



การยางแห่งประเทศไทย
Rubber Authority of Thailand



2568

แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2566 – 2570

(ฉบับทบทวนเพื่อใช้ปี พ.ศ. 2568)

จัดทำโดย

ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร

02-4332222 ต่อ 342

plan.raot@gmail.com

www.raot.co.th

คำนำ

แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 - 2570) ฉบับนี้ได้รับการทบทวนในปีงบประมาณ 2567 เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์การจัดตั้งตามพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 และเชื่อมโยงกับแผนระดับ 1 - 3 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ นโยบาย BCG Model ประเทศไทย 4.0 แผนปฏิบัติราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ปี 2566 - 2570 นโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจปี 2566 - 2570 ข้อสังเกตของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ยุทธศาสตร์ยางพารา ระยะ 20 ปี ตลอดจนนโยบาย ความเห็น วิสัยทัศน์ คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย เพื่อใช้เป็นกรอบในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ผนวกกับ การวิเคราะห์สถานการณ์ยางพารา สงครามระหว่างอิสราเอลและฮามาส การแข่งขันระหว่างจีนกับสหรัฐ ความตึงเครียดระหว่างจีนกับไต้หวัน รวมทั้งผลการเลือกตั้งสำคัญในหลายประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคมทั้งของไทยและของโลกในวงกว้าง นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศที่มีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น และมีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยการทบทวนแผนวิสาหกิจครั้งนี้ ใช้เครื่องมือและขั้นตอนการวิเคราะห์ ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (State Enterprise Assessments Model: SE-AM) หัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตามที่ สคร. กำหนด

แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ.2566 - 2570 จะใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทยในช่วงระยะ 5 ปี ภายใต้วิสัยทัศน์ “บริหารยางพาราเพื่อความยั่งยืน” อันจะช่วยให้ กยท. มีความเข้มแข็งสามารถตอบสนองภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง มีบทบาทในการสร้างความมั่นคงในอาชีพของเกษตรกรชาวสวนยางและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมยางทั้งระบบ รวมทั้งช่วยสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ.2566 - 2570 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาสู่องค์กรแห่งความรู้ที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร

ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร หวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนวิสาหกิจฉบับนี้จะช่วยทำให้บุคลากร กยท.ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้สนใจทุกท่าน ได้มีความรู้ความเข้าใจ ในภารกิจ บทบาทหน้าที่ของ กยท. และร่วมขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรต่อไป

สารบัญ

บทที่ 1 บทบาทของการยางแห่งประเทศไทย

1. ประวัติความเป็นมาของการยางแห่งประเทศไทย.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย.....	1
3. บทบาทและอำนาจหน้าที่ของการยางแห่งประเทศไทย.....	1
4. แหล่งที่มาของรายได้.....	2
5. กองทุนพัฒนายางพารา.....	2
6. โครงสร้างการยางแห่งประเทศไทย.....	4
7. ระบบงานการยางแห่งประเทศไทย (Work System)	5

บทที่ 2 กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ กยท.

1. กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process)	9
2. ปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์	
2.1) นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.2) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก.....	18
2.3) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศ.....	25
2.4) สถานการณ์ยางพารา.....	29
2.5) นโยบาย ความเห็น และวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง.....	33
2.6) กรอบอัตราค่าจ้าง และจำนวนบุคลากร.....	34
2.7) ผลการดำเนินงาน.....	34
2.8) ผลประกอบการทางการเงิน.....	37
2.9) การวิเคราะห์ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP Value driver)	39
2.10) การวิเคราะห์ความอ่อนไหวที่มีผลต่อกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP Sensitivity Analysis) และความสามารถในการจัดการ (Manageability)	41
2.11) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กยท.	43
2.12) ความเสี่ยง ของ กยท.	55
2.13) การวิเคราะห์ปัจจัยกำหนดความยั่งยืน.....	58
2.14) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขัน.....	59
2.15) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม.....	61
2.16) การวิเคราะห์คู่แข่ง.....	64
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
3.1) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis)	65
3.2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (McKinsey 7s Framework)	67
3.3) การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (SWOT Analysis)	70

3.4) การวิเคราะห์ TOWS Matrix.....	84
3.5) ความได้เปรียบ/ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร (SA, SC, CC).....	87
3.6) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	90
3.7) การระบุ Key Strategic Opportunities และ Intelligent Risk.....	96
3.8) การวิเคราะห์ Business Model.....	98
3.9) การวิเคราะห์ Scenario Planning.....	101
3.10) การวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์.....	102

บทที่ 3 ทิศทางการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทย

1. วิสัยทัศน์ (Vision).....	108
2. พันธกิจ (Mission).....	108
3. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร.....	108
4. วัตถุประสงค์.....	109
5. เป้าหมาย.....	110
6. ตัวชี้วัดองค์กร.....	110
7. ยุทธศาสตร์องค์กร.....	110
8. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map).....	119
9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSF)	120
10. การบริหารความเสี่ยงของแผนวิสาหกิจ กยท. พ.ศ. 2566 – 2570.....	120

บทที่ 4 การแปลงยุทธศาสตร์การดำเนินงานสู่การปฏิบัติ

1. การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ กยท.	125
2. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ.....	125

บทที่ 1 บทบาทของการยางแห่งประเทศไทย

1. ประวัติความเป็นมาของการยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย (Rubber Authority of Thailand) หรือ “กยท.” จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 ซึ่งมีผลใช้บังคับเมื่อ 15 กรกฎาคม 2558 โดยเกิดจากการควบรวม 3 หน่วยงานด้านยางพารา คือ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) องค์การสวนยาง (อ.ส.ย.) และสถาบันวิจัยยาง (สวย.) กรมวิชาการเกษตร

กยท. มีสถานะเป็นนิติบุคคลและเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางในการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบครบวงจร ให้การส่งเสริมและสนับสนุนเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบกิจการยาง เพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง และมั่นคง อุตสาหกรรมยางของประเทศได้รับการพัฒนาศักยภาพทางการผลิต การแปรรูปและการตลาด มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง และเชื่อมโยงกันตลอดห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่มูลค่ายางพารา

2. วัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย

พระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 มาตรา 8 กำหนดให้ กยท. มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นองค์กรกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา
- 2) ส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูล และสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา
- 3) ส่งเสริม สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบกิจการยาง ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาดการประกอบธุรกิจ และการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น
- 4) ดำเนินการให้ระดับราคายางพารามีเสถียรภาพ
- 5) ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่

3. บทบาทและอำนาจหน้าที่ของการยางแห่งประเทศไทย

พระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 มาตรา 9 กำหนดให้ กยท. มีอำนาจกระทำกิจการต่าง ๆ ภายในขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ตามมาตรา 8 ดังต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพของระบบผลผลิตและระบบตลาดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่เกษตรกรชาวสวนยางและผู้ประกอบกิจการยาง
- 2) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับยางพารา
- 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรชาวสวนยางรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นสถาบันเกษตรกรชาวสวนยางเพื่อลงทุนดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยางพาราตามที่คณะกรรมการกำหนด
- 4) ส่งเสริม สนับสนุนและให้ความร่วมมือกับประเทศผู้ผลิตยางพาราและองค์การระหว่างประเทศเกี่ยวกับยางพารา
- 5) ส่งเสริมและจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการเกี่ยวกับยางพารา
- 6) ดำเนินการอันใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ กยท. ตามที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 10 เพื่อให้บรรลូវัตถุประสงค์ตามมาตรา 8 และอำนาจกระทำการกิจการตามมาตรา 9 ให้ กยท. มีอำนาจหน้าที่กระทำการกิจการดังต่อไปนี้ด้วย

- 1) ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครองหรือมีทรัพย์สินสิทธิต่าง ๆ
- 2) ก่อตั้งสิทธิหรือกระทำนิติกรรมใด ๆ ทั้งในและนอกราชอาณาจักร
- 3) ทำความตกลงและร่วมมือกับองค์การหรือหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศในกิจการที่เกี่ยวกับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของ กยท.
- 4) เข้าร่วมกิจการหรือเข้าร่วมทุนกับนิติบุคคลอื่นในกิจการที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของ กยท.
- 5) กู้ยืมหรือให้กู้ยืมเงินเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของ กยท.
- 6) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดเพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับยางพารา
- 7) เรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทนหรือค่าบริการในการดำเนินการ
- 8) กระทำการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรลូវัตถุประสงค์ของ กยท.

การเข้าร่วมกิจการหรือการเข้าร่วมทุนตาม 4) และการกู้ยืมหรือการให้กู้ยืมตาม 5) ที่มีวงเงินไม่เกินห้าสิบล้านบาท ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนด

4. แหล่งที่มาของรายได้

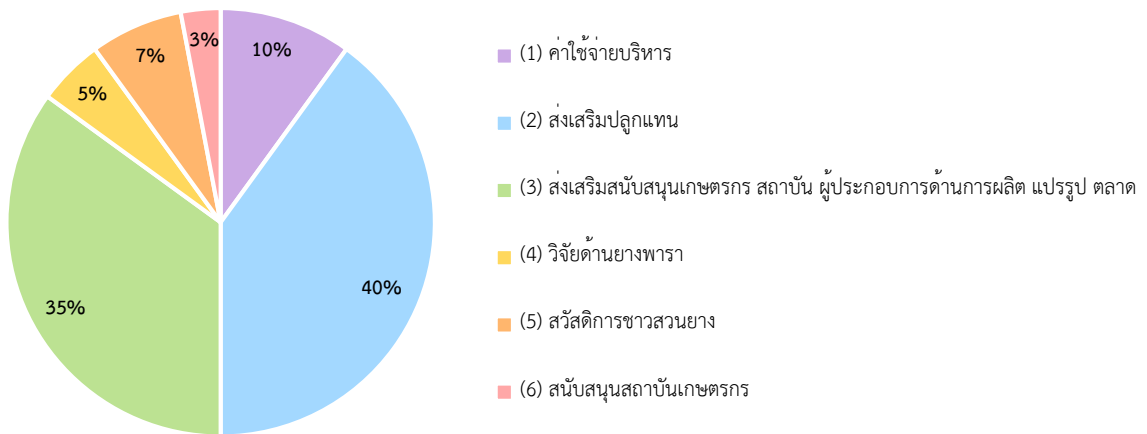
พระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 มาตรา 9 มาตรา 12 กยท. อาจมีรายได้ดังต่อไปนี้

- 1) ทุนของ กยท. ตามมาตรา 11 ซึ่งประกอบด้วยเงินและทรัพย์สินที่ได้รับโอนมาเป็นทุนประเดิมตามมาตรา 67 มาตรา 68 และมาตรา 70 เฉพาะที่ไม่ได้โอนเป็นของกองทุนตามมาตรา 44 และเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้หรือเป็นของ กยท.
- 2) เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้ตามความเหมาะสมเป็นคราว ๆ เพื่อดำเนินกิจการหรือขยายกิจการตามความเหมาะสม
- 3) เงินอุดหนุนจากภาคเอกชนหรือองค์กรอื่นรวมทั้งจากต่างประเทศหรือองค์การระหว่างประเทศ
- 4) ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน ค่าบริการ หรือรายได้จากการดำเนินการหรือการลงทุน
- 5) ดอกผลของเงินหรือทรัพย์สินของ กยท.

5. กองทุนพัฒนายางพารา

- 1) ตามพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 มาตรา 43 ให้จัดตั้งกองทุนขึ้นกองทุนหนึ่งใน กยท. เรียกว่า “กองทุนพัฒนายางพารา” มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนายางพาราการใช้จ่ายเงินกองทุนให้กระทำอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงประโยชน์ของเกษตรกรชาวสวนยางเป็นหลัก
- 2) การจัดสรรเงินกองทุน ตามมาตรา 49 คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยจะจัดสรรเงินจากกองทุนตามจำนวนและเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในแต่ละปีงบประมาณ ดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 1)

ภาพที่ 1 แสดงสัดส่วนการจัดสรรเงินกองทุนพัฒนายางพาราตาม พ.ร.บ. กยท. มาตรา 49 (1) - (6)



- (1) จำนวนไม่เกินร้อยละ 10 เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารกิจการของ กยท.
- (2) จำนวนไม่เกินร้อยละ 40 เป็นค่าใช้จ่ายในการส่งเสริม สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางเพื่อการปลูกแทน
- (3) จำนวนไม่เกินร้อยละ 35 เป็นค่าใช้จ่ายในการส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยางและผู้ประกอบการกิจการยาง ในด้านการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต การผลิต การแปรรูป การตลาด และการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องกับยางพาราและอุตสาหกรรมแปรรูปยางขั้นต้น อุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์ยาง อุตสาหกรรมไม้ยาง การพัฒนายางพาราทั้งระบบ และการรักษาเสถียรภาพราคายาง
- (4) จำนวนไม่เกินร้อยละ 5 เป็นค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเงิน วิชาการการศึกษาวิจัย และการค้นคว้าทดลองเกี่ยวกับยางพาราในอันที่จะเกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการยางพาราอย่างครบวงจร
- (5) จำนวนไม่เกินร้อยละ 7 เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดสวัสดิการเพื่อเกษตรกรชาวสวนยาง
- (6) จำนวนไม่เกินร้อยละ 3 เป็นค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมและสนับสนุนสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง

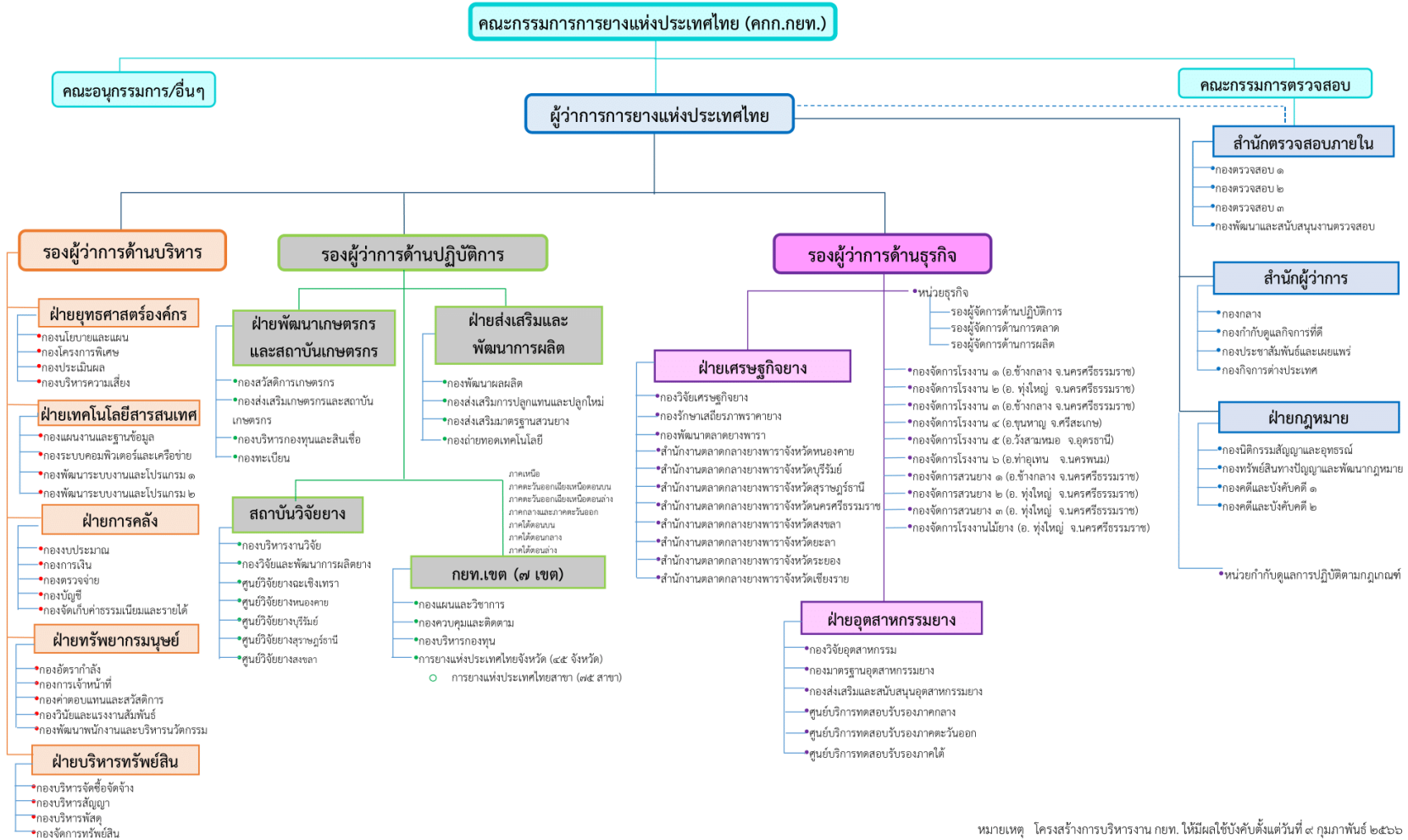
การบริหารและจัดสรรเงินจากกองทุนให้เป็นไปตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการซึ่งจะต้องคำนึงถึงสัดส่วนที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนายางพารา รวมทั้งการใช้จ่ายเพื่อประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ในการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมตามมาตรา 47

ในกรณีที่ปีงบประมาณใดมิได้จัดสรรเงินเต็มตามจำนวนที่กำหนดไว้สำหรับค่าใช้จ่ายในแต่ละประเภทตามวรรคหนึ่ง คณะกรรมการอาจจัดสรรเงินในส่วนที่เหลือไปเป็นค่าใช้จ่ายในประเภทอื่นซึ่งมิใช่ค่าใช้จ่ายตาม (1) ได้ตามความเหมาะสมและจำเป็น

ในกรณีที่เงินกองทุนจัดสรรตาม (1) (2) (3) (4) (5) และ (6) ยังไม่เพียงพอ ให้รัฐตั้งรายจ่ายเพิ่มเติมในงบประมาณประจำปีตามความจำเป็น

6. โครงสร้างการยางแห่งประเทศไทย

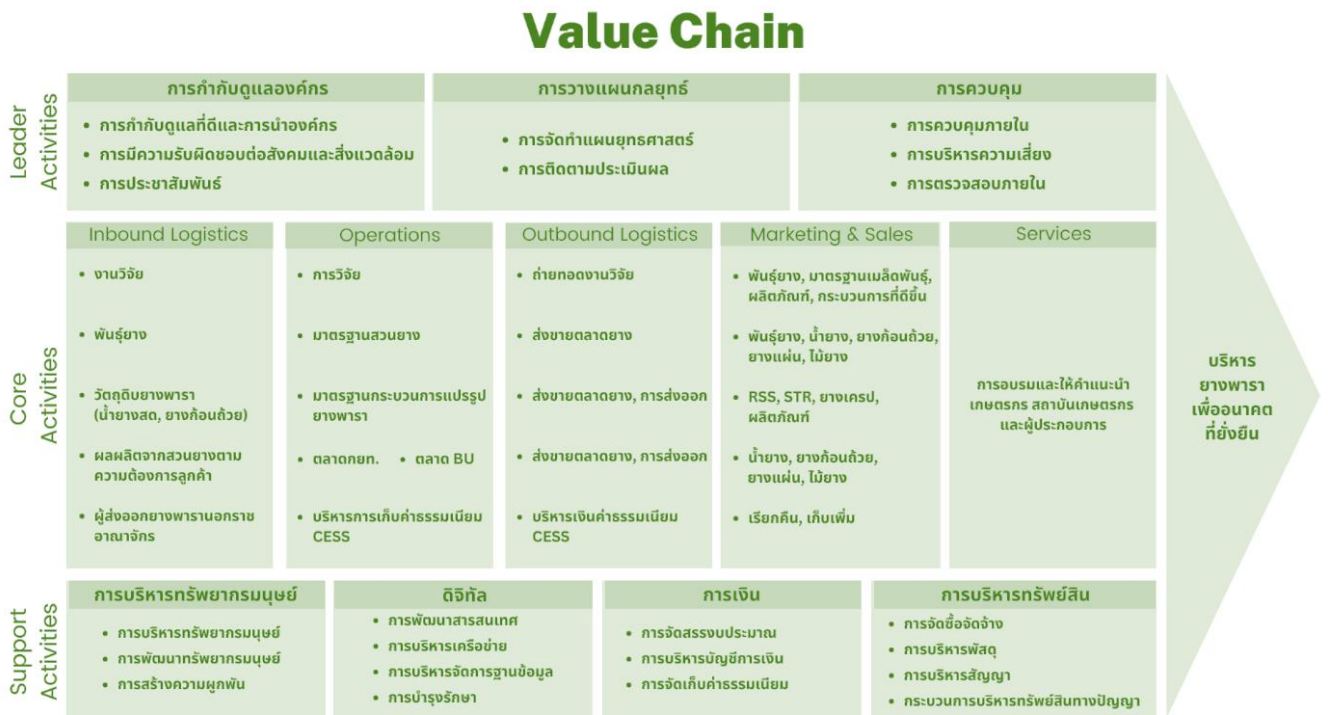
ภาพที่ 2 แสดงโครงสร้างการบริหารงานของการยางแห่งประเทศไทย



หมายเหตุ โครงสร้างการบริหารงาน กยท. ใหม่นี้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

7. ระบบงานการยางแห่งประเทศไทย (Work System)

ภาพที่ 3 แสดงห่วงโซ่คุณค่าของการยางแห่งประเทศไทย (Value Chain)



กิจกรรมต้นน้ำ ได้แก่ การบริหารจัดการพื้นที่ การวิจัยและพัฒนา ด้านยางพารา เพื่อเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ เช่น พันธุ์ยาง การจัดการพื้นที่เพาะปลูกให้เหมาะสม ส่งเสริมการปรับปรุงพัฒนาดิน คำแนะนำการใส่ปุ๋ย การป้องกันและกำจัดโรคยาง การเก็บเกี่ยวผลผลิต ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ยางตามที่กำหนดในแต่ละชนิด สนับสนุนอาชีพเสริมหรือกิจกรรมสร้างรายได้ และสนับสนุนการผลิต การแปรรูปและการตลาด ตลอดจนสวัสดิการที่จำเป็นในการประกอบอาชีพของเกษตรกรชาวสวนยาง

กิจกรรมกลางน้ำ ได้แก่ การพัฒนา ด้านอุตสาหกรรมแปรรูปยาง เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การตรวจ สอบผลิตภัณฑ์ การพัฒนาคุณภาพเพื่อการส่งออก

