยะยาว อภ. ต้องการที่จะรักษาและสร้างความเข้มแข็งของการกระจายผ่านภาครัฐต่อไปมากขึ้น เนื่องจากเป็นช่องทางที่สำคัญต่อความมั่นคงทางยาของประเทศ

โดยประกอบไปด้วย

ยุทธศาสตร์ 1.1 การผลิตยาและเวชภัณฑ์ใหม่เพื่อลดการนำเข้าจากต่างประเทศ

- กลยุทธ์ 1.1.1: การผลิตยาและเวชภัณฑ์ตั้งแต่ต้นน้ำไปถึงปลายน้ำ
- กลยุทธ์ 1.1.2: การยกระดับความร่วมมือเชิงกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ 1.2 ยกระดับความเข็มแข็งของเครือข่ายส่งมอบยาและบริการภาครัฐ

- กลยุทธ์ 1.2.1: การตลาดรักษาฐานลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพบริการหน่วยงานภาครัฐ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2: การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและห่วงโซ่อุปทาน (Operational Efficiency)

เป้าประสงค์: เพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการผลิตของโรงงาน พร้อมทั้งเพิ่มความสามารถในการผลิตยาและส่งมอบให้ได้ตามที่ตลาดต้องการจากการยกระดับห่วงโซ่อุปทานให้เป็นดิจิทัล

ขอบเขตของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 จะเกี่ยวเนื่องกับการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อลดต้นทุน และการยกระดับ Supply Chain Networks **ในด้านของการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อลดต้นทุน** อภ. มุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพผ่านการวางแผนการผลิตที่มีระบบ มีการปรับกะการทำงาน พร้อมทั้งเพิ่มการทำงานของเครื่องจักรในโรงงานโดย Robotic Production และคลังสินค้าแบบอัตโนมัติให้มากขึ้นในกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน อภ. ยังเพิ่มความสามารถในการวิจัยและผลิตยาต้นแบบได้ด้วยตนเองมากขึ้นเพื่อความมั่นคงของประเทศและความยั่งยืนขององค์กร พร้อมทั้งผลักดันการรับรองมาตรฐานทั้งไทยและสากลส่งเสริมโอกาสในการส่งออกสารตั้งต้น API ยาสามัญและยาต้นแบบ **ในด้านของการยกระดับการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้าน Supply Chain Network** อภ. เล็งเห็นถึงความสำคัญสามารถของทำงานร่วมกันกับหน่วยงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดซื้อวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (Procurement Optimization) การใช้ Data Analytics เพื่อสนับสนุนการคาดการณ์อุปสงค์ของยา (Demand Forecasting) ในประเทศ พัฒนาระบบแจ้งเตือนใบสั่งซื้อลูกค้า (Customer Order) และพัฒนาระบบแจ้งเตือนใบสั่งซื้อลูกค้า (Customer Order) พร้อมทั้งช่วยติดตามสถานะการส่งสินค้า การจัดเก็บสินค้าคงคลังบนระบบดิจิทัล โดยรวบรวมบนระบบ VMI ได้อย่างครบวงจร

โดยประกอบไปด้วย

ยุทธศาสตร์ 2.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อลดต้นทุน

- กลยุทธ์ 2.1.1: การใช้เทคโนโลยีในการจัดการต้นทุนและกำไรขั้นต้น

ยุทธศาสตร์ 2.2 การยกระดับ Supply Chain Networks

- กลยุทธ์ 2.2.1: การปรับปรุง พัฒนา และบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3: การเพิ่มคุณค่าธุรกิจด้านสุขภาพ (Value-added Product and Service)

<u>เป้าประสงค์:</u> สร้างความยั่งยืนผ่านการเติบโตรายได้เชิงพาณิชย์ สร้างความพึงพอใจของลูกค้า และแบรนด์ที่แข็งแกร่ง

<u>ขอบเขตของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:</u>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 จะเกี่ยวเนื่องกับการสร้างความเข้มแข็งและเสริมสร้างความมั่นคงของการสร้างรายได้ การสรรหารายได้เพิ่มเข้าประเทศ อีกทั้งเป็นการยกระดับการส่งมอบคุณค่าแก่ผู้บริโภค ซึ่งแบ่งขอบเขตออกเป็นด้านขยายตลาดลูกค้าธุรกิจภาคเอกชน การตลาดเชิงรุก และการยกระดับภาพลักษณ์องค์กรและแบรนด์ลูก **ในด้านของการขยายตลาดลูกค้าธุรกิจภาคเอกชน** อภ. ผลักดันการขายสินค้า สรรหาพันธมิตร ในการขยายตลาดลูกค้าภาคธุรกิจในประเทศ ภาคธุรกิจส่งออก และการรับจ้างผลิตทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งมีการขยายการใช้ระบบของ อภ. ไปสู่ภาคเอกชน เพื่อสร้าง Customer Loyalty **ในด้านของการตลาดเชิงรุก** อภ. ต้องการเพิ่มความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายเชิงลึกเพื่อนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ ที่ตอบโจทย์และขยายช่องทางการขายให้สอดคล้องกับลูกค้าผู้บริโภค อีกทั้งทำตลาดเชิงลึกแบบดิจิทัล โดยใช้เครื่องมือและข้อมูลเชิงลึกในการเพิ่มยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์และ Omnichannel เพื่อสร้าง Awareness และให้เข้าถึงผู้บริโภคโดยตรง เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด **ในด้านของการยกระดับภาพลักษณ์องค์กรและแบรนด์ลูก** เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของ อภ. มีการใส่ใจในคุณภาพ อภ. จึงอยากส่งมอบคุณภาพให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ จึงมองเห็นถึงความสำคัญของการสร้างแบรนด์ เป็นการสร้างความเข้มแข็งของแบรนด์องค์กร GPO “Innovative Care for Life” และสร้างการรับรู้แบรนด์ลูก (Sub- brand) ของผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มเป้าหมายและผู้บริโภค

โดยประกอบไปด้วย

ยุทธศาสตร์ 3.1 การมุ่งเน้นขยายตลาดลูกค้าธุรกิจภาคเอกชน

- กลยุทธ์ 3.1.1: การขยายฐานการตลาดลูกค้าภาคธุรกิจในประเทศ
- กลยุทธ์ 3.1.2: การขยายฐานการตลาดลูกค้าภาคธุรกิจส่งออก
- กลยุทธ์ 3.1.3: การขยายรายได้รับจ้างผลิตทั้งในและต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ 3.2 การตลาดเชิงรุกเพื่อแข่งขันในตลาดลูกค้าผู้บริโภคภาคเอกชน

- กลยุทธ์ 3.2.1: การพัฒนาและจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการตามความต้องการของลูกค้าผู้บริโภคเป้าหมาย
- กลยุทธ์ 3.2.2: พัฒนาช่องทางการขายเพื่อเพิ่มการเข้าถึงของผู้บริโภค
- กลยุทธ์ 3.2.3 พัฒนาการตลาดเชิงลึกแบบดิจิทัลและระบบ CRM