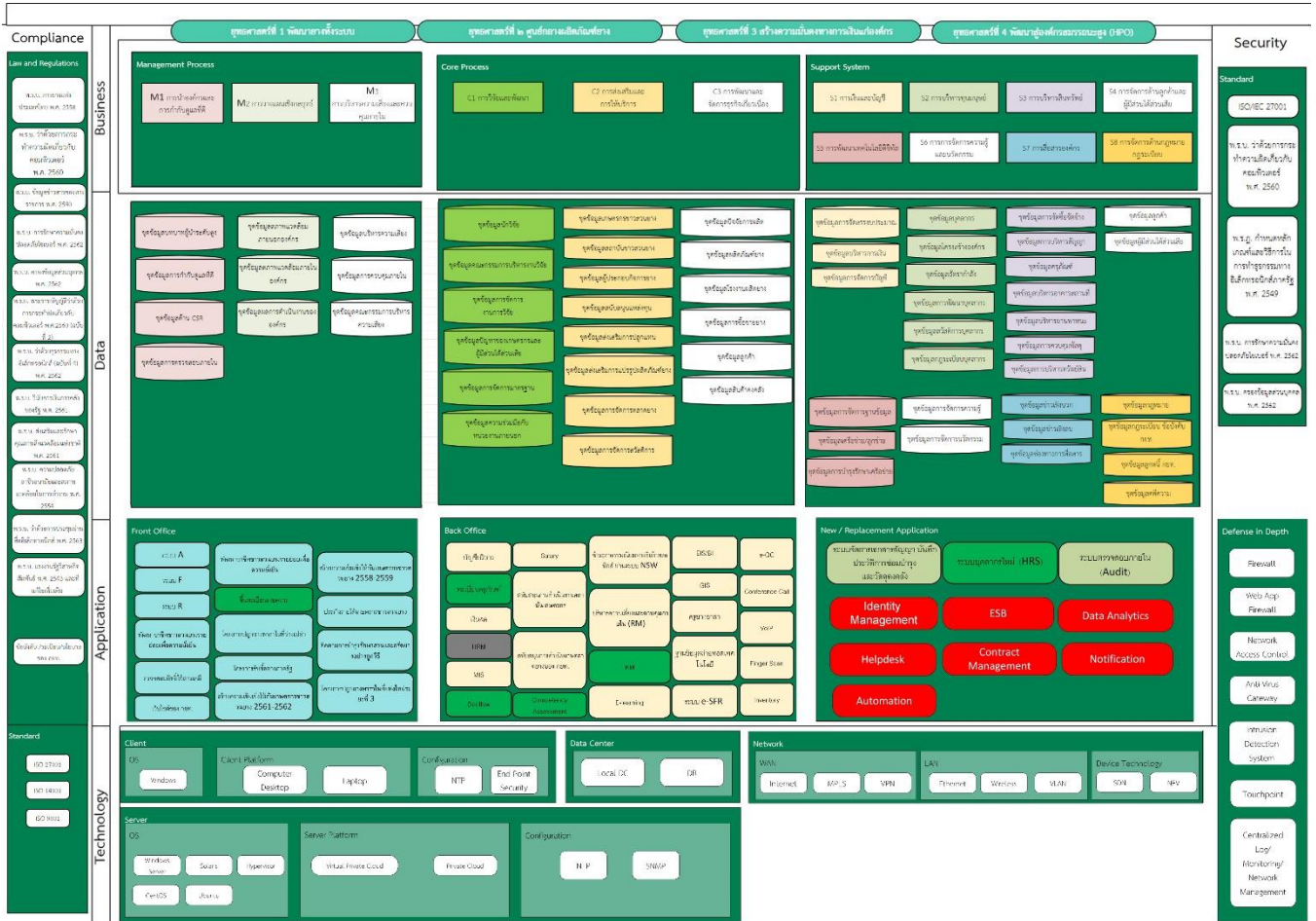
กิจกรรมปลายน้ำ ได้แก่ การพัฒนา ด้านการตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน การแข่งขัน และการส่งเสริมด้านการขาย การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ด้วยการเลือกทำเลที่ตั้งให้เหมาะสม เพื่อลดต้นทุนใน การขนส่งวัตถุดิบหรือการส่งออกผลิตภัณฑ์

ในกระบวนการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่จะต้องมีการจัดทำหรือทบทวนระบบงานเพื่อขับเคลื่อนหรือรองรับการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่ง กยท. ได้จัดทำระบบงาน (work system) โดยวิเคราะห์จาก ห่วงโซ่คุณค่า Value Chain ตามกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร (ภาพที่ 3) สำหรับระบบงาน (work system) ของการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยสามส่วนหลักที่เชื่อมโยงกัน

- 1. Leader System ระบบนำองค์กร** เป็นระบบที่กำหนดนโยบายทิศทางการดำเนินงาน และกำกับดูแล เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ประกอบด้วย ระบบกำกับดูแลองค์กร ระบบการวางแผนกลยุทธ์ และระบบการควบคุม
- 2. Core System ระบบหลัก** คือ กระบวนการดำเนินงานตามภารกิจหลักจากทิศทางที่ **Leader System** กำหนด ประกอบด้วยระบบงานวิจัยและพัฒนา ยาง ระบบงานส่งเสริมเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการ การยาง และระบบการดำเนินธุรกิจ
- 3. Support System ระบบสนับสนุน** เป็นกระบวนการที่ช่วยให้การดำเนินงานหลักและกระบวนการอื่นของ Leader System และ Core System ราบรื่น สะดวก คล่องตัว ประกอบด้วย ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม ระบบงานดิจิทัล ระบบงานการเงิน ระบบการบริหารทรัพย์สิน และระบบงานกฎหมาย

ทั้งนี้ กยท. ได้มีการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับ Value Chain อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เชื่อมโยงกับระบบการดำเนินงาน (Work System) ได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 4 สถาปัตยกรรมองค์กรของการยางแห่งประเทศไทย (EA)



โดยระบบงานสารสนเทศ หรือซอฟต์แวร์ประยุกต์ (Application Software) มีการพัฒนาระบบงานสารสนเทศ ประเภท On-Line ในลักษณะ Web Base โดยมีฐานข้อมูลกลางของระบบต่าง ๆ จัดเก็บที่เครื่อง server ส่วนกลาง มีการออกแบบฐานข้อมูล ให้ระบบงานสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกัน เชื่อมโยงการทำงานได้โดยอัตโนมัติ ปัจจุบันมีระบบงานสารสนเทศ ที่ใช้งาน จำนวน 30 ระบบ และระบบงานสารสนเทศที่อยู่ระหว่างการพัฒนา/ทดสอบ/นำร่อง จำนวน 9 ระบบ ดังนี้

ตารางที่ 1 ระบบงานสารสนเทศของ กยท.

ระบบงานสารสนเทศ ของ กยท.	
ระบบงานหลัก	
1.	ระบบรับคำขอและอนุมัติการปลูกแทน (Replanting Application and Approval System) หรือ ระบบ A
2.	ระบบตรวจสอบและติดตามสวนปลูกแทน (Field Inspection Report System) หรือ ระบบ F
3.	ระบบบัญชีสวนปลูกแทนรายตัว (Individual Replanting accounts Accounting System) หรือ ระบบ R
4.	ระบบโครงการพัฒนาอาชีพชาวสวนยางรายย่อยเพื่อความยั่งยืน
5.	ระบบตรวจสอบสิทธิ์ใช้สารเคมีไกลโฟเซต คลอร์ไพริฟอสและพาราควอต

ระบบงานสารสนเทศ ของ กยท.

6. ระบบให้บริการเกษตรกรสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง
7. ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (GIS)
8. ระบบการบริหารงานครุยางอาสา
9. ระบบฐานข้อมูลถ่ายทอดเทคโนโลยี
10. ระบบบริการข้อมูลสำหรับเกษตรกรชาวสวนยาง (e-Service)
11. ระบบรับชำระค่าธรรมเนียมทางอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบ NSW (e-Cess)
12. ระบบ One Stop Service (OSS) ผ่านระบบโมบายแพลตฟอร์ม (Mobile Platform) สำหรับศูนย์รวมการบริการ (OSS)
13. ระบบเว็บไซต์ของ กยท.
14. ระบบขึ้นทะเบียนเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยาง

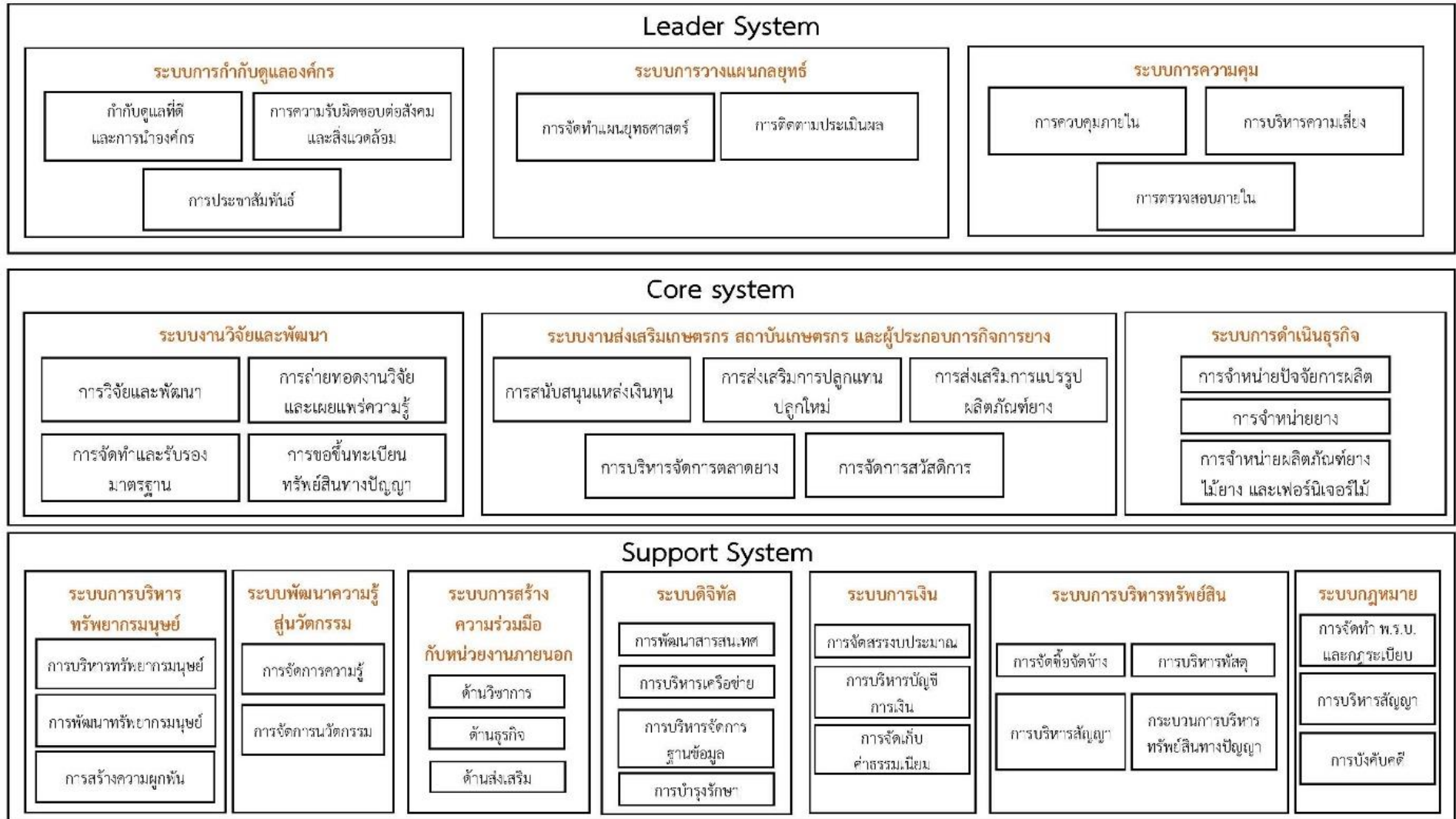
ระบบงานสนับสนุน

1. ระบบบัญชีบริหาร
2. ระบบทะเบียนครุภัณฑ์
3. ระบบเงินสด
4. ระบบบุคลากร (Personal System)
5. ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (MIS)
6. ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (Docflow System)
7. ระบบลูกหนี้พนักงาน (Salary System)
8. ระบบประเมินความสามารถของบุคลากร (Competency Assessment)
9. ระบบเว็บไซต์ของ กยท.
10. ระบบสารสนเทศบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
11. ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System : KM)
12. ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง (EIS/BI)
13. ระบบตรวจสอบภายใน A๒S
14. ระบบบุคลากร (ใหม่)
15. ระบบคลังสินค้า
16. ระบบลงเวลาทำงาน

ระบบสารสนเทศที่อยู่ระหว่างการพัฒนา/ทดสอบ/นำร่อง

1. ระบบรับชำระค่าธรรมเนียมทางอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบ NSW (e-SFR)
2. ระบบรับคำขอใบรับรองคุณภาพทางอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบ NSW (e-QC)
3. ระบบควบคุม ติดตาม งานดำเนินคดี (e-Law)
4. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะความสามารถของบุคลากร (Performance and Competency)
5. โครงการ One Stop Service (OSS) ผ่าน ระบบโมบายแพลตฟอร์ม (Mobile Platform) สำหรับศูนย์รวมการบริการ
6. ระบบบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data)
7. ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (GIS)
8. โครงการพัฒนาระบบตลาดยางพาราให้เป็น Digital Platform (Thai Rubber Trade)
9. ระบบสารสนเทศเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาการทำสวนยาง

ภาพที่ 5 แสดงระบบงานของการยางแห่งประเทศไทย



บทที่ 2 กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ กยท.

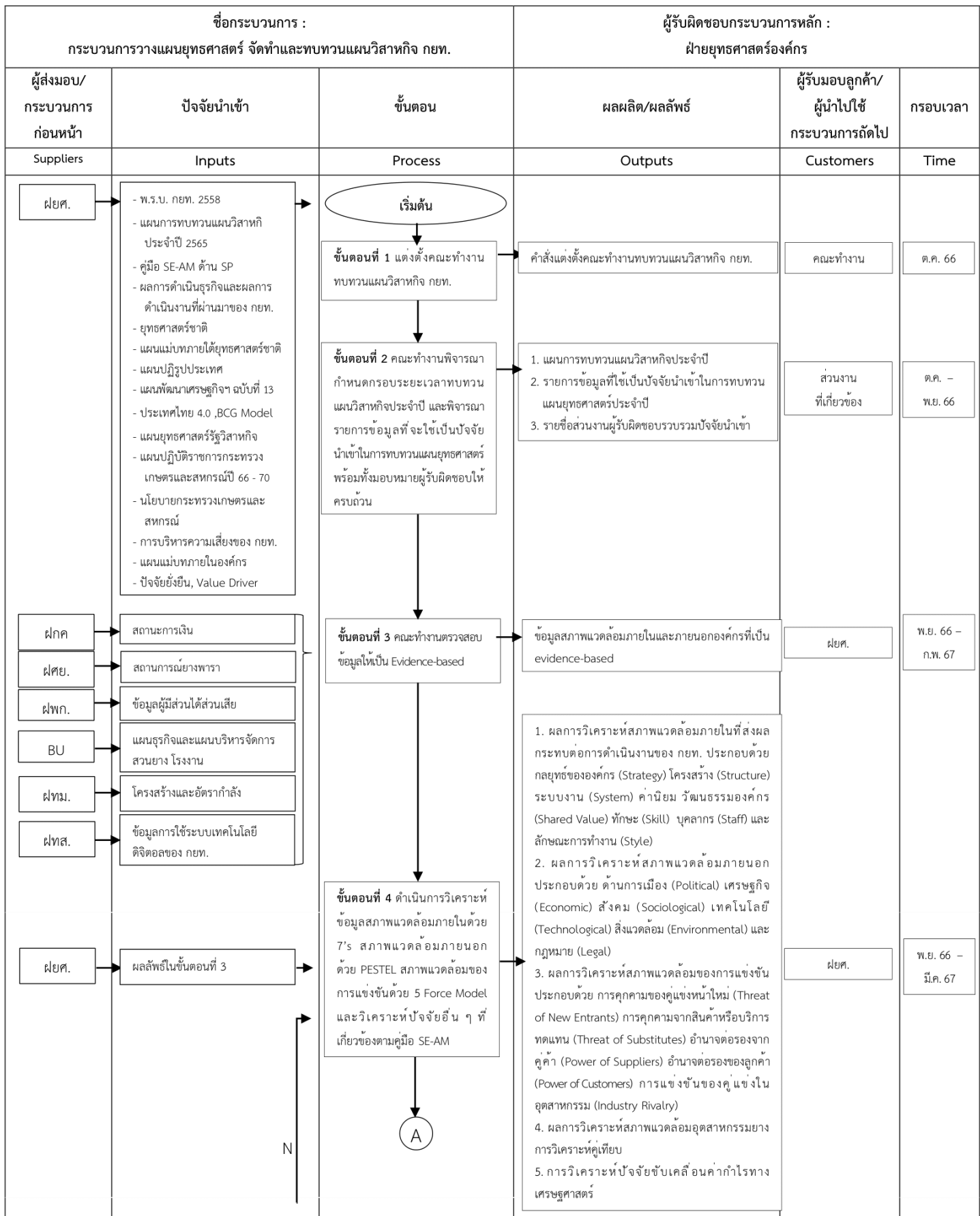
กยท. มีการทบทวนแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย (กยท.) เป็นประจำทุกปี เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน เพื่อใช้ปี 2568) ฉบับนี้ กยท. ได้วางกรอบระยะเวลาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) ที่แบ่งการดำเนินงานทุก 5 ปี ซึ่งปัจจุบันยุทธศาสตร์ชาติกำลังเข้าสู่การขับเคลื่อนระยะที่ 2 (ปี 2566 - 2570) โดยบูรณาการแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยกับแผนระดับชาติและนโยบายตลอดจน แผนอื่น ๆ ที่สำคัญเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการจัดทำอย่างครอบคลุมเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดและรวบรวมรายการปัจจัยนำเข้าเพื่อนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยคำนึงถึงความกังวล ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเชื่อมโยงกับแผนแม่บทต่าง ๆ ขององค์กร

1. กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process)

กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กยท. ปี 2567 ประกอบด้วย 14 ขั้นตอนการดำเนินงาน โดยเริ่มต้นจากแต่งตั้งคณะทำงานทบทวนแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย เพื่อให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประเมินสถานการณ์และกำหนดทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงดำเนินการทบทวนให้เป็นไปตามขั้นตอนและหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจนแล้วเสร็จ แล้วนำเสนอคณะกรรมการด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย และรัฐมนตรีกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับ มีขั้นตอนปรากฏตาม SIPOC ดังนี้

ตารางที่ 2 กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process)



ชื่อกระบวนการ :			ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก :		
กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ จัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจ กยท.			ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร		
ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการ ก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอน	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบลูกค้า/ ผู้นำไปใช้ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time
ฝ่ายศ.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5 เสนอที่ประชุมคณะกรรมการ ทบทวนแผนวิสาหกิจ กยท. พิจารณา	ผลการวิเคราะห์ที่คณะกรรมการทบทวนแผนวิสาหกิจ กยท. เห็นชอบ	ฝ่ายศ.	พ.ย. 66 – มี.ค. 67
ฝ่ายศ.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 5 ที่คณะกรรมการ ทบทวนแผนวิสาหกิจ กยท. เห็นชอบ		ขั้นตอนที่ 6 Ranking SWOT/ วิเคราะห์ความได้เปรียบ SA และ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC ด้วย TOWS Matrix/ วิเคราะห์ความ สามารถพิเศษองค์กรด้วย VRIO/ วิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	- ลำดับ SWOT - ความสามารถพิเศษขององค์กร - ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ - ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้นกลางยาว	ฝ่ายศ.
ฝ่ายศ.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 6	ขั้นตอนที่ 7 วิเคราะห์ Business Model, Intelligent Risk, Scenario Planning	- ผลการวิเคราะห์ Business Model - ผลการวิเคราะห์ Intelligent Risk - ผลการวิเคราะห์ Scenario Planning	ฝ่ายศ.	พ.ย. 66 – พ.ค. 67
ฝ่ายศ.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 7	ขั้นตอนที่ 8 กำหนดวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ความ เชื่อมโยงกับประเด็นสำคัญ - การทบทวนระบบงาน - กำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ - กำหนดแผนงาน โครงการสำคัญ	(ร่าง) แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย ปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนเพื่อใช้ในปี 2568)	คณะกรรมการ	พ.ย. 66 – พ.ค. 67
ฝ่ายศ.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 8	ขั้นตอนที่ 9 เสนอคณะกรรมการ ทบทวนแผนวิสาหกิจ กยท. พิจารณา	(ร่าง) แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย ปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนเพื่อใช้ในปี 2568)	คณะกรรมการ	พ.ค. 67
ฝ่ายศ.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 9 ที่ คณะกรรมการพิจารณาแผนงาน โครงการ และงบประมาณ	ขั้นตอนที่ 10 เสนอคณะกรรมการด้าน การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	(ร่าง) แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนเพื่อใช้ในปี 2568)	คกก. กยท.	มิ.ย. – ก.ค. 67

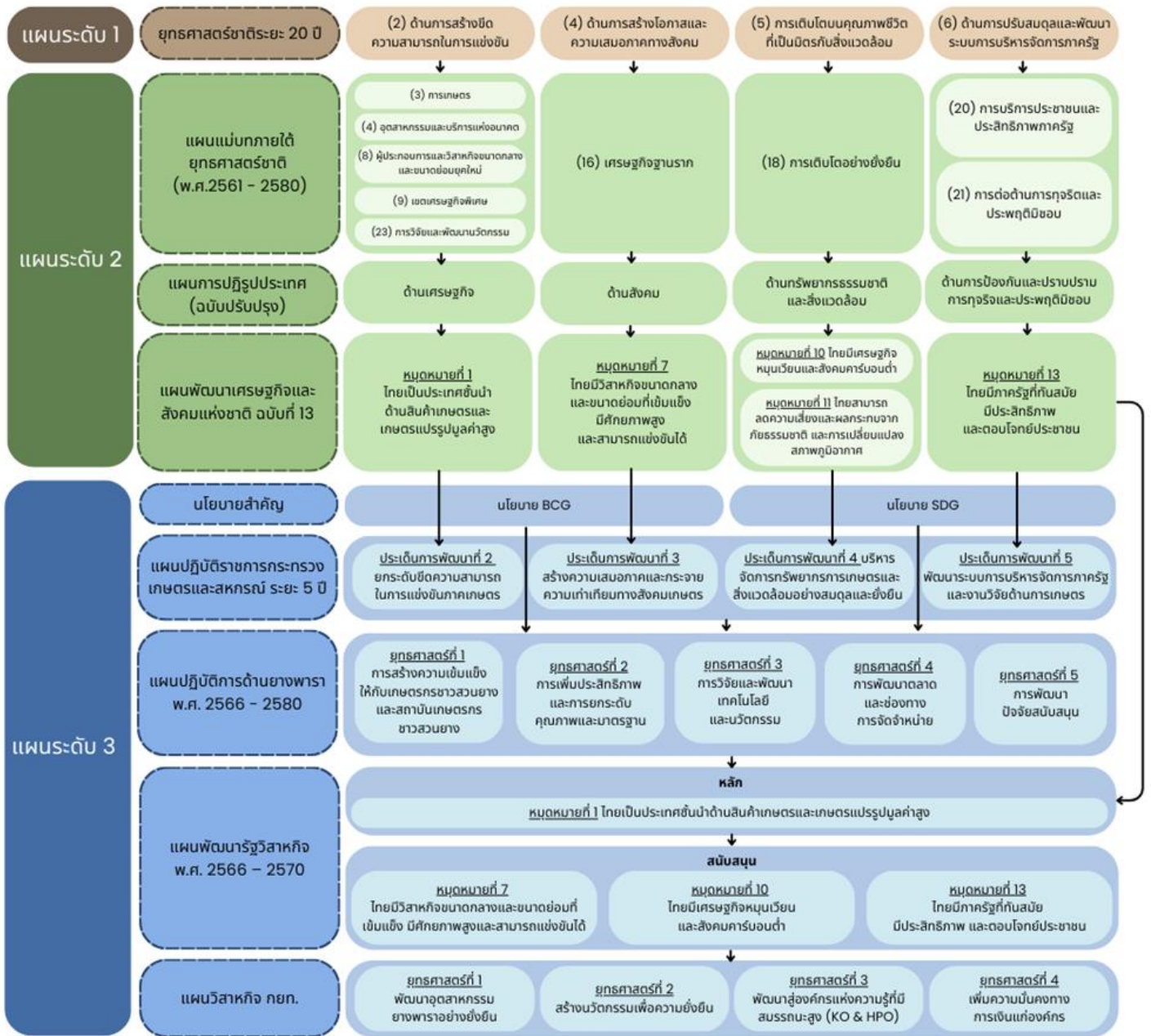
แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570
(ฉบับทบทวนเพื่อใช้ปี พ.ศ. 2568)

ชื่อกระบวนการ : กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ จัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจ กยท.			ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก : ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร		
ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการ ก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอน	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบลูกค้า/ ผู้นำไปใช้ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time
ฝ่ายศ.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 10 ที่ คณะอนุกรรมการด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เห็นชอบ		แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนเพื่อใช้ในปี 2568)	ฝ่ายศ.	ม.ย. - ก.ค. 67
ฝ่ายศ.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 11 ที่ กกก. กยท. เห็นชอบ		แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนเพื่อใช้ในปี 2568)	ฝ่ายศ.	ม.ย. - ก.ค. 67
ฝ่ายศ.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 12 ที่ รัฐมนตรีกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เห็นชอบ		ผลสำรวจการรับรู้แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนเพื่อใช้ในปี 2568)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้จัดทำแผนแม่บทต่างๆ	ก.ค. - ส.ค. 67
ฝ่ายศ.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 13 ที่ รัฐมนตรีกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เห็นชอบ		ผลการสร้างการรับรู้แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนเพื่อใช้ในปี 2568)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ก.ค. - ส.ค. 67

2. ปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์

2.1 นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ภาพที่ 6 ความเชื่อมโยงระหว่างทิศทางการพัฒนา กยท. กับแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง



ตารางที่ 3 นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	
แผนระดับ 1	
ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	<p>(2) ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน มีประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็น 4 ส่วนหลัก คือ การสร้างมูลค่าภาคการเกษตร การสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก และการพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่</p> <p>(4) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็น 4 ส่วนหลัก คือ การลดความเหลื่อมล้ำสร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การเสริมสร้างพลังทางสังคม การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเองและการจัดการตนเอง</p> <p>(5) การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง คือ สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว</p> <p>(6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็น 6 ส่วนหลัก คือ การพัฒนาภาครัฐให้ตอบสนองความต้องการประชาชนและให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส การพัฒนาภาครัฐให้มีขนาดเล็กลงเหมาะสมกับภารกิจ การพัฒนาภาครัฐให้มีความทันสมัย การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ การพัฒนาภาครัฐให้มีความโปร่งใส ปลอดภัย และประเพณีนิยม และการกำหนดกฎหมายให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น</p>
แผนระดับ 2	
แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ	<p>(3) การเกษตร ภาคเกษตรมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นคงทางด้านอาหารและสร้างรายได้ต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งเป็นแหล่งรองรับแรงงานที่สำคัญ ภาคเกษตรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระจายรายได้สู่ชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรส่วนใหญ่ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และผลักดันประเทศให้ก้าวพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศพัฒนาแล้ว</p> <p>(4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต อุตสาหกรรมและบริการเป็นหนึ่งในภาคการผลิตที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่เป็นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม และปรับเปลี่ยนจากการให้บริการพื้นฐานเป็นบริการที่ต้องใช้ทักษะและเทคโนโลยีขั้นสูง</p> <p>(8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ทั้งในมิติของการสร้างรายได้เป็นแหล่งการจ้างงานที่สำคัญ รวมถึงยังมีบทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ</p> <p>(9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ เขตเศรษฐกิจพิเศษเป็นการกำหนดพื้นที่เฉพาะตามกฎหมาย โดยมีการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวก รวมทั้งการให้สิทธิพิเศษบางประการในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ เพื่อให้ดึงดูดการลงทุน จากทั้งในและต่างประเทศ เพิ่มขีดความสามารถของประเทศ กระจายความเจริญสู่ภูมิภาค เกิดการกระจาย รายได้สร้างงานสร้างอาชีพ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน</p>

นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

<p>แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ต่อ)</p>	<p>(16) เศรษฐกิจฐานราก การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากจะมีบทบาทสำคัญในการช่วยพัฒนาและยกระดับประเทศให้เป็นประเทศ รายได้สูง ที่มีการกระจายรายได้อย่างทั่วถึง เป็นการวางรากฐานที่มั่นคงให้กับเศรษฐกิจไทยในอนาคต ผ่านการส่งเสริมเศรษฐกิจระดับชุมชนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพในการแข่งขัน สามารถพึ่งพาตนเองได้ เกิดการยกระดับมาตรฐานการครองชีพและความเป็นอยู่ของประชาชนในชุมชนให้ดีขึ้น ตลอดจนการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและพฤติกรรมที่จะเอื้อให้เกิดการพัฒนาและสร้างมูลค่าให้กับเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งจะส่งผลให้ภาพรวมของเศรษฐกิจระดับประเทศดีขึ้นต่อไป</p> <p>(18) การเติบโตอย่างยั่งยืน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นแหล่งที่มาของวัตถุดิบและผลิตผลที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ ของมนุษย์ ทั้งในการดำรงชีวิตและการดำเนินธุรกิจของภาคเกษตร อุตสาหกรรม และท่องเที่ยว รวมทั้งเป็นที่รองรับกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ และช่วยเกื้อกูลให้ชีวิตดำรงอยู่ได้ гарมีทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่อุดมสมบูรณ์จึงเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนและยกระดับการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน</p> <p>(20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการทางนโยบายและทางปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการประชาชนและภาคส่วนอื่น ๆ กล่าวคือภาครัฐเป็นภาคส่วนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ</p> <p>(21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ การขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในภาพรวมในการช่วยส่งเสริมให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัย การทุจริตและประพฤติมิชอบ เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของภาครัฐ โดยเฉพาะกระบวนการและกลไกที่เกี่ยวข้องในการปราบปรามการทุจริต ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือแก่ภาคประชาชน รวมทั้งเกิดภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ</p> <p>(23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญที่จะมีส่วนช่วยผลักดันและยกระดับประเทศ จากประเทศใช้แรงงานเข้มข้นไปเป็นประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้ ด้านการวิจัยและนวัตกรรม</p>
<p>แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)</p>	<p>ด้านเศรษฐกิจ มีเป้าประสงค์เพื่อยกระดับศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ กระจายความเจริญและความเข้มแข็งของภาคสังคม และปรับบทบาท โครงสร้าง และกลไกสถาบันบริหารจัดการเศรษฐกิจของประเทศ ตามหลักแนวคิดการบริหารงานคุณภาพที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเด็นปฏิรูปเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และลดความเหลื่อมล้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน ๕ กิจกรรม ประกอบด้วย 1) สร้างเกษตรมูลค่าสูง 2) ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวคุณภาพสูง 3) เพิ่มโอกาสของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กในอุตสาหกรรมและบริการเป้าหมาย 4) เป็นศูนย์กลางด้านการค้าและการลงทุนของไทยในภูมิภาคและ 5) พัฒนาศักยภาพคนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจ</p>

นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	
<p>แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) (ต่อ)</p>	<p>ด้านสังคม มีเป้าประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำในสังคมการคุ้มครองกลุ่มเปราะบางในสังคม ตลอดจนการสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรและแหล่งทุนของประชาชน โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 5 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) มีระบบการออมเพื่อสร้างหลักประกันรายได้หลังวัยเกษียณที่เพียงพอและครอบคลุมในกลุ่มแรงงานทั้งในและนอกระบบ 2) ผลักดันให้มีฐานข้อมูลทางสังคมและคลังความรู้ในระดับพื้นที่ เพื่อให้สามารถจัดสวัสดิการและสร้างโอกาสในการประกอบอาชีพที่ตรงความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 3) ปฏิรูปการขึ้นทะเบียนคนพิการเพื่อให้ได้รับสิทธิสวัสดิการและความช่วยเหลือได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง 4) สร้างกลไกที่เอื้อให้เกิดชุมชนเมือง จัดการตนเอง และ 5) สร้างมูลค่าให้กับที่ดินที่รัฐจัดให้กับประชาชน</p> <p>ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีเป้าประสงค์เพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้รับการดูแล รักษา และฟื้นฟูอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และมีความสมบูรณ์ยั่งยืนเป็นฐานการพัฒนาประเทศทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เกิดความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ ลดความขัดแย้งของการพัฒนาที่ใช้ฐานทรัพยากรธรรมชาติ บรรเทาผลกระทบสิ่งแวดล้อมและลดภัยพิบัติทางธรรมชาติ และมีระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนตามแนวทางประชารัฐ โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 4 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) เพิ่มและพัฒนาพื้นที่ป่าไม้ให้ได้ตามเป้าหมาย 2) บริหารจัดการเขตทางทะเลและชายฝั่งรายจังหวัด 3) บริหารจัดการน้ำเพื่อสร้างเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่นอกเขตชลประทาน 4) ปฏิรูประบบบริหารจัดการเขตควบคุมมลพิษ กรณีเขตควบคุมมลพิษมาบตาพุด</p> <p>ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีเป้าประสงค์เพื่อแก้ปัญหาคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ ส่งเสริมสนับสนุน และให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบ มีมาตรการควบคุม กำกับ ติดตาม การบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ภายใต้กรอบธรรมาภิบาล และการกำกับกิจการที่ดี รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภาครัฐให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้ สนับสนุนแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนในการต่อต้านการทุจริต เพื่อขจัดปัญหาการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาครัฐ โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 5 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการต่อต้านการทุจริต 2) พัฒนาระบบคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาระบบการยุติธรรมที่รวดเร็ว โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ ในการดำเนินคดีทุจริตทั้งภาครัฐและเอกชน 4) พัฒนาระบบราชการให้โปร่งใส และ 5) พัฒนามาตรการสกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบายในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่</p>
<p>แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13</p>	<p>หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง</p> <p>หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้</p> <p>หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ</p> <p>หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</p> <p>หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน</p>

นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง		
แผนระดับ 3		
นโยบายสำคัญ	<p>โมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) เป็นโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นเศรษฐกิจทฤษฎีใหม่ที่ผสมผสานการพัฒนา 3 ด้านหลัก คือ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศในด้านสังคม เศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) เป้าหมายการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน จากองค์การสหประชาชาติ (United Nations) เพื่อเป็นแนวคิดธุรกิจหรือการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน มีหลากหลายประเทศทั่วโลกเข้าร่วมลงนาม โดย SDGs มีวัตถุประสงค์เพื่อยุติความยากจน ปกป้องพิทักษ์โลก ทำให้ทุกคนมีความสุขและความมั่งคั่งอย่างยั่งยืน มีทั้งหมด 17 เป้าหมาย (Goals) ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายย่อยหรือเป้าประสงค์ (Targets) 169 เป้าประสงค์ และพัฒนาตัวชี้วัด (Indicators) จำนวน 232 ตัวชี้วัด เพื่อติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์</p>	
แผนปฏิบัติการ กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ ระยะ 5 ปี	ประเด็นการพัฒนาที่ 2 ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันภาคเกษตร	
	ประเด็นการพัฒนาที่ 3 สร้างความเสมอภาคและกระจายความเท่าเทียมทางสังคมเกษตร	
	ประเด็นการพัฒนาที่ 4 บริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อม อย่างสมดุลและยั่งยืน	
	ประเด็นการพัฒนาที่ 5 พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและงานวิจัยด้านการเกษตร	
แผนปฏิบัติการด้าน ยางด้านพารา พ.ศ. 2566 - 2580	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรชาวสวนยางและสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง	
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพและการยกระดับคุณภาพและมาตรฐาน	
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม	
	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย	
	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาปัจจัยสนับสนุน	
แผนพัฒนา รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 -2570	หลัก	<p>หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง</p>
	สนับสนุน	<p>หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้</p>
		<p>หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ</p>
		<p>หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน</p>
แผนวิสาหกิจ กยท.	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราอย่างยั่งยืน	
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน	
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาสู่องค์กรแห่งความรู้ที่มีสมรรถนะสูง (KO & HPO)	
	ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร	

2.2 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก

1) ปัจจัยด้านการเมือง (Political)

(1) สงครามอิสราเอลและฮามาสอาจขยายวงและยาวนานขึ้น ในปัจจุบันสงครามฯ นี้ ยังจำกัดอยู่ในพื้นที่อิสราเอลและปาเลสไตน์และขยายไปยังพื้นที่ในเยเมนและบริเวณทะเลแดง หากสถานการณ์ลุกลามทำให้ประเทศผู้นำในภูมิภาค เช่น อิหร่าน เข้าร่วมสงครามโดยตรง จะกระทบเศรษฐกิจและอัตราเงินเฟ้อโลกผ่านหลายช่องทาง ทั้งในด้านมูลค่าความเสียหายโดยตรงต่อเศรษฐกิจประเทศที่ทำสงคราม รวมถึงผลกระทบทางอ้อมผ่านราคาน้ำมันโลกและความผันผวนในตลาดการเงินโลกที่สูงขึ้น เศรษฐกิจโลกอาจขยายตัวลดลงจากกรณีฐานได้มากถึง -0.4 percentage point (pp) และอัตราเงินเฟ้อโลกอาจเพิ่มขึ้นมากถึง +0.54 pp

(2) ปัญหาห่วงโซ่อุปทานโลกจะเกิดอีกครั้ง ห่วงโซ่อุปทานโลกกำลังเผชิญความเสี่ยงใหม่จากเหตุการณ์โจมตีเรือขนส่งสินค้าของกบฏฮูตีในบริเวณทะเลแดง (21 พ.ย. 66 – ปัจจุบัน) ที่เป็นทางผ่านไปยังคลองสุเอซและเป็นเส้นทางเดินเรือสำคัญระหว่างยุโรปและเอเชีย มีปริมาณการขนส่งคิดเป็น 12% ของการขนส่งทางทะเลของโลก ส่งผลให้บริษัทขนส่งหลายรายหลีกเลี่ยงเส้นทางคลองสุเอซและเปลี่ยนไปอ้อมแหลมกู๊ดโฮปในประเทศแอฟริกาใต้แทน

นอกจากนี้ ยังมีเหตุการณ์ความแห้งแล้งในคลองปานามาที่เชื่อมระหว่างมหาสมุทรแอตแลนติกและแปซิฟิก และเป็นหนึ่งในเส้นทางหลักในการขนส่งสินค้าระหว่างเอเชียและสหรัฐฯ คิดเป็น 5% ของการขนส่งสินค้าทางทะเลของโลก ส่งผลให้องค์การบริหารคลองปานามาจำเป็นต้องจำกัดจำนวนเรือสัญจรผ่านคลองปานามาในแต่ละวัน เหตุการณ์ทั้ง 2 ส่งผลให้ระยะเวลาและต้นทุนการขนส่งสินค้าระหว่างทวีปสูงขึ้นมาก ซึ่งมีความเสี่ยงที่ผลกระทบจะรุนแรงขึ้นหากการโจมตีในทะเลแดงไม่จบลงได้เร็ว

(3) ผลการเลือกตั้งสำคัญในหลายประเทศอาจเพิ่มความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ในปี 2567 จะมีการเลือกตั้งใหญ่ใน 60 ประเทศ ซึ่งมีขนาดเศรษฐกิจรวมสูงกว่า 60% และครอบคลุมจำนวนประชากรกว่า 50% ของโลก หลายการเลือกตั้งมีนัยต่อเศรษฐกิจและภูมิรัฐศาสตร์โลก เช่น หากทรัมป์ชนะการเลือกตั้งประธานาธิบดีสหรัฐฯ ในเดือนพฤศจิกายน อาจทำให้สหรัฐฯ กลับมาใช้นโยบายกีดกันทางการค้าเข้มงวดขึ้นและขาดดุลงบประมาณมากขึ้นจากนโยบายลดภาษี

หรือการเลือกตั้งนายกรัฐมนตรีในสหราชอาณาจักรช่วงครึ่งของปี อาจต้องเผชิญความเสี่ยงที่จะไม่มีผู้ชนะการเลือกตั้งด้วยคะแนนเสียงสูงมากพอที่จะทำให้การบริหารประเทศราบรื่น ซ้ำเติมความผันผวนจากการเปลี่ยนตัวนายกรัฐมนตรีบ่อยถึง 4 ครั้งตั้งแต่ปี 2562 หรือการเลือกตั้งประธานาธิบดีในแอฟริกาใต้ช่วงเดือนพฤษภาคม-สิงหาคม อาจได้พรรคที่สนับสนุนนโยบายประชานิยมสุดโต่งร่วมพรรครัฐบาล

การเลือกตั้งประธานาธิบดีในอินโดนีเซียเดือนกุมภาพันธ์จะมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจย้ายเมืองหลวง การดึงดูดเม็ดเงินลงทุนจากต่างชาติ และนโยบายห้ามส่งออกแร่บางชนิด

การเลือกตั้งสมาชิกรัฐสภายุโรปในเดือนมิถุนายนจะมีผลต่อการกำหนดทิศทางนโยบายสำคัญของสหภาพยุโรป โดยเฉพาะประเด็นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการปรับข้อกำหนดทางการคลังของประเทศสมาชิกให้ยืดหยุ่นมากขึ้นหลังวิกฤติโควิด

(4) การแบ่งชำระระหว่างจีน-สหรัฐฯ และความตึงเครียดจีน-ไต้หวันอาจรุนแรงขึ้น หากทรัมป์ชนะการเลือกตั้ง ประธานาธิบดีสหรัฐฯ อาจชูนโยบาย America first และแข่งขันทางยุทธศาสตร์กับจีนที่รุนแรงมากขึ้นทั้งด้านการค้า การลงทุน และเทคโนโลยี ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อเศรษฐกิจจีน

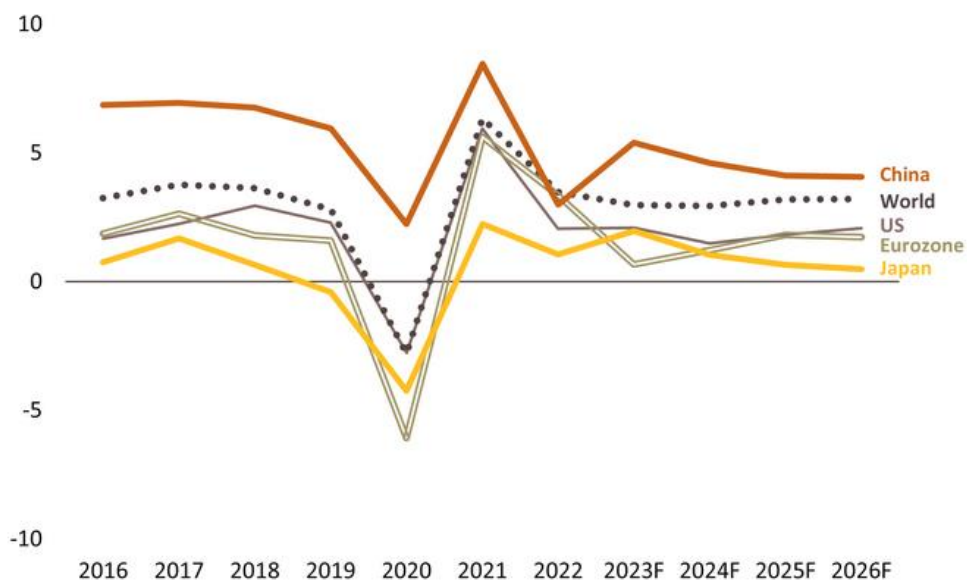
นอกจากนี้ การชนะการเลือกตั้งประธานาธิบดีในไต้หวันของพรรคประชาธิปไตยก้าวหน้า (DPP) อีกสมัยหนึ่ง ซึ่งมีนโยบายไม่สนับสนุนจีน จะทำให้ความตึงเครียดกรณีจีน-ไต้หวัน-สหรัฐฯ มีต่อไป หากความตึงเครียดในช่องแคบไต้หวันรุนแรงบานปลายจนเกิดเป็นสงครามจะส่งผลร้ายแรงต่อเศรษฐกิจโลกผ่านทั้งช่องทางการค้าและการลงทุน