ยุทธศาสตร์ 3.3 การยกระดับภาพลักษณ์องค์กรและแบรนด์ลูก

- กลยุทธ์ 3.3.1 การยกระดับภาพลักษณ์องค์กร (GPO) “Innovative Care for Life”
- กลยุทธ์ 3.3.2 สร้างการรับรู้ แบรนด์สินค้า

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4: บริหารจัดการองค์กรให้เป็นเลิศเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Enterprise Excellence)

<u>เป้าประสงค์</u>: เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร การมีการทำงานที่ยืดหยุ่นด้วยเทคโนโลยี และเพิ่มความคล่องตัวในระดับการทำงานและระดับองค์กรอย่างยั่งยืน

<u>ขอบเขตของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:</u>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาและจัดการองค์กรเพื่อสนับสนุนทิศทางการเติบโตขององค์กร และการพัฒนากรอบการดำเนินงานที่ยั่งยืนตามหลัก ESG ซึ่งแบ่งขอบเขตออกเป็น ทรัพยากรบุคคล ความยืดหยุ่นขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลและพัฒนาการดำเนินงานตามหลัก ESG **ในด้านของทรัพยากรบุคคล อุปทานยา** อภ. ยังคงมุ่งเน้นปลูกฝังค่านิยม พัฒนาทักษะ สร้างระบบเส้นทางสายอาชีพ และพัฒนาระบบประเมินผลรายบุคคล เพื่อการสร้าง Mindset ให้บุคลากรมีความคิดแบบ Customer-centric และแบบผู้ประกอบการ พร้อมทั้งพัฒนาและปิด Gap ให้เกิดทักษะที่จำเพาะต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของ อภ. ไม่ว่าจะเป็นความเข้าใจต่อสถานการณ์และความต้องการของอุตสาหกรรม การวิจัยและการผลิต การตลาดและการขาย และฟังก์ชันอื่นๆ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันอย่างเต็มประสิทธิภาพ **ในด้านของความยืดหยุ่นขององค์กร** อภ.ได้มีการวางแผนเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กรด้วยการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ลดความซ้ำซ้อนและซับซ้อน จัดตั้งบริษัทร่วมทุน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวของ อภ. และสามารถลดเวลาในการขออนุมัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับภาคเอกชนและการส่งออกได้ **ในด้านของเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล** พัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานให้สะดวกยิ่งขึ้น การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์แนวทางธุรกิจ การจัดทำระบบ CRM เพื่อดูแลลูกค้า และการทำ Dashboard and Analytics เพื่อยกระดับฐานข้อมูลกลางเพื่อการใช้งานร่วมกัน และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร **ในด้านของการดำเนินงานตามหลัก ESG** อภ. มีเป้าหมายให้องค์กรเกิดการดำเนินงานให้ได้อย่างต่อเนื่องแบบมีความยั่งยืน โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล โดยสามารถยึดหลักให้มียาและเวชภัณฑ์ที่เพียงพอต่อความมั่นคงของประเทศ และพัฒนาการแข่งขันให้เกิดสัดส่วนรายได้และกำไรจากการทำธุรกิจเพิ่มเติมจากโมเดลปัจจุบันเพิ่มขึ้น

โดยประกอบไปด้วย

ยุทธศาสตร์ 4.1 การพัฒนาองค์กรเพื่อสนับสนุนทิศทางการเติบโต

- กลยุทธ์ 4.1.1: การพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยการพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรอย่างยั่งยืน
- กลยุทธ์ 4.1.2: การเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กรเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- กลยุทธ์ 4.1.3 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร

ยุทธศาสตร์ 4.2 การพัฒนาการดำเนินงานที่ยั่งยืน ตามหลัก ESG

- กลยุทธ์ 4.2.1: การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- กลยุทธ์ 4.2.2: การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กลยุทธ์ 4.2.3: ดำเนินธุรกิจโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด และเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

สรุปตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์

Corporate KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย
V1: ร้อยละของจำนวนเงินที่ภาครัฐประหยัดได้จากยาที่ อภ. ผลิต	ร้อยละ	55.0
V2 กำไรสุทธิ	ล้านบาท	1,200
V3:จำนวนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่สร้างคุณค่าใหม่ที่ออกจำหน่าย	จำนวนผลิตภัณฑ์	7

สรุปตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

Corporate KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย
KPI 1.1 ยอดขายรวมลูกค้าภาครัฐ	ล้านบาท	18,775
KPI 1.2 รายได้ขายยาและเวชภัณฑ์ผู้ผลิตอื่น	ล้านบาท	10,500
KPI 2.1: สัดส่วนต้นทุนขายต่อรายได้ยา อภ. ผลิต	ร้อยละ	75.47
KPI 2.2: Cash Conversion cycle	วัน	168
KPI2.3: ระยะเวลาขายสินค้า	วัน	85
KPI2.4: ระยะเวลาเก็บหนี้	วัน	163
KPI 3.1: ยอดขายรวมลูกค้าภาคเอกชนและต่างประเทศ	ล้านบาท	1,185
KPI 3.2: ยอดขายรวมยาและเวชภัณฑ์ อภ. ผลิตของลูกค้าภาคเอกชนและต่างประเทศ	ล้านบาท	979
KPI 4.1: คะแนนประเมิน Core Business Enabler	คะแนน	สูงกว่าปีที่ผ่านมา

สรุปตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์

Corporate KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย
KPI 1.1.1.1: ความสำเร็จของการพัฒนายาและเวชภัณฑ์ตามเป้าหมาย	ร้อยละ	100%
KPI 1.1.1.2: รายได้ขายยาและเวชภัณฑ์ อภ. ผลิต	ล้านบาท	9,460
KPI 1.1.1.3: ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ออกจำหน่าย	ล้านบาท	1,300
KPI 1.1.2.1: จำนวนผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นจากการความร่วมมือกับภาคเอกชน	รายการ	1
KPI 1.1.2.2: จำนวนผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมที่ได้จากการสร้างเครือข่ายและสามารถที่จำหน่ายได้	ชิ้น	2
KPI 1.2.1.1: จำนวนลูกค้ารายใหม่ของกลุ่มลูกค้าโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	จำนวน	มากกว่า 100 แห่ง
KPI 2.1.1.1: ประสิทธิภาพการผลิตโดยรวม (%OEE)	ร้อยละ	สูงกว่าปีที่ผ่านมา
KPI 2.1.1.2 %Reduction of DL and OH Cost	ร้อยละ	ลดลง 1%
KPI 2.1.1.3: Overall Utilization Rate	ร้อยละ	55%

Corporate KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย
KPI 2.2.1.1 % DM Cost to Sales	ร้อยละ	ลดลง 1%
KPI 2.2.1.2 Time to Market (ค่าเฉลี่ยรวมของ Lead Time Top 10 ยาขายดี)	วัน	ลดลง 2%
KPI 3.1.1.1: ยอดขายจากกลุ่มลูกค้าเอกชนค้าส่งรายใหม่ใน zoning การขนส่งเดิม	ล้านบาท	5.0
KPI 3.1.2.1: ยอดขายรวมต่างประเทศ	ล้านบาท	65
KPI 3.1.3.1: จำนวน Potential Lead	จำนวน	3
KPI 3.2.1.1: ยอดขายรวมของกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่/ผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุงของกลุ่มลูกค้าผู้บริโภคเป้าหมาย	ล้านบาท	30
KPI 3.2.2.1: ยอดขายรวมของเอกชนผ่านช่องทางร้านยา B2C (GPO HealthiCare) และ B2B2C (Shop in Shop)	ล้านบาท	300
KPI 3.2.3.1: % Frequent Purchase	ร้อยละ	ปีฐาน
KPI 3.3.1.1: คะแนน Brand Health Check	คะแนน	ปีฐาน
KPI 3.3.2.1: คะแนนการรับรู้ Brand Awareness ของสินค้าพุ่งเป้า	คะแนน	ปีฐาน
KPI 4.1.1.1: Employee Engagement Score	คะแนน	สูงกว่าปีที่ผ่านมา
KPI 4.1.2.1: ความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ร้อยละ	100%
KPI 4.1.2.2: ค่าใช้จ่ายที่ลดลงการปรับปรุงประบวนการ	ร้อยละ	100%
KPI 4.1.3.1: ความสำเร็จของ Digital Transformation	ร้อยละ	100%
KPI 4.2.1.1: ค่า Factor X ตาม Eco-efficiency	คะแนน	สูงกว่าปีที่ผ่านมา
KPI 4.2.2.1: ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ	สูงกว่าปีที่ผ่านมา
KPI 4.2.3.1: คะแนน ITA	คะแนน	สูงกว่าปีที่ผ่านมา

ตารางสรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives: SO) ยุทธศาสตร์ (Strategy) กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ศาสตร์	เป้าประสงค์	KPI SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ	หน่วยงานหลัก
SO1: เสริมสร้างความมั่นคงทางยาและเวชภัณฑ์ของประเทศ (Medicine Security)	ลดการนำเข้ายาสามัญจากต่างประเทศ สร้างเสถียรภาพอุปทานยาผ่านการผลิต วิจัยร่วม พันธมิตรไทยสากล ยกระดับสมุนไพรไทย และการให้บริการภาครัฐและหน่วยงานสาธารณสุขภาครัฐ	KPI1.1 ยอดขายรวมลูกค้าภาครัฐ KPI1.2 รายได้ขายยาและเวชภัณฑ์ผู้ผลิตอื่น	1.1 การผลิตยาและเวชภัณฑ์ใหม่เพื่อลดการนำเข้าจากต่างประเทศ	1.1.1: การผลิตยาและเวชภัณฑ์ตั้งแต่ทั้งต้นน้ำไปถึงปลายน้ำ	KPI1.1.1.1: ความสำเร็จของการพัฒนายาและเวชภัณฑ์ตามเป้าหมาย KPI1.1.1.2: รายได้ขายยาและเวชภัณฑ์ อภ.ผลิต KPI1.1.1.3: ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ออกจำหน่าย	1.1.1.1 แผนการผลิตวัตถุดิบยา Deferasirox	ฝ่ายสมุนไพรและเภสัชเคมีภัณฑ์
						1.1.1.2 แผนการจัดตั้งโรงงานผลิตวัตถุดิบยาเพื่อความมั่นคงทางสาธารณสุขของประเทศ	สถาบันวิจัยและพัฒนา
						1.1.1.3 แผนการวิจัยและพัฒนายาแผนปัจจุบันเพื่อความมั่นคงทางยาและลดการนำเข้ายาจากต่างประเทศ	สถาบันวิจัยและพัฒนา
						1.1.1.4 แผนการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือแพทย์/เวชภัณฑ์เพื่อลดการนำเข้า	สถาบันวิจัยและพัฒนา
						1.1.1.5 แผนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่สอดคล้องกับการเติบโตของตลาด	สถาบันวิจัยและพัฒนา
						1.1.1.6 โครงการพัฒนาวัคซีนเพื่อความมั่นคงของประเทศ (Cell-based , Egg-based , Covid-19)	สถาบันวิจัยและพัฒนา
						1.1.1.7 แผนการจัดหา/นำเข้ายารักษาโรคมะเร็ง	สถาบันวิจัยและพัฒนา
						1.1.1.8 แผนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่สอดคล้องความต้องการของตลาดทั้งคนและสัตว์	สถาบันวิจัยและพัฒนา
				1.1.2: การยกระดับความร่วมมือเชิงกลยุทธ์	KPI1.1.2.1: จำนวนผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นจากการความร่วมมือกับภาคเอกชน KPI1.1.2.2: จำนวนผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมที่ได้จากการสร้างเครือข่ายและสามารถที่จำหน่ายได้	1.1.2.1 แผนการจัดทำแผนการผลิตยาและเวชภัณฑ์ร่วมกับภาคเอกชน	ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์ฯ
						1.1.2.2 แผนการพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์	สถาบันวิจัยและพัฒนา, ฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์ฯ
			1.2 ยกระดับความเข็มแข็งของเครือข่ายส่งมอบยาและบริการภาครัฐ	1.2.1: การตลาดรักษาฐานลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพบริการหน่วยงานภาครัฐ	KPI1.2.1.1: จำนวนลูกค้ารายใหม่ของกลุ่มลูกค้าโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	1.2.1.1 แผนการขยายลูกค้ารายใหม่ของกลุ่มลูกค้าโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	ฝ่ายขาย
						1.2.1.2 แผนยกระดับสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทุกจุดสัมผัส (CRM in process)	ฝ่ายการตลาด
						1.2.1.3 แผนบริหารจัดการคลังยาและเวชภัณฑ์ ในโรงพยาบาล (GPO in Hospital	ฝ่ายการตลาด
						1.2.1.4 แผนเพิ่มการส่งมอบสินค้า (สินค้าขาดคราว) ของลูกค้าเป้าหมาย	คกก.บริหาร Supply Chain, ฝ่ายการตลาด

วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ศาสตร์	เป้าประสงค์	KPI SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ	หน่วยงานหลัก
						1.2.1.5 แผนการพัฒนาต้นแบบระบบจัดการสินค้าคงคลังของลูกค้า อภ.	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
SO2: การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและห่วงโซ่อุปทาน (Operational Efficiency)	เพื่อประสิทธิภาพและลดต้นทุนการผลิตของโรงงาน พร้อมทั้งเพิ่มความสามารถในการผลิตยาและส่งมอบให้ได้ตามที่ตลาดต้องการจากการยกระดับห่วงโซ่อุปทานให้เป็นดิจิทัล	KPI2.1 สัดส่วนต้นทุนขายต่อรายได้ยา อภ. ผลิต KPI2.2 Cash Conversion cycle KPI2.3 ระยะเวลาขายสินค้า KPI2.4 ระยะเวลาเก็บหนี้	2.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุน	2.1.1: การใช้เทคโนโลยีในการจัดการต้นทุนและกำไรขั้นต้น	KPI 2.1.1.1: ประสิทธิภาพการผลิตโดยรวม (%OEE) KPI 2.1.1.2 %Reduction of DL and OH Cost KPI 2.1.1.3: Overall Utilization Rate	2.1.1.1 แผนการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรการผลิตโรงงานสมุนไพร	ฝ่ายสมุนไพรและเภสัชเคมีภัณฑ์
						2.1.1.2 แผนการพัฒนาระบบ Automation ในสายการผลิต โรงงานผลิตยารังสิต 1	โรงงานผลิตยารังสิต 1
						2.1.1.3 แผนการบริหารต้นทุนผ่านการปรับปรุงกระบวนการสำคัญโรงงานผลิตยารังสิต 1	โรงงานผลิตยารังสิต 1
						2.1.1.4 แผนการบริหารต้นทุนผ่านการปรับปรุงกระบวนการสำคัญ โรงงานสมุนไพร	ฝ่ายสมุนไพรและเภสัชเคมีภัณฑ์
						2.1.1.5 แผนการบริหารต้นทุนผ่านการปรับปรุงกระบวนการสำคัญ โรงงานพระราม 6	ฝ่ายผลิตยา พระราม6
						2.1.1.6 แผนการบริหารต้นทุนผ่านการปรับปรุงกระบวนการสำคัญ โรงงานชีววัตถุ	โรงผลิต (วัคซีน) ชีววัตถุ
						2.1.1.7 แผนการบริหารแบบลีนเพื่อเพิ่มคุณค่าในกระบวนการผลิต (Lean Manufacturing)	โรงงานผลิตยารังสิต 1
						2.1.1.8 แผนการบริหารแบบลีนเพื่อเพิ่มคุณค่าในกระบวนการผลิต (Lean Manufacturing)	ฝ่ายสมุนไพรฯ
						2.1.1.9 แผนการบริหารแบบลีนเพื่อเพิ่มคุณค่าในกระบวนการผลิต (Lean Manufacturing)	ฝ่ายผลิตยา พระราม 6
						2.1.1.10 แผนการบริหารแบบลีนเพื่อเพิ่มคุณค่าในกระบวนการผลิต (Lean Manufacturing)	โรงงานผลิต (วัคซีน) ชีววัตถุ
						2.1.1.11 แผนการบริหารแบบลีนเพื่อเพิ่มคุณค่าในกระบวนการผลิต (Lean Manufacturing)	การประกันคุณภาพ โรงงานผลิตยารังสิต 1
			2.2 การยกระดับ Supply Chain Networks	2.2.1: การปรับปรุงพัฒนา และบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน	KPI 2.2.1.1 % DM Cost to Sales KPI 2.2.1.2 Time to Market (ค่าเฉลี่ยรวมของ Lead Time Top10 ยาขายดี)	2.2.1.1 แผนการพัฒนาและแสวงหาแหล่งจัดซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ ทางเภสัชกรรม เพื่อกระจายความเสี่ยงด้านราคาและความต่อเนื่องในการผลิต	ฝ่ายบริหารพัสดุและผลิตภัณฑ์
						2.2.1.2 โครงการพัฒนารายงานติดตามข้อมูลใบสั่งซื้อลูกค้า (Sale Order)	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
SO3: การเพิ่มคุณค่าธุรกิจด้านสุขภาพ (Value-added	สร้างความยั่งยืนผ่านการเติบโตรายได้เชิงพาณิชย์ สร้างความพึง	KPI3.1 ยอดขายรวมลูกค้าภาคเอกชนและต่างประเทศ	3.1 การมุ่งเน้นขยายตลาดลูกค้าธุรกิจภาคเอกชน	3.1.1: การขยายฐานการขยายตลาดลูกค้าภาคธุรกิจในประเทศ	KPI 3.1.1.1: ยอดขายจากกลุ่มลูกค้าเอกชนขายส่งรายใหม่ ใน Zoning การขนส่งเดิม	3.1.1.1 แผนการวางแผนการเจาะตลาดภาคเอกชนค้าส่งตาม Zoning	ฝ่ายขาย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ศาสตร์	เป้าประสงค์	KPI SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ	หน่วยงานหลัก
Product and Service)	พอใจของลูกค้าและแบรนด์ที่แข็งแกร่ง	KPI3.2 ยอดขายรวมยาและเวชภัณฑ์ อภ.ผลิตของลูกค้าภาคเอกชน และต่างประเทศ		3.1.2: การขยายฐานการขยายตลาดลูกค้าภาคธุรกิจส่งออก	KPI 3.1.2.1: ยอดขายรวมต่างประเทศ	3.1.2.1 แผนการมุ่งเป้าตลาดลูกค้าที่มีศักยภาพ เพื่อเพิ่มยอดขายส่งออกอย่างรวดเร็ว (Quick win)	ฝ่ายขาย
				3.1.3: การขยายรายได้รับจ้างผลิตทั้งในและต่างประเทศ	KPI 3.1.3.1: จำนวน Potential Lead	3.1.3.1 แผนการเสริมสร้างการขายเชิง Business Development	ฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์และพัฒนาธุรกิจ
			3.2 การตลาดเชิงรุกเพื่อแข่งขันในตลาดลูกค้าผู้บริโภคภาคเอกชน	3.2.1: การพัฒนาและจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการตามความต้องการของลูกค้าผู้บริโภคเป้าหมาย	KPI 3.2.1.1: ยอดขายรวมของกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่/ผลิตภัณฑ์ที่ปรับปรุงของกลุ่มลูกค้าผู้บริโภคเป้าหมาย	3.2.1.1 แผนการพัฒนาสินค้าและแผนการตลาดของกลุ่ม Non-Pharma	ฝ่ายการตลาด
				3.2.2: พัฒนาช่องทางการขายเพื่อเพิ่มการเข้าถึงของผู้บริโภค	KPI 3.2.2.1: ยอดขายรวมของเอกชนผ่านช่องทางร้านยา B2C (GPO HealthiCare) และ B2B2C (Shop in Shop)	3.2.2.1 แผนเพิ่มช่องทางและการกระจายยาและเวชภัณฑ์ B2B2C ให้ครอบคลุมพื้นที่เป้าหมาย (GPO in Shop , GPO Franchise)	ฝ่ายขาย
						3.2.2.2 แผนการพัฒนาการให้บริการรับคำสั่งซื้อและคำแนะนำ (Telepharmacy)	ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย
				3.2.3 พัฒนาการตลาดเชิงลึกแบบดิจิทัลและระบบ CRM	KPI 3.2.3.1: % Frequent Purchase	3.2.3.1 แผนพัฒนาระบบ Software CRM ทุกกลุ่มประเภทลูกค้า	ฝ่ายการตลาด
			3.3 การยกระดับภาพลักษณ์องค์กรและ แบรนด์ลูก	3.3.1 การยกระดับภาพลักษณ์องค์กร (GPO) “Innovative Care for Life”	KPI 3.3.1.1 คะแนน Brand Health Check	3.3.1.1 แผนการสร้างแบรนด์องค์กร	ฝ่ายการตลาด
				3.3.2 สร้างการรับรู้แบรนด์สินค้า	KPI 3.3.2.1 คะแนนการการรับรู้ Brand Awareness ของสินค้าพุ่งเป้า	3.3.2.1 แผนการสื่อสารการตลาดของ แบรนด์สินค้าพุ่งเป้า	ฝ่ายการตลาด
SO4: บริหารจัดการองค์กรให้เป็นเลิศเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Enterprise Excellence)	เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร การมีการทำงานที่ยืดหยุ่นด้วย	KPI4.1 คะแนนประเมิน Core Business Enabler	4.1 การพัฒนาองค์กรเพื่อสนับสนุนทิศทางการเติบโต	4.1.1: การพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยการพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรอย่างยั่งยืน	KPI 4.1.1.1: Employee Engagement Score	4.1.1.1 แผนการปลูกฝังค่านิยมองค์กร เพื่อตอบสนองทิศทางการเติบโตอย่างยั่งยืน	ฝ่ายบริหารทุนมนุษย์
						4.1.1.2 แผนการพัฒนายกระดับบริการด้านบุคลากรไปสู่ HR Business Partner	ฝ่ายบริหารทุนมนุษย์
						4.1.1.3 แผนการสร้างระบบเส้นทางสายอาชีพ (Career path)	ฝ่ายบริหารทุนมนุษย์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ศาสตร์	เป้าประสงค์	KPI SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	KPI กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ	หน่วยงานหลัก
	เทคโนโลยี และเพิ่มความคล่องตัวในระดับการทำงานและระดับองค์กรอย่างยั่งยืน					4.1.1.4 แผนการเพิ่มประสิทธิภาพระบบประเมินผลรายบุคคล (PMS)	ฝ่ายบริหารทุนมนุษย์
						4.1.1.5 แผนพัฒนาและต่อยอดการจัดการความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรม	คณะทำงาน KMIM
				4.1.2: การเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กรเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน	KPI4.1.2.1: ความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน KPI4.1.2.2: ค่าใช้จ่ายที่ลดลงการปรับปรุงประบวนการ	4.1.2.1 แผนการจัดตั้งบริษัทร่วมทุน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวของ อภ.	ฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์และพัฒนาธุรกิจ
						4.1.2.2 แผนการปรับปรุงกระบวนการการทำงานของหน่วยสนับสนุน (Support Function Process Improvement)	ฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์ฯ, ฝ่ายบัญชีและการเงิน
						4.1.2.3 โครงการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ อภ. พื้นที่หนองใหญ่	ฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์ฯ ,ฝ่ายสมุนไพรฯ
				4.1.3 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร	KPI4.1.3.1: ความสำเร็จของ Digital Transformation	4.1.3.1 แผนการศึกษาการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
						4.1.3.2 แผนการพัฒนาต้นแบบระบบคลังข้อมูล (Data Warehouse) และ ทะเลสาบข้อมูล (Data Lake)	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล
			4.2 การพัฒนาการดำเนินงานที่ยั่งยืนตามหลัก ESG	4.2.1: การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	KPI4.2.1.1: ค่า Factor X ตาม Eco-efficiency	4.2.1.1 แผนการพัฒนาการใช้พลังงานสะอาด (Solar Cell)	ฝ่ายเทคโนโลยีและวิศวกรรม
						4.2.1.2 แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและ Carbon Footprint	กองความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม
						4.2.1.3 แผนยื่นขอการรับรอง Carbon Footprint ของผลิตภัณฑ์	กองความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม, โรงงานยารังสิต 1, ฝ่ายสมุนไพรและเภสัชเคมีภัณฑ์, ฝ่ายผลิตยา พระราม 6
				4.2.2: การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	KPI4.2.2.1: ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.2.2.1 แผนการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์องค์กร	ฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์และพัฒนาธุรกิจ
				4.2.3: ดำเนินธุรกิจโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล	KPI4.2.3.1: คะแนน ITA	4.2.3.1 แผนการสร้างการทำงานตามหลักธรรมาภิบาลและโปร่งใส	ฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์และพัฒนาธุรกิจ