อีกทั้ง ยังอาจทำให้เกิดการชะงักของอุปทานโลกอย่างรุนแรง ขณะที่โอกาสการแบ่งชำระระหว่างจีน-สหรัฐฯ จะรุนแรงขึ้นนั้นมีสูงกว่า แต่ผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกน้อยกว่า

2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ภาพที่ 7 กราฟแสดงเทรนด์ GDP ของโลกและประเทศแกนหลัก (IMF, 2566)

Figure 1: GDP Growth (%)



(1) เศรษฐกิจโลก กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ปรับเพิ่มประมาณการการเติบโตของเศรษฐกิจโลกในปี 2567 เป็น 3.2% เพิ่มจากระดับ 3.1% ที่คาดการณ์ไว้ในเดือน ม.ค. ตามรายงานแนวโน้มเศรษฐกิจโลก (WEO) (16 เม.ย. 2567) IMF ประเมินว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปทั่วโลกคาดว่าจะลดลงจากค่าเฉลี่ยทั้งปีที่ 6.8% ในปี 2566 เป็น 5.9% ในปี 2567 และ 4.5% ในปี 2568 โดยประเทศเศรษฐกิจที่พัฒนาแล้วจะกลับสู่เป้าหมายเงินเฟ้อได้เร็วกว่าประเทศเศรษฐกิจตลาดเกิดใหม่ และประเทศกำลังพัฒนา รายงานชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงด้านลบหลายประการ อาทิ ราคาสินค้าพุ่งสูงขึ้นอีกครั้งอันเนื่องมาจากความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ รวมถึงวิกฤตการณ์ในยูเครนและความขัดแย้งระหว่างอิสราเอล-กาซา ควบคู่ไปกับเงินเฟ้อพื้นฐานที่ยังคงอยู่ในระดับสูงในตลาดแรงงานที่ยังคงตึงตัว อาจทำให้เกิดความคาดหมายว่าอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นและราคาสินทรัพย์ลดลง และอัตราดอกเบี้ยสูงอาจส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัวมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ เนื่องจากการปรับอัตราดอกเบี้ยใหม่ของสินเชื่อที่อยู่อาศัยประเภทอัตราดอกเบี้ยคงที่และครัวเรือนต้องเผชิญกับภาระหนี้สินที่สูง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเครียดทางการเงิน

(2) **เศรษฐกิจสหรัฐฯ** กระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐฯเปิดเผยตัวเลขประมาณการครั้งที่ 1 สำหรับผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ประจำไตรมาส 1/2567 โดยระบุว่า เศรษฐกิจสหรัฐฯขยายตัว 1.6% ในไตรมาสดังกล่าว ต่ำกว่าตัวเลขคาดการณ์ของนักวิเคราะห์ที่ระดับ 2.4% การขยายตัวของเศรษฐกิจสหรัฐฯในไตรมาส 1/2567 ได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของการใช้จ่ายของผู้บริโภค

(3) **เศรษฐกิจจีน** สำนักงานสถิติแห่งชาติจีน (NBS) รายงานว่า ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ขยายตัว 5.3% ในไตรมาส 1/2567 เมื่อเทียบเป็นรายปี ซึ่งแข็งแกร่งกว่าที่นักวิเคราะห์คาดว่าจะขยายตัวเพียง 4.6% และดีกว่าในไตรมาส 4/2566 ที่มีการขยายตัว 5.2% ทั้งนี้ GDP ไตรมาส 1/2567 ของจีนได้รับแรงหนุนจากการฟื้นตัวของกิจกรรมด้านการผลิต โดย NBS รายงานว่า ดัชนีผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ (PMI) ภาคการผลิตของจีน เพิ่มขึ้นสู่ระดับ 50.8 ในเดือนมี.ค. จากระดับ 49.1 ในเดือนก.พ. สูงกว่าที่นักวิเคราะห์คาดว่าจะอยู่ที่ 49.9 นอกจากนี้ ดัชนีที่สูงกว่า 50 บ่งชี้ว่าภาคการผลิตของจีนมีการขยายตัว ซึ่งเป็นการขยายตัวครั้งแรกในรอบ 6 เดือน

รัฐบาลจีนได้กำหนดเป้าหมายการเติบโตรายปีของ GDP ในปี 2567 เอาไว้ที่ประมาณ 5% ซึ่งบ่งชี้ถึงความเชื่อมั่นที่มีต่อทิศทางเศรษฐกิจของประเทศ แมว่านักวิเคราะห์หลายรายกังวลว่าจีนอาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าว เนื่องจากการอุปโภคบริโภคและความเชื่อมั่นทางธุรกิจยังคงอ่อนแอ ในขณะที่ภาคอสังหาริมทรัพย์ของจีนชะลอตัวลงเป็นเวลานาน

3) ปัจจัยด้านสังคม (Sociological)

จากข้อมูลขององค์การอนามัยโลก (WHO) คาดการณ์ว่าจำนวนประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี ซึ่งในปี พ.ศ. 2566 จำนวนผู้สูงอายุทั่วโลกมีจำนวนประมาณ 12.8 ล้านคน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 19.4 ของประชากรทั่วโลก โดยในปี พ.ศ. 2573 คาดว่าจะมีจำนวนประชากรสูงอายุมากถึงประมาณ 1.4 พันล้านคนและจะเพิ่มขึ้นถึง 2 พันล้านคนในปี พ.ศ. 2593 โดยทวีปเอเชียจะมีประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลก โดยคาดว่าสัดส่วนผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปในทวีปเอเชียจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ประเทศจีนซึ่งเป็นหนึ่งในประเทศมหาอำนาจยังต้องเผชิญกับปัญหาสังคมผู้สูงอายุที่เกิดจากนโยบายลูกคนเดียว (One-child Policy) ซึ่งทำให้จำนวนประชากรรุ่นใหม่มีจำนวนน้อยลง โดยอัตราประชากรสูงอายุของจีนจะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 15.2 ในปี พ.ศ. 2561 เป็นร้อยละ 25.3 ในปี พ.ศ. 2573 ในขณะที่ประเทศกัมพูชาปากีสถาน และลาวยังคงเป็นประเทศที่มีประชากรสูงวัยน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในทวีปเอเชีย โดยคาดว่าในปี พ.ศ. 2573 จะมีประชากรผู้สูงอายุเพียงร้อยละ 10.4 ร้อยละ 8.4 และร้อยละ 8.1 ตามลำดับ

4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological)

(1) การ์ทเนอร์ (Gartner) บริษัทวิจัยและให้คำปรึกษาชั้นนำของโลก เปิดข้อมูลเทรนด์เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ปี 2567 ที่องค์กรต้องจับตาเพื่อปรับใช้และรู้เท่าทันเทคโนโลยีที่กำลังมาและมีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์กับธุรกิจในอนาคต ซึ่งเทคโนโลยีที่น่าสนใจ ประกอบด้วย

ตารางที่ 4 เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ปี 2567 ที่น่าสนใจ

เทคโนโลยี	รายละเอียด
Sustainable Technology	<p>เทคโนโลยีที่ยั่งยืน (Sustainable Technology) เป็นเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนและสร้างผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างยั่งยืน โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในขอบเขตที่สามารถจัดหาได้ในระยะยาวโดยไม่ทำให้เกิดการเสื่อมสภาพหรือความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อมหรือสังคมต่อไป ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรที่ยั่งยืนและทำให้เกิดการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนของทั้งสิ่งแวดล้อมและสังคม เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เทคโนโลยีที่ใช้พลังงานทดแทนเพื่อลดการใช้เชื้อเพลิงที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม 2. เทคโนโลยีที่ใช้กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดการใช้วัสดุและการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 3. เทคโนโลยีที่ช่วยในการทำน้ำสะอาด และรักษาคุณภาพน้ำ 4. เทคโนโลยีที่ช่วยในการลดการใช้กระดาษและการสร้างโครงสร้างสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ 5. เทคโนโลยีในการขนส่งที่ใช้พลังงานน้อยและมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด <p><u>Disruption</u> การพัฒนา Sustainable Technology มีเป้าหมายที่จะช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม, ลดการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นและให้ประสิทธิภาพสูงสุด และสร้างสภาวะที่ยั่งยืนทั้งในด้านสิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจสังคมได้แบบมีความยั่งยืนขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต</p>
Platform Engineering	<p>การพัฒนา Internal Platform Product ให้ตอบโจทย์การใช้งานแบบ self-service เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานของ Developer เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างประสบการณ์การใช้งานที่ยืดหยุ่นและเร่งความสามารถในการเพิ่ม value ทางธุรกิจ</p> <p><u>Disruption</u> ในด้านของ Platform Engineering มีผลกระทบต่อวิธีการพัฒนาระบบและการให้บริการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญในวงการ IT และการทำธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของตนเอง</p>

เทคโนโลยี	รายละเอียด
<p>Machine Customers (Custobots)</p>	<p>"Machine Customers" หรือ "Custobots" เป็นคำที่ใช้เพื่ออธิบายหุ่นยนต์หรือระบบอัตโนมัติที่ถูกใช้ในบริการหรือการประสานงานกับลูกค้าในธุรกิจหรือองค์กรต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ มีลักษณะใกล้เคียงกับ "chatbots" หรือ "AI assistants" ที่ถูกใช้เพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสารหรือให้บริการกับลูกค้าโดยอัตโนมัติผ่านทางแชท หรือแม้กระทั่งผ่านทางเสียงได้ด้วยระบบ AI โดยมักจะถูกโปรแกรมเพื่อให้สามารถตอบคำถามของลูกค้า, ให้ข้อมูล, ดำเนินการการเงินพื้นฐาน, หรือช่วยแก้ไขปัญหาค่าที่พบบ่อยอื่น ๆ ของลูกค้าโดยใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือการเรียนรู้ของเครื่องจักร โดยทั่วไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าและลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนให้กับบุคลากรที่ทำงานในด้านนี้เดิม</p> <p><u>Disruption</u> การใช้ Machine Customers (Custobots) สามารถช่วยให้ธุรกิจมีความยืดหยุ่นในการให้บริการลูกค้า, สร้างประสบการณ์ที่ดีและรวดเร็วขึ้นสำหรับลูกค้า และช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าด้วยการทำงานที่อัตโนมัติได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น</p>
<p>Industry Cloud Platforms (ICPs)</p>	<p>Industry Cloud Platforms (ICPs) หรือการใช้เทคโนโลยี cloud ในอุตสาหกรรม ภายในปี 2027 องค์กรมากกว่า 70% ถูกคาดหวังให้ใช้เทคโนโลยี cloud ในอุตสาหกรรมเพื่อเร่งการเติบโตขององค์กร ในปี 2023 ICP จัดการกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโดยการรวมบริการ SaaS, PaaS และ IaaS เข้าด้วยกัน และในอนาคต ICP จะสามารถปรับแต่งระบบ cloud ให้เหมาะสมกับธุรกิจที่แตกต่างกันได้</p> <p><u>Disruption</u> Industry Cloud Platforms เกี่ยวข้องกับการให้บริการที่เป็นไปตามความต้องการและความพึงพอใจของกลุ่มอุตสาหกรรม และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กรในรูปแบบที่เฉพาะเจาะจงไปตามความต้องการของกลุ่มนั้น ๆ และการเพิ่มความยืดหยุ่นในการใช้งานของระบบทางเทคโนโลยีและการบริการในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ในระยะยาว</p>

(2) World Economic Forum (WEF) 2024 ที่จัดขึ้นระหว่างวันที่ 15-19 มกราคม 2567 ได้ให้ความสำคัญกับเรื่อง การปรับตัวต่อสภาพภูมิอากาศ ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น แอปพลิเคชันเตือนภัยล่วงหน้าที่ขับเคลื่อนด้วย AI, การเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทาน การคาดการณ์ทางการเกษตร และอื่น ๆ ทั้งนี้ จากรายงานศึกษาวิจัย “นวัตกรรมและการปรับตัวในวิกฤตสภาพภูมิอากาศ “เทคโนโลยีจะช่วยให้ผู้นำปรับตัวเข้ากับ New Normal ได้อย่างไร” (Innovation and Adaptation in the Climate Crisis: How Technology will Enable Leaders to Adapt to the New Normal) ที่เปิดตัวเมื่อ 16 มกราคม 2567 ระบุว่า ชุดเทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และดิจิทัลที่ทำงานร่วมกับปัญญาประดิษฐ์กำลังกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับตัวต่อสภาพภูมิอากาศ

5) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

กฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า หรือ EU Deforestation Regulation หรือ EUDR มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 29 มิ.ย. 2566 มีสาระสำคัญกำหนดให้ผู้นำเข้า/ผู้ผลิตของอยู่ในสินค้า 7 ประเภท คือ โกโก้ กาแฟ ถั่วเหลือง ยางพารา ปาล์มน้ำมัน โคน้ำมัน รวมถึงผลิตภัณฑ์แปรรูปของสินค้าเหล่านี้ สำหรับปี 2566 การส่งออกสินค้าภายใต้มาตรการ EUDR จากไทยไป EU มีมูลค่า 455.58 ล้านเหรียญสหรัฐ หดตัวร้อยละ 37.14 จากปีก่อนหน้า โดยเรียงตามมูลค่าการส่งออกสูงสุด ดังนี้ (1) ยางพารา 386.55 ล้านเหรียญสหรัฐ (มีส่วนร้อยละ 84.85 ของมูลค่าการส่งออกสินค้าภายใต้มาตรการ EUDR ทั้งหมด) (2) ไม้ 61.53 ล้านเหรียญสหรัฐ (3) ปาล์มน้ำมัน 3.63 ล้านเหรียญสหรัฐ (4) โกโก้ 3.48 ล้านเหรียญสหรัฐ (5) กาแฟ 0.36 ล้านเหรียญสหรัฐ และ (6) ถั่วเหลือง 0.02 ล้านเหรียญสหรัฐ โดยสินค้าที่มีมูลค่าการส่งออกไปอยู่มากที่สุดในกลุ่ม คือ ยางพารา และไม้ ซึ่งในปี 2566 การส่งออกยางพารา หดตัวร้อยละ 41.17 สอดคล้องกับการส่งออกยางพาราจากไทยไปโลกที่หดตัวเช่นกัน โดยมีสาเหตุสำคัญมาจากอุปสงค์โลกชะลอตัว ขณะที่ การส่งออกไม้จากไทยไปอียู ขยายตัวร้อยละ 42.73 ได้แก่ ยางพารา ปาล์มน้ำมัน เนื้อวัว ไม้ กาแฟ โกโก้ ถั่วเหลือง และสินค้าปลายน้ำบางรายการต้องยื่น Due Diligence Statement รับรองว่า สินค้าดังกล่าวไม่ได้มาจากพื้นที่ที่มีการตัดไม้ทำลายป่า (deforestation-free) โดยกระบวนการ Due Diligence Statement มีดังนี้

ผลกระทบจากการบังคับใช้กฎหมาย : การยางแห่งประเทศไทยได้รับผลกระทบจากการบังคับใช้กฎหมายดังกล่าวโดยตรง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นสินค้าหลักของการยางแห่งประเทศไทยคือ ยางพารา ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกจัดให้อยู่ในสินค้าที่จะต้องยื่น Due Diligence statement รับรองว่าสินค้าดังกล่าวไม่ได้มาจากกระบวนการตัดไม้ทำลายป่าด้วย

วิเคราะห์แนวทางการดำเนินงาน : การยางแห่งประเทศไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่าเพื่อให้การค้าขายกับบริษัท ในกลุ่มประเทศยุโรป หรือ EU นั้นเป็นไปได้ ทั้งนี้โดยติดตามการบังคับใช้มาตรการดังกล่าว และสอบถามแนวทางการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศในกลุ่ม EU อย่างใกล้ชิด โดยขอความร่วมมือจากจากกรมยุโรป กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ให้อำนาจได้โดยตรงและครบถ้วน (กระทรวงพาณิชย์, 4 มีนาคม 2567)

6) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)

(1) องค์การอุตุนิยมวิทยาโลก (World Meteorological Organization: WMO) ยืนยันว่าปี 2023 เป็นปีที่อุณหภูมิของโลกสูงที่สุดในประวัติศาสตร์ จากข้อมูลที่มีพบว่า นอกจากโลกในตอนนี้จะมีอุณหภูมิสูงกว่าอุณหภูมิเฉลี่ยในช่วงยุคก่อนอุตสาหกรรมอยู่ราว ๆ 1.4 องศาเซลเซียสแล้ว ในช่วงเดือนกรกฎาคม สิงหาคม กันยายน และตุลาคมของปีที่ผ่านมายังเป็นเดือนที่ร้อนที่สุดเป็นประวัติการณ์ โดยทางหน่วยงานติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศโคเปอร์นิคัสของสหภาพยุโรป (Copernicus Climate Change Service: C3S) ได้ออกมายืนยันว่า เดือนกรกฎาคมของปี 2023 ถือเป็นเดือนที่ร้อนที่สุดเท่าที่เคยมีการบันทึกเอาไว้ และวันที่ 4 กรกฎาคมของปี 2023 อาจจะเป็นหนึ่งในวันที่อุณหภูมิอากาศเฉลี่ยทั่วโลกสูงที่สุดในรอบ 125,000 ปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ ยังพบว่า ปัจจัยหลักเบื้องหลังอุณหภูมิโลกที่พุ่งสูงขึ้นในปี 2023 อย่างก้าวกระโดดออกไซด์จากการเผาไหม้ของเชื้อเพลิงฟอสซิลที่ถูกปล่อยออกมาทั่วโลกนั้น ได้แตะระดับสูงสุดเป็นประวัติการณ์อีกครั้ง โดยเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 1.1 จากปี 2022

อีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้อุณหภูมิของโลกพุ่งสูงขึ้นอย่างมากในปีที่ผ่านมาคือ ปรากฏการณ์เอลนีโญ ซึ่งเริ่มเกิดขึ้นช่วงเดือนมิถุนายนในแถบซีกโลกเหนือ และรุนแรงขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงเดือนพฤษภาคม ทางองค์การอุตุนิยมวิทยาโลกคาดการณ์ไว้ว่า สภาพอากาศที่รุนแรงจากเอลนีโญอาจส่งผลให้อุณหภูมิโลกมีแนวโน้มที่จะพุ่งสูงขึ้นอีกในปี 2024 (South Asia Time, 19 มีนาคม 2567)

(2) การประชุมว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศแห่งสหประชาชาติครั้งที่ 28 (COP28) เสร็จสิ้นลงในเดือนธันวาคมที่ผ่านมาพร้อมกับเป้าหมายในการเพิ่มกำลังการผลิตพลังงานหมุนเวียนทั่วโลกขึ้น 3 เท่าภายในปี 2030 การจะทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้สำเร็จนั้นต้องอาศัยการลงทุนในอุตสาหกรรมพลังงานหมุนเวียนที่มากขึ้น อย่างไรก็ตาม นักลงทุนจะเชื่อมั่นในอุตสาหกรรมนี้ได้ เพราะในปี 2023 มีการสร้างสถิติใหม่ ๆ เกี่ยวกับการผลิตพลังงานหมุนเวียนขึ้นหลายครั้ง

องค์กรพลังงานระหว่างประเทศ (International Energy Agency: IEA) ได้ระบุในเดือนกรกฎาคมว่า กำลังการผลิตของพลังงานหมุนเวียนทั่วโลกจะเพิ่มขึ้นมากกว่า 440 กิกะวัตต์ในปี 2023 ซึ่งสูงขึ้นจากปี 2022 ถึง 107 กิกะวัตต์ ทางองค์กรได้อธิบายเพิ่มเติมว่า 2 ใน 3 ของพลังงานที่ผลิตได้มากขึ้น ถูกขับเคลื่อนด้วยการขยายตัวของกำลังการผลิตเซลล์แสงอาทิตย์หรือโซลาร์เซลล์

รายงานพลังงานของ Energy Think Tank Ember ซึ่งถูกเผยแพร่ในช่วงต้นปี 2023 ได้ระบุไว้ว่า ในช่วงครึ่งปีแรกการใช้พลังงานลมและพลังงานแสงอาทิตย์ควบคู่กันสามารถผลิตไฟฟ้าได้มากถึง 14.3 เปอร์เซ็นต์ของไฟฟ้าทั่วโลก จากที่เคยผลิตไฟฟ้าได้เพียง 12.8 เปอร์เซ็นต์ในปี 2022 นอกจากนี้ยังมีรายงานว่า ในช่วงเวลาเดียวกัน มี 50 ประเทศที่สามารถทำสถิติใหม่ในการผลิตพลังงานแสงอาทิตย์ได้ทุกเดือน ขณะที่กำลังการผลิตพลังงานจากน้ำลดลงเล็กน้อยเนื่องจากภัยแล้งที่เกิดขึ้นในประเทศจีน

(3) ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) ในการประชุม COP26 หรือ การประชุมรัฐภาคีกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สมัยที่ 26 ณ เมืองกลาสโกว์ ประเทศสกอตแลนด์ มีผู้แทนจากกว่า 200 ประเทศทั่วโลกเข้าร่วมประชุมเพื่อประกาศเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของประเทศตัวเองต่อประชาคมโลก และหาข้อตกลงร่วมกันในการวางแผนลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่อก่อให้เกิดการลงมือทำจริง การที่ทุกประเทศมีความร่วมมือกันเช่นนี้ เนื่องจากต้องการที่จะควบคุมอุณหภูมิโลกไม่ให้สูงขึ้นเกิน 1.5 องศาเซลเซียส ตามข้อตกลงภายใต้ความตกลงปารีส (Paris Agreement) ที่มีเป้าหมายร่วมกันในการควบคุมการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกไม่ให้สูงขึ้นเกิน 2 องศาเซลเซียส และพยายามตั้งเป้าหมายสูงสุดไว้ที่ไม่เกิน 1.5 องศาเซลเซียส เมื่อเทียบกับยุคก่อนปฏิวัติอุตสาหกรรม การที่อุณหภูมิของโลกเพิ่มขึ้นเพียง 0.5 องศาเซลเซียส ก็ส่งผลกระทบต่ออย่างมหาศาลต่อโลก ทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ผลกระทบต่อความหลากหลายทางชีวภาพ และภัยพิบัติต่าง ๆ ที่ตามมา การประชุม COP26 จึงทำให้นานาประเทศต่างประกาศเป้าหมายมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการหยุดยั้งภัยอันตรายของมวลมนุษยชาติ และประเทศไทยได้แสดงเจตนารมณ์ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยได้ประกาศเป้าหมายการเข้าสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน ภายในปี ค.ศ. 2050 และเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ภายในปี ค.ศ. 2065