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการขององค์การเภสัชกรรมฉบับทบทวน

Supplier	Input	Process	Output	Customer
1.หน่วยงานกำกับดูแล 2.สำนักบริหารยุทธศาสตร์	-กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของ อภ. -การดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ) และแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การเภสัชกรรมที่ผ่านมา -ข้อเสนอแนะของ คกก. อภ. ผู้บริหาร อภ. ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สำนักบริหารยุทธศาสตร์, ผู้บริหารระดับสูง (ต.ค.) 1.การทบทวน/ประเมินและปรับปรุงกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ) และแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การเภสัชกรรม	กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ) และแผนปฏิบัติการประจำปี (ปรับปรุง)	สำนักบริหารยุทธศาสตร์และผู้บริหารระดับสูง
1.หน่วยงานภายนอก 2.หน่วยงานภายใน 3.สำนักบริหารยุทธศาสตร์	- ข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ด้านการเงิน ด้านลูกค้าและตลาด ด้านห่วงโซ่อุปทาน ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านระบบสนับสนุนต่างๆ โดยข้อมูลที่ใช้มีแหล่งที่มาที่ชัดเจน ครบถ้วนและทันกาล - ข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก อาทิ PESTEL Analysis/Five Forces Analysis ที่ระบุแหล่งที่มาของข้อมูลชัดเจน ครบถ้วนและทันกาล - สรุปข้อมูลสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า ฯลฯ ที่ครบถ้วนและทันกาล - ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ - แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ - ยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข - แผนยุทธศาสตร์ (แผนวิสาหกิจ) และแผนปฏิบัติการที่ผ่านมา - ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ - การบริหารความเสี่ยง - ผลการบริหารความเสี่ยงและ Residual Risk - ปัจจัยความยั่งยืนของ อภ. - ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า - ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัท - ข้อมูลการวิเคราะห์คู่เทียบ/คู่แข่ง - ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	2.การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ สำนักบริหารยุทธศาสตร์, ผู้บริหารระดับสูง (ต.ค.-พ.ย.) 2.1 พิจารณารายการข้อมูลที่จะใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนวิสาหกิจ (แผนยุทธศาสตร์) สำนักบริหารยุทธศาสตร์, ผู้บริหารระดับสูง (พ.ย.-ธ.ค.) 2.2 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกประกอบการวางแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์	รายการข้อมูลที่จะใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้าสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่สำคัญต่อองค์กร สำหรับใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์องค์กร	สำนักบริหารยุทธศาสตร์และผู้บริหารระดับสูง สำนักบริหารยุทธศาสตร์และผู้บริหารระดับสูง
สำนักบริหารยุทธศาสตร์	ข้อมูลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่สำคัญต่อองค์กร สำหรับใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์องค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน (External/Internal Analysis) พร้อมระบุแหล่งที่มาของข้อมูล	3. การวิเคราะห์ S-W-O-T สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (ม.ค.) 3.1 ประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา Opportunity (โอกาส) และ Threat (อุปสรรค ภัยคุกคาม) Strength (จุดแข็ง) สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (ม.ค.-ก.พ.) 3.2 สรุปรวบรวม SWOT พร้อมทำการจัดลำดับความสำคัญของ S-W-O-T (SWOT Prioritization) โดยเกณฑ์ Scoring ที่ อภ. กำหนด โดยหลังจากการจัดลำดับความสำคัญ ได้มีการนำ SWOT ไปนำเสนอแก่ผู้บริหารเพื่อหาความเห็น ทั้งในแง่ของ SWOT รายตัวและการจัดลำดับความสำคัญ	ผลการวิเคราะห์องค์กร (Corporate Analysis) พร้อมระบุแหล่งที่มาของข้อมูล (Fact-based) เพื่อใช้ในการสรุปการวิเคราะห์ SWOT Analysis SWOT Analysis (พร้อมระบุแหล่งที่มาของข้อมูล) (Fact-based)	สำนักบริหารยุทธศาสตร์ผู้บริหารระดับสูง สำนักบริหารยุทธศาสตร์และผู้บริหารระดับสูง