2.3 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศ

1) ปัจจัยด้านการเมือง (Political)

(1) นโยบายรัฐบาลเศรษฐา ทวีสิน (นายกรัฐมนตรี)

- นโยบายรัฐบาลดิจิทัล รัฐบาลจะใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการให้บริการ มาเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใส ขจัดช่องโหว่ ในการทุจริต ลดค่าใช้จ่าย และปรับปรุงการทำงานของภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล

- นโยบายแก้หนี้ในระบบ/พักหนี้เกษตรกร เมื่อวันที่ 18 ธ.ค. 2566 มีมาตรการพักชำระหนี้ให้กับลูกหนี้รายย่อย สำหรับลูกหนี้ที่มีหนี้ไม่เกิน 300,000 บาท โดยมีผู้แสดงความประสงค์เข้าร่วมโครงการแล้ว 1,679,033 ราย (คิดเป็น 80 % ของผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการทั้งหมด 2,101,784 ราย) รวมจำนวนต้นเงินที่พักชำระหนี้ 236,136 ล้านบาท นอกจากนี้ ยังมีการแถลงความคืบหน้าหนี้ทั้งระบบเมื่อวันที่ 12 ก.พ. 2567 โดยมีการไกล่เกลี่ยสำเร็จ 12,000 คน (คิดเป็น 57% ของรายการที่มีข้อมูลครบและเข้ากระบวนการไกล่เกลี่ย 21,000 ราย จากผู้ลงทะเบียนทั้งหมด 140,000 ราย) มูลหนี้ลดลง 670 ล้านบาท (จากมูลค่าหนี้รวมทั้งหมด 9,800 ล้านบาท)

(2) นโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

- ปราบปรามการลักลอบนำเข้าสินค้าเกษตรผิดกฎหมาย เพื่อไม่ให้กระทบต่อราคาผลผลิตในประเทศ เข้มงวดในการตรวจสอบสต็อกในประเทศเพื่อควบคุมในการนำเข้า การกักตุน และเก็งกำไร โดยเฉพาะช่วงก่อนที่ผลผลิตออกสู่ตลาด

- ยกระดับสินค้าเกษตร เสริมศักยภาพเกษตรกร ผลักดันส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรสร้าง 1 ท้องถิ่น 1 สินค้าเกษตรมูลค่าสูง เนื่องจากภาคเกษตรเป็นภาคเศรษฐกิจที่สำคัญ มีประชากรอยู่ในภาคเกษตรจำนวนมาก แต่ยังขาดการพัฒนาที่เหมาะสม เกษตรกรบางส่วนยังทำเกษตรแบบดั้งเดิมที่มีรายได้น้อย จึงเน้นแนวทางในการปรับเปลี่ยนไปสู่การปลูกพืชที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงขึ้น และส่งเสริมเกษตรกร/สถาบันเกษตรกรเป็นผู้ให้บริการทางการเกษตรครบวงจร (Agricultural Service Provider) โดยเกษตรกร สถาบันเกษตรกรสามารถเป็นเจ้าของเครื่องมือเครื่องจักรกลของตนเองพร้อมเป็นผู้ให้บริการด้านธุรกิจเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย ซึ่งตอบโจทย์กลุ่มประชากรภาคเกษตรยุคใหม่

(3) นโยบายการขับเคลื่อนสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ESG (Environmental, Social and Governance) รัฐบาลออกมาตรการทางการเงินกว่า 450,000 ล้านบาท ลงทุนเศรษฐกิจสีเขียว (Thailand Green Taxonomy) ส่งเสริมให้เกิดการลงทุนเพื่อความยั่งยืน โดยให้ทุกภาคส่วน ทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ ภาควิชาการ และภาคประชาสังคม ร่วมกันหาแนวทางทำให้ประเทศไทยเป็นสังคมคาร์บอนต่ำ ซึ่งภาวะโลกเดือด (Boiling World) ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของทุกชีวิตบนโลก สภาพอากาศสุดขั้วส่งผลต่อสุขภาพ ภัยแล้งรุนแรงมากขึ้น อาหารขาดแคลน ซึ่งนำไปสู่ปัญหาเศรษฐกิจ ตั้งแต่ระดับครัวเรือนจนถึงระดับมหภาค ร่วมมือกันตามกลยุทธ์ ESG ที่เน้นสร้างเศรษฐกิจ ควบคู่กับสมดุลทางสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างโปร่งใส มุ่งสู่เป้าหมาย Sustainable Development Goals (SDGs) ของสหประชาชาติ

2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

เศรษฐกิจไตรมาสที่ 1/2567 ขยายตัวร้อยละ 1.5 ต่อเนื่องจากการขยายตัวร้อยละ 1.7 ในไตรมาส 4/2566 ปัจจัยหลักมาจาก การผลิตภาคนอกเกษตรขยายตัวจากบริการที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว เช่น สาขาที่พักแรมและบริการด้านอาหาร สาขาขนส่งฯ ขณะที่ ภาคการเกษตรและหมวดอุตสาหกรรมลดลง ด้านการใช้จ่ายรัฐบาล และการลงทุนรวมลดลงต่อเนื่อง ขณะที่การส่งออกสินค้า และบริการ และการบริโภคอุปโภคขั้นสุดท้ายของเอกชนชะลอลง

ด้านการผลิต ขยายตัวร้อยละ 1.5 ปัจจัยสำคัญมาจากการผลิตภาคนอกเกษตรขยายตัวร้อยละ 2.0 เป็นผลจากหมวดบริการ ขยายตัวร้อยละ 3.6 ปัจจัยสนับสนุนมาจากสาขาที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเป็นสำคัญ

การผลิตภาคเกษตร ลดลงร้อยละ 3.5 ตามการลดลงของผลผลิตพืชหลัก เช่น ข้าวเปลือก ปาล์มน้ำมัน อ้อย และผลไม้ลดลง ขณะที่ผลผลิตโค สัตว์ปีก และผลผลิตประมงยังคงขยายตัว ส่วนการผลิตภาคนอกเกษตร ขยายตัวร้อยละ 2.0 ต่อเนื่องจากไตรมาส 4/2566

หมวดอุตสาหกรรม ลดลงร้อยละ 1.2 ปรับตัวดีขึ้นจากการลดลงร้อยละ 1.5 ในไตรมาส 4/2566 ปัจจัยสำคัญมาจากการผลิตสาขาเหมืองแร่และเหมืองหิน สาขาไฟฟ้า ก๊าซ ใอน้ำ และระบบปรับอากาศ เร่งตัวขึ้น ขณะที่การผลิตสินค้าอุตสาหกรรมลดลง

หมวดบริการ ขยายตัวร้อยละ 3.6 ชะลอลงจากการขยายตัวร้อยละ 3.9 ในไตรมาส 4/2566 เป็นผลจากการชะลอตัวของสาขาการขนส่งและการขายปลีก และกิจกรรมทางการเงินและการประกันภัย เป็นหลัก อย่างไรก็ตามสาขาที่ยังขยายตัวได้แก่ สาขาพักผ่อนและบริการด้านอาหาร การขนส่งและสถานที่เก็บสินค้า และข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร เป็นต้น

ภาพที่ 8 อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่แท้จริง (ร้อยละ)

	2565p	2566p1	2565p				2566p1				2567p1
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4r	
GDP (YoY)	2.5	1.9	1.9	2.4	4.4	1.3	2.6	1.8	1.4	1.7	1.5
ภาคเกษตร	2.5	2.0	3.2	3.9	-1.8	3.6	6.2	1.5	1.1	-0.6	-3.5
ภาคนอกเกษตร	2.5	1.9	1.8	2.3	4.9	1.0	2.3	1.8	1.5	2.0	2.0
ภาคอุตสาหกรรม	0.1	-2.4	0.9	-1.3	5.2	-4.1	-2.9	-2.2	-3.1	-1.5	-1.2
ภาคบริการ	3.8	4.3	2.3	4.3	4.8	3.8	5.2	4.0	4.0	3.9	3.6
GDP (QoQ ปรับฤดูกาล)			0.2	1.0	0.8	-0.7	1.4	0.3	0.5	-0.4	1.1

สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย (สรท.) เปิดเผยว่า การส่งออกไทยในครึ่งปีแรก ยังคงได้รับอานิสงส์บวกจากเงินบาทอ่อนค่า โดยอยู่ที่ 36-37 บาทต่อดอลลาร์ สินค้าหลายรายการ ยังส่งออกได้ดี ทั้งข้าว ยางพารา และอาหารสัตว์เลี้ยงรวมถึงสินค้าอุตสาหกรรมทั้งในกลุ่มรถยนต์ และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ โดยตัวเลขการส่งออกในช่วง 4 เดือนแรกของปีนี้ ถือว่าเป็นไปได้ดี ขยายตัวได้ 1.4% แต่หากหักสินค้าทองคำ น้ำมัน และยุทธโธปกรณ์ การส่งออก จะโตถึง 3.7% จึงมั่นใจว่าในช่วงครึ่งปีแรก การส่งออกไทย จะขยายตัวได้ตามเป้าหมาย 1-2% สนับสนุนให้ทั้งปีโตได้ตามเป้าหมายเช่นกันที่ 1-2% อย่างไรก็ตามยังต้องติดตามปัจจัยลบจากภายนอกที่จะกระทบต่อการส่งออกของไทยในช่วงครึ่งปีหลัง ทั้งการชะลอตัวของเศรษฐกิจในประเทศคู่ค้าหลัก ทั้งจีนและญี่ปุ่น โดยเฉพาะจีน ดูจากดัชนีภาคการผลิตหรือPMI ยังไม่ฟื้นตัวอยู่ในระดับต่ำกว่า 50 และในช่วง 4 เดือนที่ผ่านมาการส่งออกไปจีนติดลบ 6 % เนื่องจากสินค้าหลายตัวของไทยอยู่ในห่วงโซ่การผลิตเกี่ยวข้องกับประเทศไทย ทั้งชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ยางพารา ล้อรถยนต์

3) ปัจจัยด้านสังคม (Sociological)

ผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร ในไตรมาส 1 ปี 2567 พบว่า สถานการณ์การว่างงานปรับตัวดีขึ้นจากไตรมาสเดียวกันของปีก่อนหน้าเหลือเพียง 1 % โดยมีจำนวนผู้ว่างงานประมาณ 4.1 แสนคน ทั้งนี้สถานการณ์แรงงานในไตรมาส 1 ปี 2567 ประชากรวัยแรงงานจำนวน 59.1 ล้านคน เป็นผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงาน 40.2 ล้านคน หรือ 68 % ของประชากรวัยแรงงาน ที่เหลือเป็นผู้อยู่นอกกำลังแรงงาน โดยเป็นผู้มีงานทำทั้งสิ้น 39.6 ล้านคน ลดลงเล็กน้อยจากไตรมาสเดียวกันของปี

ก่อนหน้า ซึ่งเป็นการลดลงของผู้มีงานทำในภาคเกษตรกรรม การลดลงของผู้มีงานทำในภาคเกษตรกรรม ส่วนหนึ่งได้รับผลกระทบจากปัญหาภัยแล้งที่รุนแรงขึ้น ขณะที่ผู้มีงานทำนอกภาคเกษตรกรรมยังคงเพิ่มขึ้น อยู่ที่ 2.2 % เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันในปีก่อนหน้า โดยเฉพาะกลุ่มที่พักแรมและบริการด้านอาหารเป็นกลุ่มที่มีการขยายตัวสูงถึง 10.3 % แสดงให้เห็นถึงการเติบโตในกลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวของประเทศ

4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological)

(1) ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีเกษตร 4.0 ของภายใต้แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อการพัฒนาภาคเกษตรกรรมโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า (Supply-Value Chain) ตั้งแต่การผลิต การแปรรูป จนถึง การตลาด โดยมีฐานคิด “เพิ่มผลิตผลและสินค้าการเกษตรเชิงนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีเกษตรอย่างชาญฉลาด”

1. พัฒนาศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร (ศพก.) เพื่อเป็นต้นแบบเกษตรอัจฉริยะให้กับเกษตรกร รวมถึงเป็นกลไกส่งเสริมเกษตรแบบแปลงใหญ่ เพื่อให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีการเกษตรผ่านการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายทั้งระยะไกล

2. พัฒนาศูนย์เทคโนโลยีเกษตรและนวัตกรรม (AIC) เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ ด้านเทคโนโลยีทางการเกษตร สนับสนุนและส่งเสริมเทคโนโลยีเกษตร การประดิษฐ์ นวัตกรรม รวมทั้งเครื่องจักรกลเกษตรที่เหมาะสมกับพื้นที่ของแต่ละจังหวัด โดยเชื่อมโยงการทำงานกับศูนย์เรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร (ศพก.) เพื่อยกระดับสู่การทำเกษตรสมัยใหม่ เกษตรแบบแม่นยำ (Precision Agriculture) และเกษตรอัจฉริยะ

3. พัฒนาเกษตรกรให้เป็นเกษตรกรปราดเป็รื่อง (Smart Farmer) และส่งเสริม สถาบันเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ผู้ประกอบการธุรกิจเกษตร ให้เป็นผู้ให้บริการทางการเกษตร (Agricultural Service Providers : ASP) เพื่อยกระดับการให้บริการทางการเกษตร และเป็นช่องทาง การเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมเกษตรสมัยใหม่ได้อย่างครบวงจร

(2) หลักการ “ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้” ด้านการเกษตรของรัฐบาล และนโยบายจาก รมต. เกี่ยวปรับสมดุลปริมาณยางพาราในประเทศ โดยมอบหมายให้ร่วมกับกรมวิชาการเกษตร ตรวจสอบสต็อกยางพาราให้ตรงกันรวมถึงให้ตรวจสอบจำนวนสวนยางที่ขึ้นทะเบียนและไม่ขึ้นทะเบียน เพื่อจัดทำเป็น Big Data ใช้ในการบริหารจัดการยางให้เกิดเสถียรภาพ

5) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบ แนวทางรวมทั้งวิธีการปฏิบัติงาน ในอนาคตของการยางแห่งประเทศไทย อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ต้องพัฒนาระบบการทำงานกับภาครัฐ มีการบูรณาการเป็นเอกภาพ ปรับสู่รูปแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบปรับโครงสร้างภาคหน่วยงานให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัยและยั่งยืน ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ รวมทั้งธุรกิจของการยางแห่งประเทศไทยในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งใน พ.ศ. 2566 มีประกาศคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งหมด 5 ประกาศด้วยกัน ซึ่งประกาศที่มีผลกับการยางแห่งประเทศไทย ในการดำเนินงานตามแผนรัฐวิสาหกิจ คือ

- ประกาศคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เรื่อง ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลและผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล ที่เป็นหน่วยงานของรัฐซึ่งต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๖

- ประกาศคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เรื่อง การจัดให้มีเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตามมาตรา ๔๑ (๒) แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ พ.ศ. ๒๕๖๖

- ประกาศคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เรื่อง มาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งได้รับการยกเว้นไม่ให้นำพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ มาใช้บังคับ พ.ศ. ๒๕๖๖

ซึ่งการยางแห่งประเทศไทย ในฐานะหน่วยงานรัฐซึ่งมีการจัดเก็บข้อมูลของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยาง ซึ่งเป็นทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของการยางแห่งประเทศไทย ดังนั้น การยางแห่งประเทศไทย จึงมีหน้าที่ผูกพันในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นที่ตามที่คาดหวังและมีมาตรฐานตามที่ประกาศคณะกรรมการฯ กำหนด

พ.ต.อ.สุรพงศ์ เปล่งขำ ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบและกำกับดูแล สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (สคส./ PDPC) แจ้งสถิตินับตั้งแต่วันที่ 9 พฤศจิกายน 2566 จนถึงวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2567 ศูนย์ PDPC Eagle Eye ได้ตรวจพบการเผยแพร่ข้อมูลส่วนบุคคลประชาชนบนเว็บไซต์ของหน่วยงานต่างๆ อย่างเกินความจำเป็นหรือไม่มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยที่เหมาะสมจำนวน 5,869 หน่วย ซึ่งได้มีการเตือนและแก้ไขแล้ว มีการตรวจพบการประกาศซื้อขายข้อมูลส่วนบุคคลผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์เฟสบุ๊ค (Facebook) และได้มีการปิดกั้นแล้ว จำนวน 54 เรื่อง และได้มีการร่วมมือกับ บข. สอท. ในการตรวจสอบขยายผลจากการจับกุมผู้ลักลอบซื้อขายข้อมูลส่วนบุคคล

6) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)

(1) สถาบันสิ่งแวดล้อมไทย (TEI) เสนอ 6 มาตรการจัดการผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นในปี 2567 ดังนี้

1. เพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยเฉพาะในภาคการเกษตร ประมง และกลุ่มเปราะบางด้วยการให้ความรู้ พร้อมส่งเสริมการบริหารจัดการน้ำในระดับลุ่มน้ำย่อย สนับสนุนการวางแผนการปรับตัวในระดับพื้นที่โดยใช้มาตรการปรับตัวโดยอาศัยระบบนิเวศ (Eco-based Adaptation: EbA) หรือ ระบบธรรมชาติที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า (Nature-based Solution)

2. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยการลดและคัดแยกขยะ และสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการของทุกภาคส่วนโดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีภารกิจหลักด้านนี้

3. การพัฒนาพลังงานทดแทนต่างๆ โดยเฉพาะ ในช่วงเปลี่ยนผ่านไปสู่การเลิกหรือลดใช้เชื้อเพลิง จากถ่านหิน หรือฟอสซิล ต้องมีความพร้อม นโยบายและแผนปฏิบัติที่ชัดเจน ในการเดินทางไปสู่ Net Zero ตามเป้าหมายของประเทศ

4. การเตรียมการพัฒนาบริหารจัดการซากแผงโซลาร์เซลล์และแบตเตอรี่รถยนต์ไฟฟ้า โดยขยายความรับผิดชอบของผู้ผลิต การวิจัยพัฒนาการออกแบบให้สามารถนำทรัพยากรจากซากแผงโซลาร์เซลล์และแบตเตอรี่รถยนต์ไฟฟ้ามาหมุนเวียนใช้ประโยชน์ได้

5. สร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหาฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM 2.5) โดยเฉพาะการเผาในที่โล่ง การบุกรุกพื้นที่ป่า พร้อมสร้างความร่วมมือในการจัดทำแผนและดำเนินงานป้องกันหมอกควันข้ามแดนร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านอย่างเป็นทางการ มีมาตรการควบคุมและส่งเสริมเกษตรกรลดการเผา รวมทั้งการผลักดันกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

6. สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้วยกลไกทางการเงิน การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และการพัฒนาศักยภาพภาคการผลิต ทั้งด้านการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดของเสีย และลดการคุกคามต่อความหลากหลายทางชีวภาพ โดยให้ความสำคัญต่อกลุ่มผู้ประกอบการรายย่อย ขนาดกลางและขนาดย่อม (MSME)

ท้ายสุดนี้ TE เห็นว่าการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมที่มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) ที่ใช้ทรัพยากรชีวภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจที่ลดผลกระทบต่อสังคม และการรักษาสมดุลสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Green Economy) โดยใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เข้ามาเป็นส่วนเสริมเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ ควบคู่ไปกับการดูแลคุณภาพสิ่งแวดล้อมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

(2) การจัดการทรัพยากรทางการเกษตรที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม (Go Green) ด้วย BCG / Carbon Credit จะต้องทำการเกษตรที่ลดภาวะต่อสิ่งแวดล้อม เกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การใส่ปุ๋ยที่เหมาะสม การกำจัดแมลงศัตรูพืชที่ถูกต้อง การลดปริมาณปุ๋ยเคมีและยาฆ่าแมลง มีการผลิตสินค้าเกษตรที่ปลอดภัย

(3) ปรากฏการณ์เอลนีโญ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สภาพัฒน์) คาดการณ์ว่าปรากฏการณ์เอลนีโญจะพบในช่วงกลางไตรมาสที่สองของปี 2567 มีแนวโน้มที่สภาพภูมิอากาศจะกลับเข้าสู่ภาวะปกติ และในช่วงต้นไตรมาสที่สามของปี 2567 ถึงต้นไตรมาสแรกของปี 2568 ประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะเผชิญกับปรากฏการณ์ลานีญาอย่างต่อเนื่อง โดยมีฝนตกหนักในพื้นที่หลายจังหวัด น้ำท่วมฉับพลัน น้ำป่า ไหลหลาก และน้ำล้นตลิ่งในหลายพื้นที่ นอกจากนี้ยังพบว่าปริมาณน้ำฝนลดลงและส่งผลกระทบต่อปริมาณน้ำในเขื่อนที่ปรับตัวลดลงต่ำกว่าค่าปกติ ดังจะเห็นได้จากปริมาณน้ำในเขื่อนทั่วประเทศ ณ สิ้นไตรมาสแรกปี 2567 มีปริมาตรรวม 43,354 ล้านลูกบาศก์เมตร คิดเป็น 61.12 % ของความจุน้ำใช้การลดลง จาก 45,489 ล้านลูกบาศก์เมตรในปีก่อน และเพิ่มขึ้นจาก 39,019 ล้านลูกบาศก์เมตรในปี 2558 โดยเฉพาะในพื้นที่ภาคเหนือ สถานการณ์ สภาพภูมิอากาศที่มีแนวโน้มจะรุนแรงขึ้น ทั้งอุณหภูมิที่สูงขึ้นกว่าค่าปกติ โดยสถานการณ์ฝนตกน้อยส่งผลกระทบต่อปริมาณผลผลิตสินค้า เกษตรสำคัญ ๆ ในช่วงไตรมาสแรกของปี 2567 ให้ปรับตัวลดลงเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2566 และลดลงเมื่อเทียบกับช่วงที่เกิดปรากฏการณ์เอลนีโญรุนแรงในปี 2558 และคาดว่าแนวโน้มการเกิดปรากฏการณ์ลานีญาซึ่งทำให้เกิดฝนตกหนักฉับพลัน จะส่งผลกระทบต่อผลผลิตภาคเกษตรในช่วงครึ่งหลังของปี

2.4 สถานการณ์ยางพารา

1) สถานการณ์การผลิตและการใช้ยางธรรมชาติของประเทศไทย

ปี 2567 สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรคาดการณ์พื้นที่ปลูกยางของไทย เนื้อที่กรี๊ดได้อยู่ที่ 22.19 ล้านไร่ เพิ่มขึ้นจากปี 2566 เนื่องจากยางพาราที่เกษตรกรขยายพื้นที่ปลูกใหม่ในช่วงที่ผ่านมาเข้าสู่ช่วงอายุที่สามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ สำหรับผลผลิตยางธรรมชาติ (ยางดิบ) อยู่ที่ 4,681,543 ตัน โดยปี 2567 ผลผลิตยางเฉลี่ย 211 กิโลกรัมต่อไร่ ทั้งนี้การผลิตยางธรรมชาติของไทยยังคงได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคใบร่วงในพื้นที่ภาคใต้และภาคตะวันออก และพื้นที่สวนยางบางส่วนยังมีปัญหาขาดแคลนแรงงานกรี๊ด ทำให้สวนยางบางแห่งถูกทิ้งร้าง ไม่มีการเก็บเกี่ยวผลผลิต สำหรับพื้นที่ปลูกยาง ในปี 2566 จังหวัดที่มีพื้นที่ปลูกยางมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้แก่ สุราษฎร์ธานี 2.3 ล้านไร่ รองลงมาคือ สงขลา 2.2 ล้านไร่ นครศรีธรรมราช 1.9 ล้านไร่ ตรัง 1.3 ล้านไร่ และยะลา 1.2 ล้านไร่

ส่วนต้นทุนการผลิตยางแผ่นดิบของเกษตรกรปี 2566 เฉลี่ยกิโลกรัมละ 64.71 บาทต่อไร่ (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2567) ขณะที่ราคาขายแผ่นดิบที่เกษตรกรขายได้เฉลี่ยกิโลกรัมละ 48.19 บาท (การยางแห่งประเทศไทย, 2567) อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปลายปี 2566 จนถึงต้นปี 2567 ราคาขายเริ่มมีการปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจทำให้เกษตรกรได้รับรายได้ที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

สำหรับปริมาณการส่งออกยางธรรมชาติ ปี 2566 มีจำนวน 4,032,557 ตัน ลดลงจากปี 2565 ที่มีปริมาณ 4,451,566 ตัน และใช้ในประเทศ 1,425,494 ตัน คิดเป็นร้อยละ 30.3 ของยางที่ผลิตได้ โดยไทยส่งออกยางแท่งมากที่สุด จำนวน 1,576,853 ตัน รองลงมา ยางผสม จำนวน 1,572,021 ตัน น้ำยางข้นจำนวน 447,860 ตัน และ ยางแผ่นรมควัน จำนวน 353,002 ตัน ที่เหลือเป็นยางชนิดอื่น ๆ อาทิ น้ำยางสด ยางเครพ ยางสกิม ยางแผ่นผึ่งแห้ง ยางก้อนถ่วง จำนวน 82,819 ตัน

การใช้ยางธรรมชาติภายในประเทศ ปี 2566 พบว่า ส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 59 เป็นการใช้อนุพันธ์ยางยานพาหนะ จำนวน 813,713 ตัน รองลงมาได้แก่ ยางยึด จำนวน 121,200 ตัน ถังมือยาง จำนวน 113,160 ตัน อะไหล่รถยนต์ จำนวน 89,404 ตัน ยางรถจักรยานยนต์ จำนวน 19,466 ตัน และยางรัดของ จำนวน 10,076 ตัน ตามลำดับ (กองการยาง, 2567)

ปี 2566 ประเทศไทยส่งออกยางธรรมชาติมากที่สุด ได้แก่ จีน ในสัดส่วนร้อยละ 38.7 รองลงมา มาเลเซีย มีสัดส่วนร้อยละ 10.05 สหรัฐ สัดส่วนร้อยละ 9.1 ญี่ปุ่น สัดส่วนร้อยละ 8.9 และ เกาหลีใต้ สัดส่วนร้อยละ 4.3 รวมมูลค่าส่งออกยางธรรมชาติของไทย ปี 2566 จะอยู่ที่ 212,363 ล้านบาท ต่ำกว่าปี 2565 ที่มีมูลค่าส่งออก 280,509 ล้านบาท (กรมศุลกากร, 2567)ปี 2567 สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรคาดการณ์พื้นที่ปลูกยางของไทย เนื้อที่กรีตได้อยู่ที่ 22.19 ล้านไร่ เพิ่มขึ้นจากปี 2566 เนื่องจากยางพาราที่เกษตรกรขยายพื้นที่ปลูกใหม่ในช่วงที่ผ่านมาเข้าสู่ช่วงอายุที่สามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ สำหรับผลผลิตยางธรรมชาติ (ยางดิบ) อยู่ที่ 4,681,543 ตัน โดยปี 2567 ผลผลิตยางเฉลี่ย 211 กิโลกรัมต่อไร่ ทั้งนี้การผลิตยางธรรมชาติของไทยยังคงได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคใบร่วงในพื้นที่ภาคใต้และภาคตะวันออก และพื้นที่สวนยางบางส่วนยังมีปัญหาขาดแคลนแรงงานกรีต ทำให้สวนยางบางแห่งถูกทิ้งร้าง ไม่มีการเก็บเกี่ยวผลผลิต สำหรับพื้นที่ปลูกยาง ในปี 2566 จังหวัดที่มีพื้นที่ปลูกยางมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้แก่ สุราษฎร์ธานี 2.3 ล้านไร่ รองลงมาคือ สงขลา 2.2 ล้านไร่ นครศรีธรรมราช 1.9 ล้านไร่ ตรัง 1.3 ล้านไร่ และยะลา 1.2 ล้านไร่

ส่วนต้นทุนการผลิตยางแผ่นดิบของเกษตรกรปี 2567 เฉลี่ยกิโลกรัมละ 64.71 บาทต่อไร่ (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2567) ขณะที่ราคายางแผ่นดิบที่เกษตรกรขายได้เฉลี่ยกิโลกรัมละ 71.05 บาท (การยางแห่งประเทศไทย, 2567) อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปลายปี 2566 จนถึงต้นปี 2567 ราคายางเริ่มมีการปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจทำให้เกษตรกรได้รับรายได้ที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

สำหรับปริมาณการผลิตยางธรรมชาติในช่วงไตรมาสแรก ปี2567 พบว่า ยางแผ่นขยายตัว 95.05% และยางแท่งขยายตัว 138.69% ในส่วนของปริมาณการผลิตผลิตภัณฑ์ยางในกลุ่มยางล้อ พบว่า ยางนอกรถยนต์นั่งขยายตัว 8.01% ยางนอกรถบรรทุกและ รถโดยสารขยายตัว 93.20% ยางนอกรถจักรยานยนต์ขยายตัว 19.42% และยางในรถจักรยานยนต์ขยายตัว 31.99% ในขณะที่ ยางนอกอื่นๆ หดตัว 7.02% และยางในรถบรรทุกและรถโดยสาร หดตัว 35.26% สำหรับปริมาณการผลิตถุงมือยางทางการแพทย์ อยู่ที่ 11,643 ล้านชิ้น เพิ่มขึ้น 48.55%

สำหรับปริมาณการจำหน่ายยางธรรมชาติ ไตรมาสแรกปี 2567 พบว่า ยางแผ่นขยายตัว 758.06% และยางแท่งขยายตัว 565.04% จากการเร่งสะสมสต็อกวัตถุดิบยางของผู้ประกอบการ ผลิตภัณฑ์ยางที่กังวลว่าราคาอาจสูงขึ้นไปอีก ในส่วนของปริมาณการ จำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาง พบว่า ยางนอกรถบรรทุกและรถโดยสารขยายตัว 76.96% ยางนอกรถจักรยานยนต์ขยายตัว 30.54% ยางนอก อื่นๆ ขยายตัว 116.14% ยางในรถบรรทุกและรถโดยสารขยายตัว 6.90% และ ยางในรถจักรยานยนต์ขยายตัว 36.89% ขณะที่ยาง นอกรถยนต์นั่งหดตัว 36.89% สำหรับปริมาณการจำหน่ายถุงมือยางทางการแพทย์อยู่ที่ 1,035 ล้านชิ้น เพิ่มขึ้น 48.49%

ภาพรวมปริมาณการส่งออกยางธรรมชาติของไทย ในช่วง ไตรมาสแรก ปี 2567 อยู่ที่813,604.64 ตัน เพิ่มขึ้น 8.27% แบ่งตาม รายละเอียดในแต่ละผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ยางแท่งขยายตัว 33.08%YoY และยางคอมพาวด์ขยายตัว 6.99%

ในขณะที่น้ำยางข้นหดตัว 20.68% ยางแผ่นรมควันหดตัว 7.49% และยางอื่นๆ หดตัว 12.03% ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาสัดส่วนปริมาณการส่งออก พบว่า ยางแท่ง มีสัดส่วนมากที่สุด คิดเป็น 59.48% ของปริมาณการส่งออกยาง ธรรมชาติทั้งหมด รองลงมา คือ น้ำยางข้น 24.32% ยางแผ่นรมควัน 11.94% ยางคอมพาวด์ 3.68% และยางอื่นๆ 0.58% ตามลำดับ

ภาพที่ 9 อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่แท้จริง (ร้อยละ)

ประเภท	2566	1Q2566	1Q2567	1Q2567 (%YoY)
ยางธรรมชาติ (ตัน)				
ยางแผ่น	9,931	2,520	21,623	758.06
ยางแท่ง	103,421	25,677	170,763	565.04
ผลิตภัณฑ์ยาง (เส้น)				
ยางนอกรถยนต์นั่ง	34,830,256	8,945,380	6,119,786	-31.59
ยางนอกรถบรรทุกโดยสาร	3,049,786	720,834	1,275,559	76.96
ยางนอกรถจักรยานยนต์	17,385,548	4,211,844	5,498,259	30.54
ยางนอกอื่นๆ	630,956	129,535	279,971	116.14
ยางในรถบรรทุกโดยสาร	841,040	169,589	181,285	6.90
ยางในรถจักรยานยนต์	30,561,480	6,969,314	9,540,419	36.89
ถุงมือยางทางการแพทย์ (ล้านชิ้น)	2,373	697	1,035	48.49

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

2) สถานการณ์การผลิตและการใช้ยางธรรมชาติของโลก

สมาคมประเทศผู้ผลิตยางธรรมชาติ (ANRPC) รายงานว่าปริมาณผลผลิตยางธรรมชาติของโลกในปี 2567 คาดว่าจะมีทั้งสิ้น 14.5 ล้านตัน ลดลงจากปี 2566 ร้อยละ 1.5 โดยประเทศไทยยังคงเป็นผู้ผลิตยางธรรมชาติมากที่สุดในโลกมีจำนวน 4.7 ล้านตัน ลดลงจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 0.5 รองลงมา อินโดนีเซีย จำนวน 2.5 ล้านตัน ลดลงร้อยละ 5.1 เวียดนาม จำนวน 1.3 ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.9 จีน จำนวน 0.9 ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.2 อินเดีย 0.9 ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.0 (ANRPC, 2567)

ขณะที่การใช้ยางธรรมชาติของโลกปี 2567 คาดว่าจะมีจำนวน 15.83 ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.0 โดยปริมาณการใช้มากกว่าปริมาณการผลิตอยู่ 1.3 ล้านตัน โดยในกลุ่มประเทศ ANRPC ประเทศผู้ใช้ยางมากที่สุด 5 ลำดับแรกได้แก่ จีน จำนวน 7.5 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 7.1 รองลงมา อินเดียจำนวน 1.5 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 3.0 ไทยจำนวน 1.2 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 1.0 มาเลเซียจำนวน 0.5 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 45.4 และอินโดนีเซีย จำนวน 0.7 ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.9 ทั้งนี้ ความต้องการใช้ยางธรรมชาติมีแนวโน้มค่อย ๆ เพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะยางล้อ โดยในช่วงไตรมาสที่ 1 และไตรมาสที่ 2 ที่ผู้ประกอบการต้องการยาง ทำการสต็อกวัตถุดิบยางเพิ่มมากขึ้นเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการผลิตในการส่งมอบในช่วงไตรมาสที่ 3 และไตรมาสที่ 4 ต่อไป

3) สถานการณ์ด้านอุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์ยาง

สำหรับการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางของไทย ในช่วงไตรมาสแรก ปี2567 มีมูลค่ารวมทั้งสิ้นอยู่ที่ 2,702.80 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้น 10.43% แบ่งตามรายละเอียดในแต่ละผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ยางล้อ ขยายตัว 13.48% ถุงมือยางขยายตัว 7.40% ยางยึดขยายตัว 8.41% ถุงยางอนามัยขยายตัว 16.46% ในขณะที่ท่อยางหดตัว 6.25% สายพานหดตัว 5.86% และผลิตภัณฑ์ยางอื่นๆ หดตัว 0.43% ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาสัดส่วนมูลค่าการส่งออก พบว่า ยางล้อ มีสัดส่วนมากที่สุด คิดเป็น 69.82% ของมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ ยางทั้งหมด รองลงมา คือ ถุงมือยาง 13.00% ท่อยาง 3.25% ยางยึด 2.84% ถุงยางอนามัย 2.51% สายพาน 1.11% และผลิตภัณฑ์ ยางอื่นๆ 7.47%

ภาพที่ 10 มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางของไทย (ล้านดอลลาร์สหรัฐ)

ผลิตภัณฑ์ยาง	2566	1Q2566	1Q2567	1Q2567 (%YoY)
ยางล้อ	6,863.83	1,663.11	1,887.22	13.48
ถุงมือยาง	1,552.77	327.13	351.32	7.40
ท่อยาง	384.38	93.73	87.87	-6.25
ยางยืด	384.58	70.81	76.76	8.41
ถุงยางอนามัย	272.27	58.30	67.90	16.46
สายพาน	142.16	31.76	29.89	-5.86
ผลิตภัณฑ์อื่นๆ	898.65	202.72	201.84	-0.43
รวม	10,498.65	2,447.55	2,702.80	10.43

ที่มา : ศูนย์สารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

4) โรคใบร่วงยางพารา

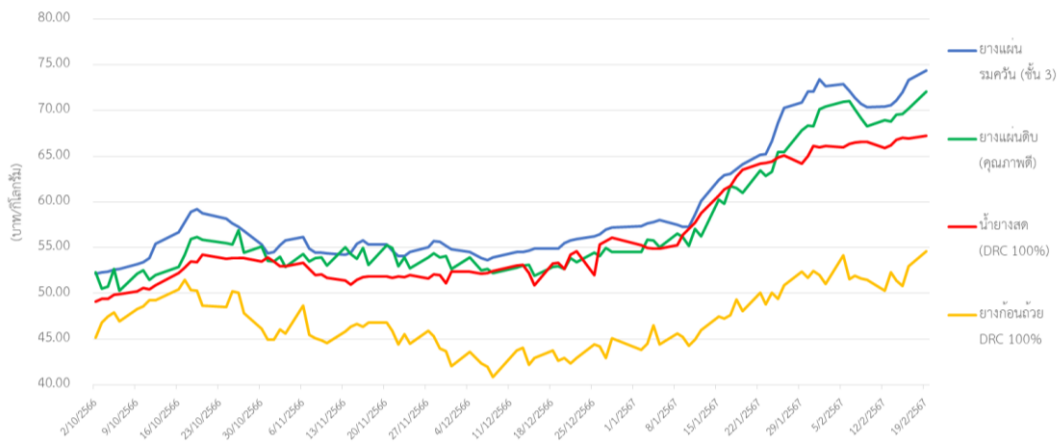
วันที่ 30 พฤศจิกายน 2566 นายพีทัศน์ อุ่นจิตตพันธ์ รองอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร กล่าวว่า จากการพยากรณ์ของกรมอุตุนิยมวิทยาที่รายงานว่าขณะนี้ประเทศไทยยังคงถูกปกคลุมด้วยมวลอากาศเย็น โดยเฉพาะพื้นที่ภาคใต้ตอนล่างที่เผชิญกับมรสุม ทำให้มีฝนตกหนักและหนักมากในบางพื้นที่ รวมทั้งอาจเกิดน้ำท่วมฉับพลันและน้ำป่าไหลหลากได้ กรมส่งเสริมการเกษตร เตือนให้เกษตรกรที่เผชิญกับภาวะอากาศเย็น ชื้น และมีฝนตกพื้นที่เฝ้าระวังโรคพืชที่เกิดจากเชื้อรา โดยเฉพาะจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดสงขลา ปัตตานี ตรัง พังงา สตูล พัทลุง นครศรีธรรมราช และจังหวัดระนอง ในระยะนี้ควรเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรคใบร่วงชนิดใหม่ของยางพาราไปยังจังหวัดใกล้เคียง เนื่องจากมีแนวโน้มการระบาดที่เพิ่มขึ้น มักพบโรคดังกล่าวระบาดในช่วงที่มีความชื้นสูง และเชื้อราสาเหตุของโรค สามารถแพร่กระจายโดยลม ฝน การเคลื่อนย้ายกล้าพันธุ์หรือวัสดุปลูกในแปลงที่เกิดโรค และมีพืชอาศัยค่อนข้างกว้าง เช่น วัชพืช สมุนไพรรวมถึงพืชผักสวนครัว ไม้ผลบางชนิด และพืชจำพวกเฟิน เป็นต้น ทำให้เชื้อสาเหตุสะสมอยู่ในสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น เกษตรกรจึงควรหมั่นสังเกตเพื่อป้องกันและควบคุมการแพร่กระจายของโรค รวมถึงศึกษาแนวทางป้องกันกำจัดอย่างถูกวิธี โดยผลกระทบที่เกิดจากการระบาดของโรคใบร่วงส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับปริมาณผลผลิตที่ลดลงถึงร้อยละ 50

อาการโรคใบร่วงชนิดใหม่ของยางพารา เกิดขึ้นในใบแก่ เริ่มแรกจะเกิดรอยช้ำค่อนข้างกลมบริเวณใต้ใบ ผิวใบด้านบนบริเวณเดียวกันเป็นสีเหลือง และขยายใหญ่ขึ้นเป็นสีคล้ำขอบแผลดำ จนกลายเป็นเนื้อเยื่อแห้งสีน้ำตาลถึงขาวซีด รูปร่างแผลค่อนข้างกลม รอบแผลไม่มีวงสีเหลืองล้อมรอบ มีจำนวนจุดแผลมากกว่า 1 จุด อาจเจริญลุกลามซ้อนกันเป็นแผลขนาดใหญ่ ระยะรุนแรงใบเหลืองและร่วงในที่สุด กรณีเกิดการเข้าทำลายของเชื้อรารุนแรงอาจเกิดการแห้งตายจากยอดได้ รวมถึงอาจทำให้ใบยางพาราร่วงในขณะที่อาการของจุดแผลบนใบยังไม่พัฒนาเป็นเนื้อเยื่อซีดขาว

6) แนวโน้มราคายางพารา

ภาพที่ 11 กราฟแสดงแนวโน้มราคายางพารา

ราคายางพารารายวัน ตุลาคม 2566 - ปัจจุบัน



2.5 นโยบาย ความเห็น และวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

(1) วิสัยทัศน์ของคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย จากการประชุมระดมความคิดเห็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ของคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ณ ห้องสภาสถานพิทักษ์ การยางแห่งประเทศไทย วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2567 โดย กยท. ได้นำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามยุทธศาสตร์ ประจำปีบัญชี 2566 และผลการสำรวจความพึงพอใจ ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปีบัญชี 2567 ให้แก่คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยรับทราบก่อนเริ่มการระดมความคิดเห็น โดยคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ได้ให้แนวทางในการดำเนินงานต่อการยางแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามเป้าหมาย ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการองค์กร ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตรงตามความสามารถในการทำงาน รวมถึงการเพิ่มทักษะองค์ความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

2. ด้านการดำเนินการ

2.1 กยท. ต้องให้ความสำคัญกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.2 กยท. ต้องมีการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

2.3 การวิจัยและนวัตกรรมต้องมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ยาง และผลักดันให้เกิดการใช้ในประเทศ โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐ

2.4 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ กยท. ต้องสามารถขับเคลื่อนและสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การสร้างเศรษฐกิจและความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมยาง

2.5 กยท. ต้องให้ความสำคัญกับมาตรการ EUDR ที่จะมมีผลในเดือนธันวาคม 67 นี้ ซึ่ง กยท. ต้องเป็นเจ้าภาพในการขับเคลื่อน เนื่องจากมีตลาดท้องถิ่นมากกว่า 500 ตลาด ซึ่งต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาจัดการ

3. ด้านธุรกิจ พนักงานของ กยท. ยังขาดทักษะ องค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจ จึงต้องเร่งเพิ่มทักษะ

(2) วิสัยทัศน์ของผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี 2567 เพื่อเป็นแนวทางการบริหารการยางแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2567 ณ ห้องกันตัง การยางแห่งประเทศไทย ได้นำเสนอทิศทางการบริหารมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถด้านแข่งขัน โดยการพัฒนามาตรฐานผลผลิตยางและผลิตภัณฑ์ยาง ตลอดจนการจัดการระบบข้อมูล เพื่อสนับสนุนกระบวนการตรวจสอบย้อนกลับผลผลิตยางพารา (Traceability) ที่ให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาของผลผลิตที่จะต้องไม่ได้มาจากพื้นที่บุกรุกป่า และการให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมของประเทศผู้ใช้อย่าง ควบคู่ไปกับการผลักดันสินค้าในกลุ่มยางพาราให้ได้มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ขับเคลื่อนเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว รวมถึงสร้างรายได้ให้เกษตรกรอีกทางด้วยโครงการบริหารจัดการคาร์บอนเครดิต รวมถึงการเปิดโอกาสให้สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบกิจการยางได้เข้าถึงแหล่งเงินทุน โดยสนับสนุนสินเชื่อเงินกู้เพื่อเสริมสภาพคล่องทางธุรกิจ ตลอดจนให้เงินอุดหนุนแบบให้เปล่า รวมกว่า 960 ล้านบาท ด้านการพัฒนาองค์กร กยท. มุ่งพัฒนาสู่องค์กรดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้กับการดำเนินงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมคิดค้นวิจัยนวัตกรรมยางพาราเชิงพาณิชย์ เพื่อพัฒนายางพาราสู่ความยั่งยืนตามความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในส่วนของพนักงานเองมุ่งเน้นการเพิ่มทักษะ องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้ตามพลวัตที่เกิดขึ้น

2.6 กรอบอัตรากำลัง และจำนวนบุคลากร

จากข้อมูล ณ เดือนพฤษภาคม 2567 กยท. มีกรอบอัตรากำลังจำนวน 3,839 อัตรา มีบุคลากรทั้งสิ้น 3,452 คน คิดเป็นร้อยละ 89.92 ของกรอบอัตรากำลัง โดยแบ่งเป็น พนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และจ้างเหมา ดังนี้