Supplier	Input	Process	Output	Customer
สำนักบริหารยุทธศาสตร์	-ผลการวิเคราะห์องค์กร (Corporate Analysis) - SWOT Analysis	4.การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร (SA SC CC) สำนักบริหารยุทธศาสตร์, ผู้บริหาร, ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง (ม.ค.-ก.พ.) 4.1 วิเคราะห์ความความสัมพันธ์ ความสอดคล้องและสนับสนุนส่งเสริมกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและผลกระทบที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญ ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix และนำจุดแข็งจับคู่กับโอกาส เพื่อวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และนำจุดอ่อนจับคู่กับภัยคุกคามเพื่อให้ได้ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สำนักบริหารยุทธศาสตร์, ผู้บริหาร, ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง (ม.ค.-ก.พ.) 4.2 ผู้บริหารระดับสูงร่วมกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์ทบทวนเกณฑ์ในการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน ผ่านการพิจารณาจุดแข็งและปัจจัยนำเข้าต่างๆ โดยมีการใช้เครื่องมือ VRIO Framework ในการวิเคราะห์ นอกจากนี้ ยังมีการวิเคราะห์ CC ในอนาคตที่ อภ. ต้องพัฒนาเพื่อให้มีความสามารถในการดำเนินงานในอนาคต	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC)	สำนักบริหารยุทธศาสตร์และผู้บริหารระดับสูง สำนักบริหารยุทธศาสตร์และผู้บริหารระดับสูง
1.สำนักบริหารยุทธศาสตร์	-วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม (เดิม) -ผลการวิเคราะห์องค์กร (Corporate Analysis) - SWOT Analysis -ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	5. การกำหนดนโยบายและทิศทางองค์กร (Strategic Direction) ทบทวน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สำนักบริหารยุทธศาสตร์, ผู้บริหาร, ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง (ม.ค.-ก.พ.) 5.1 ผู้บริหารระดับสูงร่วมกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์วิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (ตามรอบแผนวิสาหกิจ) โดยใช้ Context Mapping ในการวิเคราะห์ภาพอนาคตของ อภ. โดยนำข้อมูลปัจจัยนำเข้าทั้งหมดที่ได้ทำการวิเคราะห์มาใช้ประกอบ หลังจากนั้นได้ใช้เครื่องมือ Back Casting ในการย้อนเป้าหมายที่ต้องบรรลุในแต่ละระยะมาสู่ ระยะสั้น กลาง และยาว สำนักบริหารยุทธศาสตร์, ผู้บริหาร, ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง (ม.ค.-ก.พ.) 5.2 ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร ให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดขึ้น และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหารในการหารือและสรุปแต่ละองค์กรประกอบ 5.3 ทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) เป้าประสงค์ และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับผู้บริหารในการหารือและสรุปแต่ละองค์ประกอบ คกก. อภ., ผู้บริหารระดับสูง, สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (ก.พ.-มี.ค.) นำเสนอคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรมเพื่อขอความเห็นชอบในกรอบทิศทางองค์กร (Strategic Direction) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และ SO	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ที่ผ่านการทบทวนแล้ว/เห็นชอบจากผู้บริหาร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ที่ผ่านการทบทวน/เห็นชอบจากผู้บริหาร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ที่ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม	สำนักบริหารยุทธศาสตร์และผู้บริหารระดับสูง สำนักบริหารยุทธศาสตร์และผู้บริหารระดับสูง สำนักบริหารยุทธศาสตร์และผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการองค์การเภสัชกรรมและผู้บริหารระดับสูงและสำนักบริหารยุทธศาสตร์

Supplier	Input	Process	Output	Customer
1.สำนักบริหารยุทธศาสตร์ 2.ฝ่ายบัญชีและการเงิน	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ที่ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม	6. การวิเคราะห์ Intelligent Risk, Business Model Canvas และ Scenario Planning ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ผู้บริหารระดับสูง, สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (มี.ค.) 6.1 วิเคราะห์และยกร่าง Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน โดยให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้น กลาง ยาว และกำหนด Intelligent Risk โดยจาก Key Strategic Opportunities และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะ ร่วมหารือกับผู้บริหารเพื่อขอความเห็นชอบในส่วนงาน ผู้บริหารระดับสูง, สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (มี.ค.) 6.2 วิเคราะห์และยกร่าง Value Driver และจัดทำ Sensitivity Analysis และวิเคราะห์และประมาณการผลประกอบการทางการเงิน โดยกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์ Scenario Planning ภายใต้สมมติฐาน และวิเคราะห์ Cost-benefit ของแต่ละทางเลือก ร่วมหารือกับผู้บริหารเพื่อขอความเห็นชอบในส่วนงานดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูง, สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (มี.ค.) 6.3 นำผลการวิเคราะห์ Scenario Analysis ที่แสดงประมาณการผลประกอบการทางการเงินตามแต่ละสถานการณ์ นำไปใช้ในการกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้สูงสุดเพื่อมุ่งสู่ Best Case และใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เพื่อมุ่งสู่ Best Case ร่วมหารือกับผู้บริหารเพื่อขอความเห็นชอบในส่วนงานดังกล่าว	- Business Model - Intelligent Risk - ผลการวิเคราะห์ Scenario Analysis ที่ใช้ในการกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้สูงสุดและสอดคล้องกับทิศทางองค์กร - กรอบการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่จะช่วยให้ อภ. มุ่งสู่ Best Case Scenario	ผู้บริหารระดับสูงและสำนักบริหารยุทธศาสตร์
1.สำนักบริหารยุทธศาสตร์	- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ที่ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม - Business Model - Intelligent Risk - ผลการวิเคราะห์ Scenario Analysis ที่ใช้ในการกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้สูงสุดและสอดคล้องกับทิศทางองค์กร - กรอบการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่จะช่วยให้ อภ. มุ่งสู่ Best Case Scenario	7. กำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation) Strategy Map ตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับ ความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ รวมทั้งทบทวนแผนภาพระบบงาน (Work System) ผู้บริหารระดับสูง, สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (มี.ค.) 7.1 กำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation) Strategy Map ตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับ ความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ร่วมหารือกับผู้บริหารเพื่อขอความเห็นชอบในส่วนงานดังกล่าว ผู้บริหารระดับสูง, สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (มี.ค.) 7.2 ออกแบบและทบทวนระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives	- ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับ - Strategy Map - ความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ผู้บริหารระดับสูงและสำนักบริหารยุทธศาสตร์

กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

Supplier	Input	Process	Output	Customer
สำนักบริหารยุทธศาสตร์	ขั้นตอน วิธีปฏิบัติ และข้อกำหนดของการจัดทำแผนปฏิบัติการ ร่าง แผนยุทธศาสตร์ องค์การเภสัชกรรม	**8.** กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ มี.ค. – เม.ย. 8.1 สำนักบริหารยุทธศาสตร์กำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินการทบทวน/ปรับปรุง/จัดทำแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ และออกบันทึกภายใน พร้อมแบบฟอร์มไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปี แผนปฏิบัติการประจำปีและแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีหัวข้อที่สำคัญ ดังนี้ 1.1. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม 1.2. วัตถุประสงค์/ตัวชี้วัด/เป้าหมาย 1.3. ผู้รับผิดชอบหลัก/ผู้สนับสนุน 1.4. ระยะเวลาดำเนินการ 1.5. การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ 1.6. การจัดสรรทรัพยากรและอัตรากำลังงบประมาณ 1.7. การวิเคราะห์ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแผนปฏิบัติการ 1.8. ความต้องการระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ 1.9. สมรรถนะหลัก (Competency) ที่ต้องการ	1. กรอบระยะเวลาในการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี 2. แบบฟอร์มแผนปฏิบัติการประจำปี	ผู้บริหารระดับสูง/ผอฝ. ทุกฝ่าย/ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
1.คกก. อภ 2.ผู้บริหารระดับสูง 3.ผู้มีส่วนได้เสีย 4.สำนักบริหารยุทธศาสตร์	1.(ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ อภ. 2.ข้อเสนอแนะจาก คกก. อภ. 3.นโยบายจากผู้บริหารระดับสูง 4.กรอบระยะเวลาในการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี 5.แบบฟอร์มแผนปฏิบัติการประจำปี	สำนักบริหารยุทธศาสตร์ เม.ย. – พ.ค. 8.2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี -กำหนดเป้าหมายของแผน -ตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้อง และความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ -วิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ -จัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากร (HR) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และงบประมาณ 8.3 สอบทานความสอดคล้องและครบถ้วนของแผนปฏิบัติการ ให้ครอบคลุมสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนแม่บท/แผนปฏิบัติการระดับสายงาน 8.4 สำนักบริหารยุทธศาสตร์มีการวิเคราะห์ความต้องการใช้ทรัพยากรตามตารางเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากร ให้ครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสมตามความจำเป็น เพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด และคัดเลือกแผนปฏิบัติการที่มีลำดับความสำคัญสูงตามตารางเกณฑ์ที่กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 8.5 เผยแพร่ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการและมีการประเมินความรับรู้ของผู้เข้าร่วมในขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ	1.(ร่าง) แผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี 2.ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (เพื่อนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ความเสี่ยงองค์กร) 3.การจัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากร (HR) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และงบประมาณ (รวบรวมและวิเคราะห์) 4.ผลการประเมินความรับรู้ของ	ผู้บริหารระดับสูง/ผอฝ. ทุกฝ่าย/ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
สำนักบริหารยุทธศาสตร์	1. (ร่าง) แผนวิสาหกิจ องค์การเภสัชกรรม 2. (ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปี	สำนักบริหารยุทธศาสตร์ มิ.ย. – ก.ค. 8.6 นำเสนอ (ร่าง) หนังสือแผนวิสาหกิจ องค์การเภสัชกรรม ประจำปีงบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ เพื่อขอความเห็นชอบต่อผู้บริหารระดับสูง คกก. บริหาร และ คกก. อภ.	แผนวิสาหกิจ อภ. และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ได้รับความเห็นชอบจาก คคก. อภ.	ผู้บริหารระดับสูง/ผอฝ. ทุกฝ่าย/ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