ตารางที่ 5 อัตรากำลังของการยางแห่งประเทศไทย

จำนวน	พนักงาน	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างชั่วคราว	จ้างเหมา	รวม
อัตรากำลัง (อัตรา)	2,683	251	257	648	3,839
จำนวนบุคลากร (คน)	2,155	252	171	874	3,452
ร้อยละ	80.32	100.40	66.54	134.88	89.92

* ข้อมูลจาก ฟทม. ณ วันที่ 9 พฤษภาคม 2567

2.7 ผลการดำเนินงาน

1) ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 13 ตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

ตารางที่ 6 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ปี 2566 และคาดการณ์ปี 2567

เป้าหมาย/ตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงาน	
	2566	2567f
1. รายได้จากการทำงานยางเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 15,675 บาท/ไร่ ในปี 2570 (บาท)	15,204.93	15,350.00
2. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น เป็น 600,000 ล้านบาท ภายในปี 2570	459,051.40	475,000.00
3. ผลการดำเนินงานของ กยท. ผ่านเกณฑ์ SE-AM ระดับ 4 ภายในปี 2570 (คะแนน)	2.13	2.53

ตารางที่ 7 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดรายยุทธศาสตร์ ปี 2566 และคาดการณ์ปี 2567

เป้าหมาย/ตัวชี้วัดรายยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงาน	
	2566	2567f
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราอย่างยั่งยืน		
ตัวชี้วัดที่ 1.1 พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 50,000 ไร่ (สวนยางยั่งยืน = การปลูกแบบผสมผสาน / การปลูกแทนแบบเกษตรกรรมยั่งยืน)	10,363.60	10,156.33
ตัวชี้วัดที่ 1.2 จำนวนสถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการที่ได้รับมาตรฐานไม่น้อยกว่า 7 แห่ง	15.00	11.00
ตัวชี้วัดที่ 1.3 มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้นเป็น 475,000 ล้านบาท	459,051.40	475,000.00
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน		
ตัวชี้วัดที่ 2.1 จำนวนงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/ ผู้ประกอบการ/ Start-up นำไปใช้ เพิ่มขึ้น 6 เรื่อง	4.00	8.00
ตัวชี้วัดที่ 2.2 จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น อย่างน้อย 6 ชิ้น	1.00	2.00
ตัวชี้วัดที่ 2.3 สนับสนุนการจัดทำฐานข้อมูลนักวิจัย 1 ระบบ	0.00	1.00
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาสู่องค์กรแห่งความรู้ที่มีสมรรถนะสูง (KO&HPO)		
ตัวชี้วัดที่ 3.1 ผลการดำเนินงานของ กยท. ผ่านเกณฑ์ SE-AM ระดับ 3.00	2.13	2.53
ตัวชี้วัดที่ 3.2 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90	82.00	90.00
ตัวชี้วัดที่ 3.3 คะแนน ITA ไม่ต่ำกว่า 85 คะแนน	89.74	85.00
ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร		
ตัวชี้วัดที่ 4.1 กำไรจากการดำเนินธุรกิจของ กยท. ไม่น้อยกว่า 251 ล้านบาท	78.95	139
ตัวชี้วัดที่ 4.2 รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออก ไม่น้อยกว่า 8,452 ล้านบาท	8,281.75	8,452.00
ตัวชี้วัดที่ 4.3 ความพึงพอใจของผู้ชำระค่าธรรมเนียม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90	96.00	90.00

ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของ กยท. ณ ไตรมาสที่ 2/2567 มีโครงการที่สามารถดำเนินการได้ตามแผนจำนวน 117 โครงการ จาก 130 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 90 โดยมีโครงการที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนจำนวน 13 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 10 แยกตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

ตารางที่ 8 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของ กยท. ณ ไตรมาสที่ 2/2567

ยุทธศาสตร์	จำนวนโครงการทั้งหมด	ผลการดำเนินงาน		ระดับความสำเร็จ (ร้อยละ)
		เป็นไปตามแผน	ไม่เป็นไปตามแผน	
1	57	52	5	91
2	14	12	2	86
3	46	42	4	91
4	13	11	2	85
รวม	130	117	13	90

โดยโครงการที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน จำนวน 13 โครงการ มีดังนี้

1. โครงการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อเกษตรกร
2. โครงการรักษาเสถียรภาพราคายางแท่ง STR 20 ของกองจัดการโรงงาน 4
3. โครงการรักษาเสถียรภาพราคายางแท่ง STR 20 ของกองจัดการโรงงาน 5
4. โครงการสนับสนุนการยางแห่งประเทศไทย เพื่อขอจัดตั้งเขตส่งเสริมนวัตกรรมยางพาราระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคใต้ (Southern Economic Corridor Rubber Innovation : SECri)
5. โครงการสนับสนุนกระบวนการตรวจสอบย้อนกลับผลผลิตยางพารา (Traceability)
6. โครงการสร้างโปรแกรมประเมินความหลากหลายทางชีวภาพในสวนยางพาราที่ขอรับรองมาตรฐาน FSC
7. โครงการวิจัยการพัฒนาห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ดินของศูนย์วิจัยยางบุรีรัมย์ให้ได้การรับรองมาตรฐาน มอก.17025 - 2561 (ISO/IEC17025 : 2017) (ต่อเนื่อง)
8. โครงการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สนับสนุนเพื่อการปฏิบัติงานและซอฟต์แวร์ลิขสิทธิ์ ปีงบประมาณ 2566 – 2568

2) ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers (CBE)

ตารางที่ 9 ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ในช่วงปี 2562 – 2566

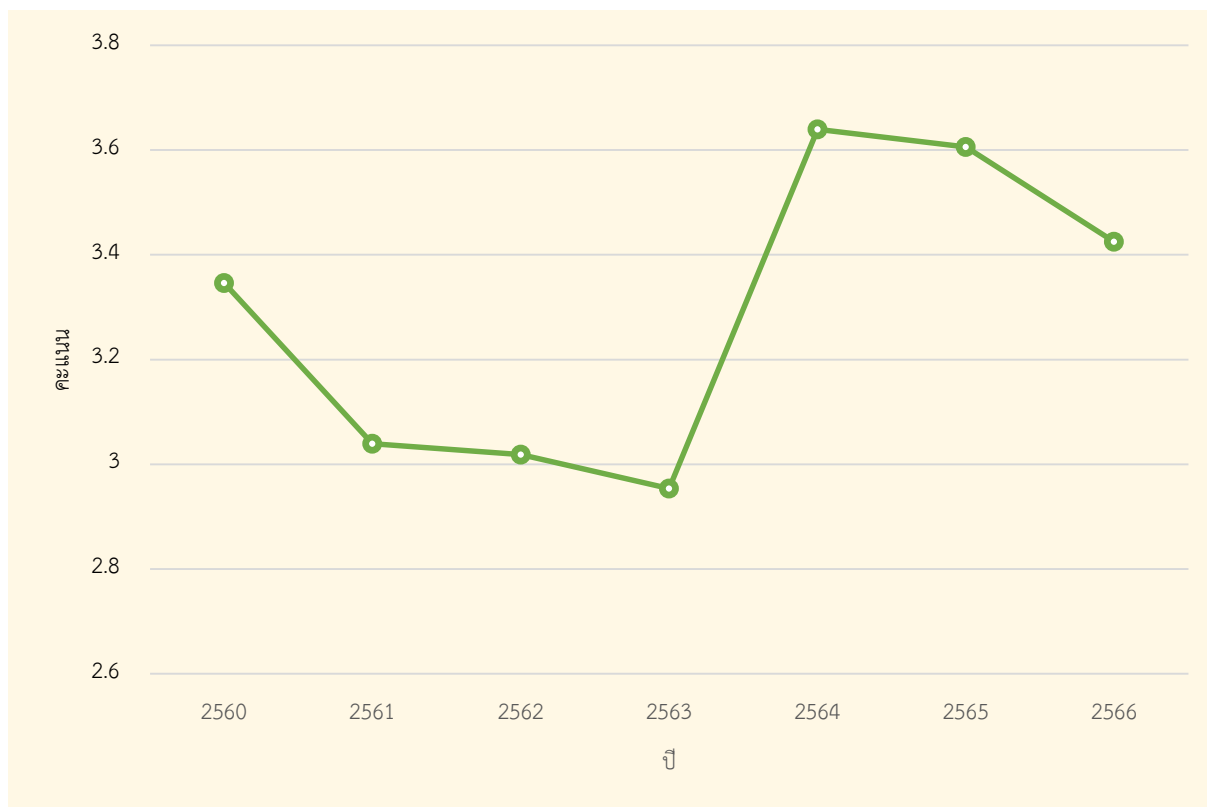
Core Business Enablers	2562	2563	2564	2565	2566	เพิ่ม/ลด
การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	2.0193	2.1649	2.1922	2.5423	2.6003	+0.0580
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	1.2800	1.4458	1.5975	1.6462	1.6712	+0.0250
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1.4200	1.5200	1.7800	1.9400	1.9800	+0.0400
การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.1998	1.2131	1.3040	1.6165	2.0458	+0.4293
การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	2.0179	2.2766	2.6216	2.0748	2.1448	+0.0700
การบริหารทุนมนุษย์	2.1328	2.4185	2.5565	2.6003	2.5135	-0.0868
การจัดการความรู้และนวัตกรรม	1.2565	1.3673	1.4998	1.5273	1.5693	+0.0420
การตรวจสอบภายใน	2.1252	2.5275	2.4742	2.4533	2.4808	+0.0275
รวม	1.6814	1.8667	2.0032	2.0501	2.1257	+0.0756

3) ผลการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ตารางที่ 10 ผลการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ปี 2560–2566

ปี	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566
คะแนน	3.3460	3.0393	3.0183	2.9535	3.6392	3.6059	3.4246

ภาพที่ 12 กราฟผลการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ปี 2560–2566



2.8 ผลประกอบการทางการเงิน

1) การจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง

นับตั้งแต่จัดตั้ง กยท. เมื่อปี 2558 กยท. ได้จัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยางนอกราชอาณาจักร (CESS) ซึ่งมีแนวโน้มลดลง ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการลดพื้นที่ปลูกยางตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ยาง 20 ปี ทำให้ผลผลิตลดลง และการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้ปริมาณส่งออกยางลดลง โดยเฉพาะช่วงที่มีการปิดด่านชั่วคราวบริเวณชายแดนไทย – มาเลเซีย และเริ่มมีการขยับสูงขึ้นในปี 2564 เนื่องจากสถานะทางเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวหลังจากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัส COVID – 19 จึงทำให้มีการส่งออกยางมากขึ้น และได้ลดลงอีกครั้งเมื่อเศรษฐกิจถดถอย แต่ กยท. คาดการณ์ว่าปริมาณการส่งออกมีแนวโน้มจะสูงขึ้น เนื่องจากเศรษฐกิจประเทศไทยมีแนวโน้มจะฟื้นตัว

ตารางที่ 11 การจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง ปี 2558 – 2566 และการคาดการณ์ ปี 2567 - 2570

ปีงบประมาณ	ปริมาณส่งออก (ตัน)	รายได้จากการจัดเก็บ CESS (ล้านบาท)
2558	3,749,454	5,173
2559	3,894,076	5,538
2560	4,178,845	8,518
2561	4,554,718	9,108
2562	4,356,110	8,116
2563	4,462,660	7,668
2564	3,996,790	7,961
2565	4,436,544	8,824
2566	4,139,564	8,279
2567f	4,082,800f	8,165.6f
2568f	4,084,900f	8,169.8f
2569f	4,086,500f	8,173f
2570f	4,087,000f	8,174f

2) การประมาณการงบกำไรขาดทุนของการยางแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 12 การประมาณการงบกำไรขาดทุนของการยางแห่งประเทศไทย

รายการ	ปีงบประมาณ				
	2566	2567f	2568f	2569f	2570f
รายได้จากการดำเนินงาน					
รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออก	8,279.1293	8,165.6000	8,169.8000	8,173.0000	8,174.0000
รายได้จากการขาย	2,772.8891	3,420.4051	3,471.7173	3,524.5688	3,579.0058
เงินอุดหนุนรัฐบาล	149.2225	103.3493	-	-	-
รายได้อื่น ๆ	607.8196	695.9894	695.9894	695.9894	695.9894
รวมรายได้	11,845.9208	12,993.7438	12,945.7067	13,002.5582	13,058.9952
ค่าใช้จ่าย					
ค่าใช้จ่ายสนับสนุนการปลูกแทน	4,966.3902	5,950.0430	5,335.2000	5,531.2769	5,231.7856
ต้นทุนขาย	2,931.0989	3,247.2760	3,294.4143	3,342.9667	3,392.9757
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	3,138.8690	3,357.7624	3,309.9484	3,369.0936	3,432.0832
รวมค่าใช้จ่าย	11,076.6716	12,555.0814	11,939.5627	12,243.3372	12,056.8445
กำไร (ขาดทุน) สุทธิสำหรับงวด	769.1245	438.6624	1,006.1440	759.2210	1,002.1507

หน่วย : ล้านบาท

*อัปเดตเดือนพฤษภาคม 2567

2.9 การวิเคราะห์ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

1) การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EP Value Driver)

การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญ ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญได้แก่ การวิเคราะห์โครงสร้างของมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit Drivers: EP Drivers) โดยโครงสร้างของ EP สามารถคำนวณได้จากการนำข้อมูลทางบัญชี คือ กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี หักต้นทุนเงินทุนที่ใช้ไปเพื่อสร้างกำไร ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการได้ดังนี้

$$EP = NOPAT - (WACC \times IC)$$

โดยที่ EP คือ มูลค่าทางเศรษฐศาสตร์

NOPAT คือ กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (Net Operating Profit After Tax)

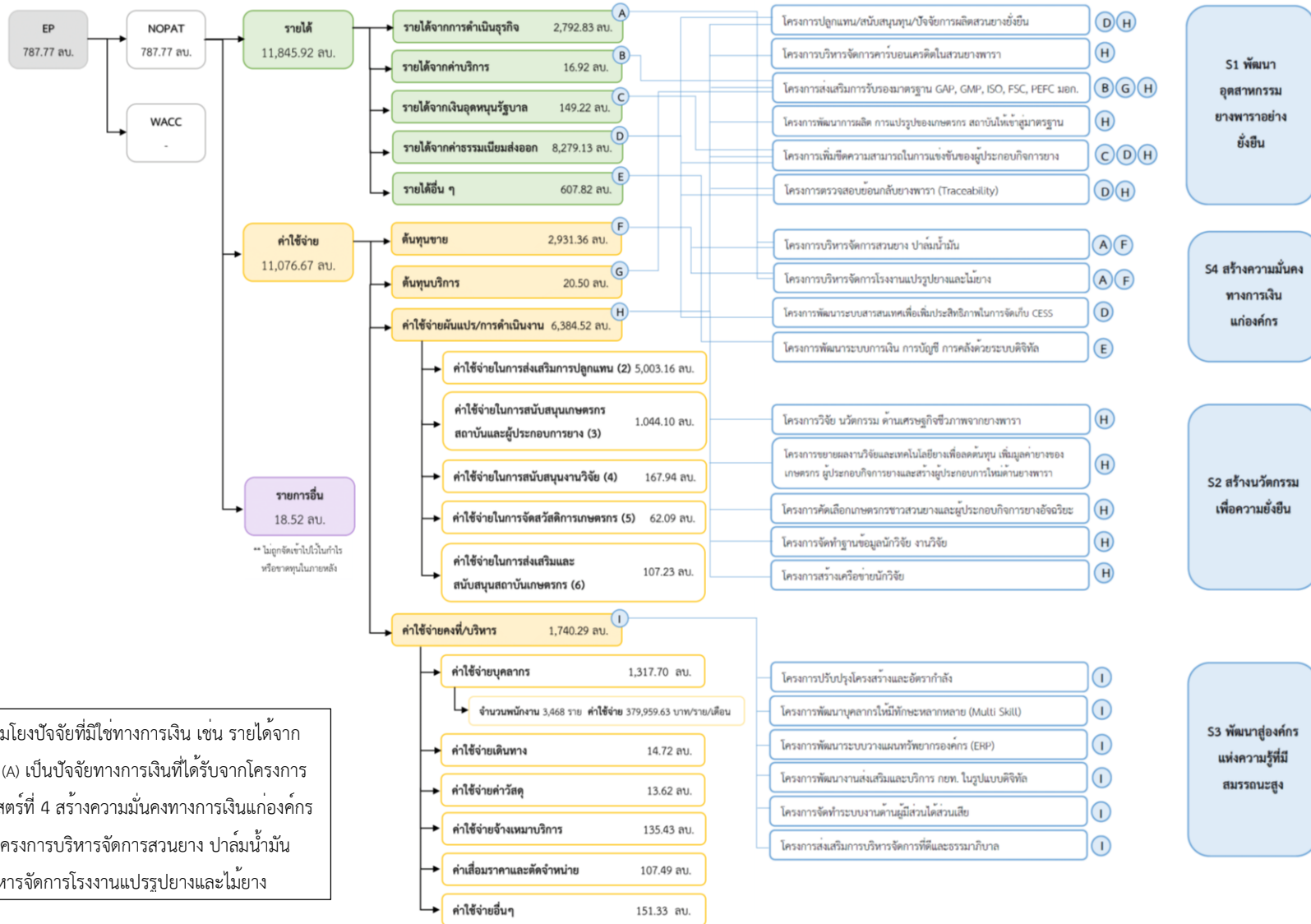
WACC คือ ค่าเฉลี่ยต้นทุนของเงินทุน (Weighted Average Cost of Capital)

IC คือ จำนวนเงินทุนที่ลงไปเพื่อใช้ในการดำเนินงาน (Invested Capital)

โดยมีรายการปรับปรุงข้อมูลทางบัญชีให้เป็นข้อมูลทางเศรษฐศาสตร์ประกอบด้วย หนี้สงสัยจะสูญ การปรับมูลค่าสินค้าคงเหลือ แต่เนื่องจาก กยท. ไม่มีการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนอื่น ๆ และไม่มีส่วนของผู้ถือหุ้นมาลงทุน ทำให้ไม่มีค่าเฉลี่ยต้นทุนของเงินทุน (WACC) และเงินทุนที่ลงไปเพื่อใช้ในการดำเนินงาน (IC)

ทั้งนี้ กยท. ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ ทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Factor) และปัจจัยขับเคลื่อนมิใช่ทางการเงิน โดยปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน ได้แก่ กำไร รายได้ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และปัจจัยขับเคลื่อนมิใช่ทางการเงิน ได้แก่ ยุทธศาสตร์และแผนงาน/โครงการสำคัญที่ขับเคลื่อนปัจจัยทางการเงินนั้น ๆ ซึ่งสามารถแสดงโครงสร้าง EP ซึ่งสะท้อนถึงปัจจัยขับเคลื่อน EP ได้ในรูปแบบของ แผนภาพต้นไม้ (Tree Diagram) ดังนี้

ภาพที่ 13 แผนภาพปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EP Value Driver) ของ กยท.



ตัวอย่าง การเชื่อมโยงปัจจัยที่มีใช้ทางการเงิน เช่น รายได้จาก การดำเนินงานธุรกิจ (A) เป็นปัจจัยทางการเงินที่ได้รับจากโครงการ สำคัญในยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร เป็นหลัก ได้แก่ โครงการบริหารจัดการสวนยาง ป่าล้มมีน้ำมัน และโครงการบริหารจัดการโรงงานแปรรูปยางและไม้ยาง

ดังนั้น จากการวิเคราะห์โครงสร้างของมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ทำให้สามารถกำหนด EP Drivers โดยประกอบด้วย รายได้จากการจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง กำไรจากการดำเนินธุรกิจ (รายได้จากการขาย - ต้นทุนขาย) เงินอุดหนุนจากรัฐบาล รายได้อื่นๆ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ต้นทุนขาย และต้นทุนบริการ

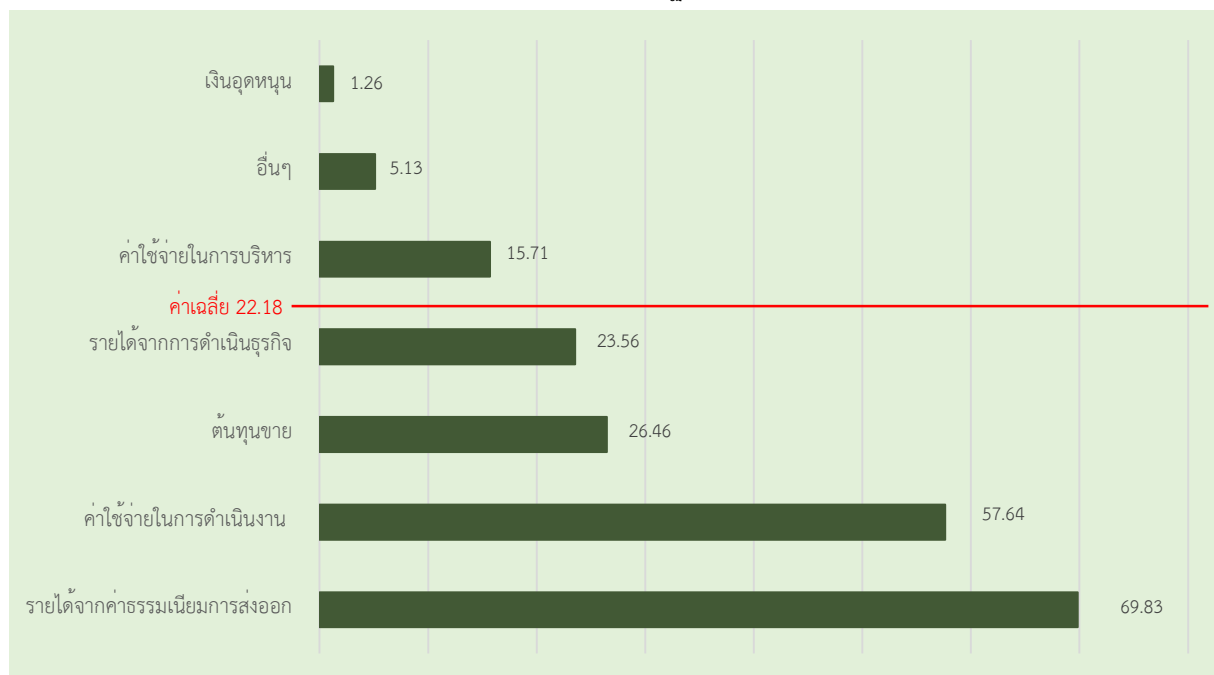
ซึ่งจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Factor) ที่มีผลต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) พบว่า รายได้จากค่าธรรมเนียมการส่งออก เป็นปัจจัยที่มีความอ่อนไหวอยู่ในระดับสูง ซึ่งโครงการขับเคลื่อนสำคัญ คือ โครงการปลูกแทน/สนับสนุนปัจจัยการผลิตสวนยางยั่งยืน จะช่วยเพิ่มปริมาณผลผลิตต่อไร่ ประกอบกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการทั้งในด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ทั้งนี้ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บ CESS จะช่วยอำนวยความสะดวกในการส่งออกและธุรกรรมทางการเงินให้มีความสะดวก รวดเร็วและถูกต้อง

ในขณะเดียวกันการเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎระเบียบทางการค้าระหว่างประเทศ กรณีของมาตรการ EUDR ที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณการส่งออกยางโดยตรง กยท. ได้มีการคาดการณ์และจัดทำมาตรการรองรับ ผ่านโครงการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) เพื่อป้องกันผลกระทบทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อ กยท. และผู้ประกอบการส่งออกของไทย

2.10 การวิเคราะห์ความอ่อนไหวที่มีผลต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP Sensitivity Analysis) และความสามารถในการจัดการ (Manageability)

1) การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยที่มีผลต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร (Economic Profit Sensitivity Analysis) เป็นการประเมินค่าความอ่อนไหวของปัจจัยทางการเงิน (Financial Factors) ที่มีผลต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) เพื่อกำหนดปัจจัยทางการเงินที่สำคัญ (Key Financial Driver) โดยนำมาวิเคราะห์ร่วมกับความสามารถในการจัดการ (Manageability) เพื่อวางแผนปรับปรุงปัจจัยทางการเงินที่สำคัญให้ประสบความสำเร็จ โดยสามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

ภาพที่ 14 แผนภาพความอ่อนไหวที่มีผลต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP Sensitivity Analysis)* ของ กยท.