Supplier	Input	Process	Output	Customer
สำนักบริหารยุทธศาสตร์	แผนวิสาหกิจ อภ. และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ได้รับความเห็นชอบจาก คคก. อภ.	9.กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ก.ค. – ก.ย. 9.1 จัดทำรูปเล่มสมบูรณ์ของหนังสือแผนวิสาหกิจ องค์การเภสัชกรรมประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อส่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และประกาศใช้แผนปฏิบัติการ โดยทำบันทึกแจ้งเวียนพร้อมส่งเล่มแผนปฏิบัติการประจำปี ให้หน่วยงานภายใน พร้อมทั้งเผยแพร่ในระบบ Intranet ของ อภ. และ Website ของ อภ. โดยมีช่องทางในการสื่อสาร ดังนี้ ☐ การถ่ายทอดจากผู้บริหาร (ผอ. พบผู้บริหาร/พนักงาน) ☐ การประชุมสื่อสารภายในหน่วยงาน ☐ ระบบอินทราเน็ต (www.intra.gpo.or.th) ☐ สื่อออนไลน์ (Line Group) ☐ หนังสือแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี ☐ การจัดประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี ☐ Email ☐ Webpage ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์	แผนวิสาหกิจ อภ. และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ได้รับความเห็นชอบจาก คคก. อภ.	1. ผู้บริหาร อภ. 2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ภายใน) 3. คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ภายนอก)
สำนักบริหารยุทธศาสตร์	1.แผนวิสาหกิจ องค์การเภสัชกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปี 2.แบบสอบถามการรับรู้ต่อการจัดทำ และถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ	สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ก.ย.-ต.ค. 9.2 สำนักบริหารยุทธศาสตร์จัดทำแบบสอบถามการรับรู้ต่อการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ พร้อมทั้งมีการประเมินประสิทธิผลของช่องทางการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี องค์การเภสัชกรรม 9.3 สำนักบริหารยุทธศาสตร์นำส่ง QR Code แบบสอบถามฯ (Google Form) ให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง หลังจากที่ได้มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ 9.4 สำนักบริหารยุทธศาสตร์รวบรวมข้อมูลพร้อมทั้งประมวลผลที่ได้จากการทำแบบสอบถามฯ และนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงในการจัดทำแผนฯ ครั้งต่อไป	ผลการประเมินการรับรู้ต่อการจัดทำและถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการ (โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิผลของช่องทางในการถ่ายทอดแผนฯ)	1.สำนักบริหารยุทธศาสตร์ 2.ทุกฝ่าย
สำนักบริหารยุทธศาสตร์	แผนปฏิบัติการประจำปี	ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย ก.ย.-ต.ค. 9.5 ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้กับบุคลากรภายใต้การกำกับดูแลผ่านการประชุมฝ่าย และการจัดทำ Performance Agreement (KPI แผนปฏิบัติการ) ของระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า 9.6 ฝ่ายงานต่างๆ พิจารณาแผนปฏิบัติการในความรับผิดชอบของฝ่าย และพิจารณาผู้เกี่ยวข้องภายนอก (ผู้ส่งมอบ คู่ค้า) จากนั้นจะสื่อสารให้กับผู้เกี่ยวข้องทราบด้วยวิธีต่างๆ เช่น การจัดประชุม บันทึกภายใน	Performance Agreement (KPI) แผนปฏิบัติการ ของระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า	1.สำนักบริหารยุทธศาสตร์ 2.ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองขึ้นไป
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติงาน	1. แผนปฏิบัติการประจำปี 2. ระบบ SM Online 3. แผนบริหารความเสี่ยง	10.กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review) สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ก.ย.-ต.ค. (ธ.ค./มี.ค./มิ.ย./ก.ย.) 10.1 สำนักบริหารยุทธศาสตร์จัดทำบันทึกสื่อสารไปยังหน่วยงานแจ้งให้รายงานผลสำเร็จของแผนปฏิบัติงานและรายงานปัญหาอุปสรรคและค่าคาดการณ์ของแผนปฏิบัติงาน ทุกเดือน ผ่านแบบรายงานความสำเร็จ Excel 10.2 สำนักบริหารยุทธศาสตร์ตรวจสอบในผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ ว่าหน่วยงานรายงานผลมาครบถ้วน และทันตามเวลาหรือไม่ หากหน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานล่าช้าหรือไม่ครบถ้วน จะใช้วิธีการโทรศัพท์เพื่อติดตามให้กรอกข้อมูลจนครบถ้วน เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปรายงานในที่ประชุม SS ทุกเดือน 10.3 สำนักบริหารยุทธศาสตร์รายงานผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ในการประชุมผู้บริหารระดับสูง Operation Meeting: SS สำหรับตัวชี้วัดของแผนงานที่สำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบและเร่งรัดผลของแผนในกรณีที่แผนปฏิบัติการมีแนวโน้มที่จะไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทุกเดือน	รายงานสรุปผลสำเร็จของแผนปฏิบัติงาน (รายไตรมาส)	1. ผู้บริหารระดับสูง 2. สำนักบริหารยุทธศาสตร์

Supplier	Input	Process	Output	Customer
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติงาน	1.แผนปฏิบัติการประจำปี 2.ข้อมูลปัจจัยภายใน/ภายนอก ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายและขั้นตอนการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการ 3.รายงานสรุปผลสำเร็จของแผนปฏิบัติงาน (รายไตรมาส)	สำนักบริหารยุทธศาสตร์ มี.ค. – เม.ย. 10.4 หน่วยงานวิเคราะห์และคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการติดตาม/ทบทวน/ปรับเปลี่ยนแผนงานและเป้าหมายกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานในปัจจุบัน หรือที่คาดการณ์ไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กรณี ดังนี้ **<u>กรณีปกติ</u>** จะเป็นการทบทวนแผนปฏิบัติการกลางปี โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ ทุกเดือนผ่านการประชุม SS และเมื่อเกณฑ์ชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าระดับ 3 ผู้รับผิดชอบต้องปรับเปลี่ยนกิจกรรมหรือปรับแผนใหม่ และนำเสนอที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง **<u>กรณีฉุกเฉินหรือสถานการณ์ที่ไม่ได้วางแผนไว้</u>** การปรับเปลี่ยนจะมีการนำเสนอในที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง หรือมีการประชุมวาระพิเศษได้ทันที เพื่อประเมินสถานการณ์ และสั่งการผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับแผนการดำเนินงาน เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือปฏิบัติการตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) 10.5 เมื่อมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ต้องมีการรายงานให้ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ นำเสนอที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง	- การคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ - ผลความคืบหน้าของเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี - แผนปฏิบัติการที่ได้ทบทวน/ปรับเปลี่ยนแผนงานหรือเป้าหมาย (กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง)	1.ผู้บริหารระดับสูง 2.สำนักบริหารยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ (Vision)

องค์กรหลักเพื่อความมั่นคงทางยา เวชภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์
เพื่อการส่งเสริมสุขภาพของประเทศ ที่มีนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและยั่งยืน

พันธกิจ (Mission)

1. ผลิต จำหน่าย และบริการยาและเวชภัณฑ์ ที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล
2. ผลิตยาที่จำเป็นและสำรองยา ในยามฉุกเฉิน เพื่อความมั่นคงของชาติ รวมถึงยาที่มีความจำเป็นต่อระบบสาธารณสุขของประเทศ
3. ดำเนินธุรกิจให้มีศักยภาพ ในการแข่งขัน ในอาเซียนและสามารถพึ่งตนเองได้ และมีธรรมาภิบาล
4. รักษาระดับราคายาและเวชภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสังคมไทย เพื่อประชาชนสามารถเข้าถึงได้
5. สร้างนวัตกรรมทางยาและเวชภัณฑ์ใหม่ๆ รวมถึงผลิตภัณฑ์สมุนไพร เพื่อตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นต่อสังคมไทย

ค่านิยม (Core Value)

G

Good Product
ผลิตภัณฑ์ดี

Good Service
มีจิตบริการ

Good Governance
ธรรมาภิบาลมุ่งมั่น

P

People Trust
ให้เกียรติต่อกัน

People Happiness
ทำงานสุขใจ

People Knowledge
ใฝ่หาความรู้

O

Ownership
ร่วมเป็นเจ้าของ

Optimist
มองโลกในแง่ดี

Open-minded
มีใจเปิดกว้าง

GPO
องค์การเภสัชกรรม 75/1 ถ.พระรามที่ 6 ราชเทวี กรุงเทพฯ 10400 02-203-8000
โทรศัพท์ 02-354-8780 Call Center 1648 https://www.gpo.or.th