* (Sensitivity) = TP / (TP + FN)

จากการวิเคราะห์ ในปีบัญชี 2567 เพื่อหาผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขับเคลื่อนปัจจัยทางการเงิน (Financial Factors) ต่างๆ สามารถจัดกลุ่มตามผลกระทบที่มีต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP) โดยค่าเฉลี่ยที่คิดเป็นร้อยละ 22.18 ได้ ดังนี้

- (1) ปัจจัยที่มีความอ่อนไหวระดับต่ำ คือ ปัจจัยทางการเงินที่เมื่อเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 จะส่งผลให้ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ขององค์กร ไม่เกินร้อยละ 22.18
- (2) ปัจจัยที่มีความอ่อนไหวระดับสูง คือ ปัจจัยทางการเงินที่เมื่อเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 จะส่งผลให้ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ขององค์กร เกินกว่าร้อยละ 22.18

2) การวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการ (Manageability) เพื่อปรับปรุงปัจจัยทางการเงินให้เป็นไปตามเป้าหมาย เมื่อนำปัจจัยที่มีผลต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กรมาวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการ (Manageability) สามารถจัดกลุ่มตามระดับความสามารถในการบริหารจัดการ ได้ดังนี้

(1) ปัจจัยที่มีความสามารถในการบริหารจัดการต่ำ คือ ปัจจัยทางการเงินที่องค์กรมีความสามารถ (Manageability) ในการบริหารจัดการต่ำ ได้แก่

1. รายได้จากค่าธรรมเนียมการส่งออก ไม่สามารถควบคุมได้เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายตามอัตราค่าส่งออกยกยพาราออกนอกราชอาณาจักร
2. เงินอุดหนุนจากรัฐบาล ซึ่งโครงการส่วนใหญ่พิจารณาจากสภาพคล่องขององค์กรและแนวนโยบายการดำเนินงานของรัฐบาล ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

(2) ปัจจัยที่มีความสามารถในการบริหารจัดการสูง คือ ปัจจัยทางการเงินที่องค์กรมีความสามารถ (Manageability) ในการบริหารจัดการหรือปรับปรุงให้ประสบความสำเร็จสูง ซึ่งองค์กรสามารถบริหารจัดการได้โดยการลด ควบคุมหรือเพิ่มประสิทธิภาพ โดยปัจจัยที่มีความสามารถในการบริหารจัดการระดับสูงสามารถจัดการได้ตามกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การดำเนินธุรกิจ ต้นทุนขาย/บริการ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายบริหาร

จากการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) กับความสามารถในการจัดการ (Manageability) สามารถระบุปัจจัยทางการเงินที่สำคัญ (Key Financial Driver) ที่มีผลกระทบมากต่อกำไรทางเศรษฐศาสตร์ ได้แก่

1. รายได้จากค่าธรรมเนียมการส่งออก
2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
3. ต้นทุนขาย
4. รายได้จากการดำเนินธุรกิจ

2.11 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กยท.

1) ความพึงพอใจและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 13 ผลการระบุและการจัดลำดับประเด็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละสายงาน

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โชนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบ ต่อการดำเนินงาน ขององค์กร			
P	1. หน่วยงานเชิงนโยบาย						
P1	ไม่มีศูนย์กลางข้อมูลยางพารา ทำให้สืบค้นจากหลากหลายช่องทาง และเกิดความคาดเคลื่อนของข้อมูล	สายงานบริหาร (ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร)	3	3	9		โครงการพัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลยางพาราของประเทศไทย โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
P2	การประชาสัมพันธ์โครงการไม่ทั่วถึง เกษตรกรจึงไม่ค่อยทราบการดำเนินงานของ กยท.	สายงานบริหาร (สำนักผู้ว่าการ)	3	1	3		โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้แก่ชาวสวนยางและผู้ประกอบกิจการยาง
P3	ยังไม่มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและตลาด	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	2	5	10		โครงการแปรรูปผลผลิตยาง
P4	ขั้นตอนการดำเนินงานมีหลายขั้นตอน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานตามโครงการรัฐ และการให้บริการของ กยท.	สายงานบริหาร (ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร)	3	2	6		โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร



รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของ ประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบ ต่อการดำเนินงาน ขององค์กร			
P5	ยังไม่สามารถนำบางนโยบายของ กษ มาดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น BCG Model	สายงานบริหาร (ฝ่ายยุทธศาสตร์ องค์กร)	3	3	9		โครงการ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่อความ ยั่งยืน โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ให้มีศักยภาพและเป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม (BCG ปี2)
P6	ขาดเวทีในการสร้างการมีส่วนร่วมของ หน่วยงานภายนอก	สายงานบริหาร (ฝ่ายยุทธศาสตร์ องค์กร)	2	2	4		
P7	ขาดระบบออนไลน์ที่สามารถซื้อขาย ยางพารา และเก็บฐานข้อมูลการซื้อขาย	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	3	4	12		โครงการปรับปรุงฐานข้อมูลทะเบียน เกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกร ชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง
P8	ยังไม่มีแนวทางในการซื้อขาย ยางผ่านตลาดซื้อขายล่วงหน้าใน รูปแบบ Forward และ Futures	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	2	4	8		โครงการสนับสนุนเครือข่ายตลาด ยางพารา
P9	การจัดทำ TOR ล่าช้าไม่คืบสัญญา ก่อนเริ่มปีบัญชี และมีการขออนุมัติงบ ลงทุนเพิ่มเติมระหว่างปีจำนวนมาก ส่งผลให้ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผน	สายงานบริหาร (ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน)	4	4	16		โครงการ พัฒนางค์กรด้านการบริหาร จัดการเชิงรุก

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของ ประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ขององค์กร			
P10	ขาดการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน ทางการเงินและปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ที่ใช้การเงินเพื่อวิเคราะห์และจัดทำ Value Enhancement	สายงานบริหาร (ฝ่ายยุทธศาสตร์ องค์กร)	1	4	4		โครงการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร
P11	ระบบฐานข้อมูลยังแยกส่วนกัน ทำให้ ข้อมูลไม่ตรงกัน	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเทคโนโลยี สารสนเทศ)	3	2	6		โครงการ บำรุงรักษาฐานข้อมูลหลัก พร้อมให้คำปรึกษา โครงการ จัดหาบริการเครือข่ายและ ศูนย์ข้อมูลสำรอง (DR Data Center)
P12	ความถูกต้องของเอกสาร ส่งผลต่อ ความล่าช้าในการตัดสินใจ	สายงานบริหาร (ฝ่ายยุทธศาสตร์ องค์กร)	3	2	6		โครงการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร
P13	ระเบียบ/ข้อบังคับไม่สอดคล้องกับ สภาพการณ์ปัจจุบัน และไม่สร้างข้อ ได้เปรียบในการแข่งขันต่อไปในอนาคต	สายงานบริหาร (ฝ่ายยุทธศาสตร์ องค์กร)	3	3	9		โครงการ พัฒนางค์กรด้านการบริหาร จัดการเชิงรุก
P14	ข้อมูลในการนำเสนอมีปริมาณมาก เกินไป ทำให้เสียเวลาในการประชุม	สายงานบริหาร (สำนักผู้ว่าการ)	1	1	1		



รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของ ประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบ ต่อการดำเนินงาน ขององค์กร			
P15	การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้ ไม่สะท้อนผลการดำเนินงานจริง	สายงานบริหาร (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)	4	1	4		โครงการ จัดทำแผนและกำกับติดตามผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล
P16	การมุ่งเน้นการดำเนินงานที่ลดผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกร และสถาบันเกษตรกร) (ฝ่ายส่งเสริมและ พัฒนาการผลิต)	5	2	10		โครงการ การส่งเสริมและสนับสนุนสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง
A	2. พันธมิตร						
A1	การบริหารจัดการยังไม่ครอบคลุมพื้นที่ปลูกยางทั่วประเทศไทย	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกร และสถาบันเกษตรกร)	2	2	4		
A2	ขาดเวทีในการสร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงานราชการอย่างต่อเนื่อง	สายงานบริหาร (ฝ่ายยุทธศาสตร์ องค์กร)	2	2	4		
A3	ความล่าช้าของการติดต่อประสานงาน	สายงานบริหาร (สำนักผู้ว่าการ)	2	2	4		

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของ ประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบ ต่อการดำเนินงาน ขององค์กร			
A4	มาตรการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับ ชุมชนยังไม่ชัดเจน	สายงานปฏิบัติการ (กจร. กจม.)	4	4	16		โครงการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ให้มีศักยภาพและเป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม กจร.4
Su	3. คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ						
Su1	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า	สายงานบริหาร (ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน)	5	3	15		โครงการ พัฒนางค์กรด้านการบริหาร จัดการเชิงรุก
Su2	การเก็บรักษาข้อมูลส่วนบุคคล ยังไม่มี ความชัดเจนในการดำเนินการ	สายงานบริหาร (หน่วยงานกำกับฯ)	5	5	25		โครงการ พัฒนางค์กรด้านการบริหาร จัดการเชิงรุก
Su3	ความล่าช้าในการติดต่อประสานงาน	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	2	2	4		
Su4	เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความชำนาญใน การซื้อวัตถุดิบยาง	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	4	3	12		โครงการ พัฒนาบุคลากรแบบมุ่ง สมรรถนะตามสายงาน
C	4. ลูกค้า/ผู้รับบริการ						
C1	ราคายางตกต่ำ ส่งผลต่อรายได้	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง) สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	3	5	15		โครงการ รักษาเสถียรภาพราคายางของ ตลาดกลางยางพาราของการยางแห่ง ประเทศไทย โครงการ Business Development



รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของ ประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบ ต่อการดำเนินงาน ขององค์กร			
C2	ระเบียบเกี่ยวกับการส่งออกยางนอก ราชอาณาจักร ยังไม่สอดคล้องกับ ความต้องการของลูกค้า	สายงานบริหาร (ฝ่ายการคลัง) สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	4	2	8		โครงการ ติดตามผลการพัฒนาศักยภาพ การจัดเก็บค่าธรรมเนียมการส่งออกนอก ราชอาณาจักร โครงการ การสร้างรายได้จากการบริการ และดำเนินธุรกิจของส่วนงาน/หน่วยงาน
C3	ผลิตภัณฑ์ยางพาราต้องมีมาตรฐาน ตามความต้องการของลูกค้า	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายอุตสาหกรรมยาง, สถาบันวิจัยยาง) สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	5	2	10		โครงการ การพัฒนาการผลิต และการ แปรรูปของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร ให้เข้าสู่มาตรฐาน โครงการ แปรรูปผลผลิตยาง
C4	ความล่าช้าของการให้บริการ	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกร และสถาบันเกษตรกร ฝ่ายส่งเสริมและ พัฒนาการผลิต) สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	4	2	8		โครงการ ปรับปรุงฐานข้อมูลทะเบียน เกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกร ชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของ ประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ขององค์กร			
C5	ช่องทางการประชาสัมพันธ์ยังเข้าถึงไม่ ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกร และสถาบันเกษตรกร ฝ่ายส่งเสริมและ พัฒนาการผลิต) สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	3	2	6		
C6	แนวทาง/มาตรการ และงบประมาณ ช่วยเหลือลูกค้าเชิงสังคมยังไม่ ครอบคลุมทุกประเด็น	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกร และสถาบันเกษตรกร)	4	2	8		โครงการ ยกระดับการประเมิน กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ ห่วงโซ่อุปทานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM)
C7	ระบบดิจิทัลยังสนับสนุนการให้บริการ ของ กยท. ไม่เพียงพอ ไม่ทันสมัย	สายงานบริหาร (ฝ่ายเทคโนโลยี สารสนเทศ)	3	2	6		โครงการ บำรุงรักษาระบบสารสนเทศ ของ กยท.



รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของ ประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบ ต่อการดำเนินงาน ขององค์กร			
E	5. พนักงานการยางแห่งประเทศไทย						
E1	การจัดกรอบอัตรากำลังและปริมาณ งานไม่สอดคล้องกัน	สายงานบริหาร (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)	3	3	9		โครงการ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กรอบอัตรากำลัง และหน้าที่ความ รับผิดชอบ
E2	เจ้าหน้าที่โยกย้ายบ่อย จึงขาดความ เชี่ยวชาญ ความชำนาญการในงาน	สายงานบริหาร (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)	3	3	9		โครงการ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กรอบอัตรากำลัง และหน้าที่ความ รับผิดชอบ โครงการ บริหารจัดการสวัสดิการและ สิทธิประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ
E3	การอบรมและพัฒนาพนักงานยังไม่ ครอบคลุมความรู้ด้านการดำเนินธุรกิจ และการวิเคราะห์โครงการ	สายงานบริหาร (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)	2	3	6		โครงการ พัฒนาบุคลากรตามนโยบาย รัฐบาล กระทรวง และองค์กร
E4	ระบบดิจิทัลยังสนับสนุนการปฏิบัติงาน ไม่เพียงพอ	สายงานบริหาร (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)	2	1	2		

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของ ประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ขององค์กร			
So	6. ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม						
So1	ปัญหามลพิษ เช่น เขม่า คาร์บอน ไอเสีย เป็นต้น ยังได้รับการแก้ไขปัญหาไม่ทั่วถึง	สายงานปฏิบัติการ (กยท.เขต)	5	5	25		โครงการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ให้มีศักยภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กจร.4
So2	ขาดเวทีรับฟังข้อเสนอแนะจากชุมชนและสังคม	สายงานบริหาร (สำนักผู้ว่าการ)	2	3	6		
So3	ขาดการส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบโรงงาน	สายงานบริหาร (สำนักผู้ว่าการ)	4	2	8		โครงการ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
So4	การให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยในการทำงาน อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ยังไม่เพียงพอ	สายงานบริหาร (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)	5	2	10		โครงการ ส่งเสริมการดำเนินงานด้านความปลอดภัย สุวีถีภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม กยท. (Safety, Security, Health & Environment : SSHE)



รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของ ประเด็น	คะแนน		คะแนน	โชนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ขององค์กร			
M	7. สื่อมวลชน						
M1	ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก	สายงานบริหาร (สำนักผู้ว่าการ)	3	2	5		โครงการ ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการ รับรู้ข้อมูลข่าวสาร
M2	ขาดการสอบถามข้อเท็จจริงของชาว ก่อนออกสื่อ	สายงานบริหาร (สำนักผู้ว่าการ)	5	3	15		โครงการ ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการ รับรู้ข้อมูลข่าวสาร
M3	ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	สายงานบริหาร (สำนักผู้ว่าการ)	3	2	6		โครงการ ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการ รับรู้ข้อมูลข่าวสาร
M4	ร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมร่วมกัน	สายงานบริหาร (สำนักผู้ว่าการ)	1	1	1		

2) ความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การยางแห่งประเทศไทยได้วิเคราะห์และสรุปประเด็นความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปี 2566 ประกอบด้วย หน่วยงานเชิงนโยบาย 197 หน่วยงาน พันธมิตร 205 หน่วยงาน คู่ค้า 71 หน่วยงาน ลูกค้า 3,939 ราย (ลูกค้าบริษัทเอกชน 29 ราย ลูกค้าสำนักงานตลาดกลางยางพารา 674 ราย เจ้าของธุรกิจ 11 ราย และเกษตรกร 3,225 ราย) และลูกค้าจำนวน 34 กลุ่ม (สถาบันเกษตรกร 27 กลุ่ม และกลุ่มผู้ประกอบการ 7 กลุ่ม) พนักงานการยางแห่งประเทศไทย 1,754 ราย ชุมชน 6 ราย และสื่อมวลชน 10 ราย โดยสามารถสรุปประเด็นความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยแบ่งตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการยางแห่งประเทศไทย 7 กลุ่ม ดังตาราง

ตารางที่ 14 สรุปความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นปัญหา (Key Issue) หรือ โอกาสในการสร้าง Value ที่มาจากความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. หน่วยงานเชิงนโยบาย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีศูนย์กลางข้อมูลยางพารา ทำให้สืบค้นจากหลากหลายช่องทาง และเกิดความคาดเคลื่อนของข้อมูล 2. การประชาสัมพันธ์โครงการไม่ทั่วถึง เกษตรกรจึงไม่ค่อยทราบการดำเนินงานของ กยท. 3. ยังไม่มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและตลาด 4. ขั้นตอนการดำเนินงานมีหลายขั้นตอน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานตามโครงการรัฐ และการให้บริการของ กยท. 5. ยังไม่สามารถนำบางนโยบายของ กษ มาดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น BCG Model 6. ขาดเวทีในการสร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายนอก 7. ขาดระบบออนไลน์ที่สามารถซื้อขายยางพารา และเก็บฐานข้อมูลการซื้อขาย 8. ยังไม่มีการวางแนวทางในการซื้อขายผ่านตลาดซื้อขายล่วงหน้าในรูปแบบ Forward และ Futures 9. การจัดทำ TOR ล่าช้าไม่ได้คู่สัญญาก่อนเริ่มปีบัญชี และมีการขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปีจำนวนมาก ส่งผลให้ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตามแผน 10. ขาดการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินและปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่มีใช้การเงินเพื่อวิเคราะห์และจัดทำ Value Enhancement 11. ระบบฐานข้อมูลยังแยกส่วนกัน ทำให้ข้อมูลไม่ตรงกัน 12. ความถูกต้องของเอกสาร ส่งผลต่อความล่าช้าในการตัดสินใจ 13. ระเบียบ/ข้อบังคับไม่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน และไม่สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันต่อไปในอนาคต 14. ข้อมูลในการนำเสนอมีปริมาณมากเกินไป ทำให้เสียเวลาในการประชุม 15. การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้ ไม่สะท้อนผลการดำเนินงานจริง 16. การมุ่งเน้นการดำเนินงานที่ลดผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นปัญหา (Key Issue) หรือ โอกาสในการสร้าง Value ที่มาจากความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. พันธมิตร	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารจัดการยังไม่ครอบคลุมพื้นที่ปลูกยางทั่วประเทศไทย 2. ขาดเวทีในการสร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงานราชการอย่างต่อเนื่อง 3. ความล่าช้าของการติดต่อประสานงาน 4. มาตรการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับชุมชนยังไม่ชัดเจน
3. คู่ค้า	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า 2. การเก็บรักษาข้อมูลส่วนบุคคล ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ 3. ความล่าช้าในการติดต่อประสานงาน 4. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความชำนาญในการซื้อวัตถุดิบยาง
4. ลูกค้า	<ol style="list-style-type: none"> 1. ราคาขายตกต่ำ ส่งผลต่อรายได้ 2. ระเบียบเกี่ยวกับการส่งออกยางนอกราชอาณาจักร ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 3. ผลิตภัณฑ์ยางพาราต้องมีมาตรฐานตามความต้องการของลูกค้า 4. ความล่าช้าของการให้บริการ 5. ช่องทางการประชาสัมพันธ์ยังเข้าถึงไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า 6. แนวทาง/มาตรการ และงบประมาณช่วยเหลือลูกค้าเชิงสังคมยังไม่ครอบคลุมทุกประเด็น 7. ระบบดิจิทัลยังสนับสนุนการให้บริการของ กยท. ไม่เพียงพอ ไม่ทันสมัย
5. พนักงานการยางแห่งประเทศไทย	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดการรอบอัตรากำลังและปริมาณงานไม่สอดคล้องกัน 2. เจ้าหน้าที่โยกย้ายบ่อย จึงขาดความเชี่ยวชาญ ความชำนาญการในงาน 3. การอบรมและพัฒนาพนักงานยังไม่ครอบคลุมความรู้ด้านการดำเนินธุรกิจและการวิเคราะห์โครงการ 4. ระบบดิจิทัลยังสนับสนุนการปฏิบัติงาน ไม่เพียงพอ
6. ชุมชนและสังคม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปัญหามลพิษ เช่น เขม่า คาร์บอน ไอเสีย เป็นต้น ยังได้รับการแก้ไขปัญหาไม่ทั่วถึง 2. ขาดเวทีรับฟังข้อเสนอแนะจากชุมชนและสังคม 3. ขาดการส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบโรงงาน 4. การให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยในการทำงาน อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ยังไม่เพียงพอ
7. สื่อมวลชน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดการประชาสัมพันธ์เชิงรุก 2. ขาดการสอบถามข้อเท็จจริงของข่าวก่อนออกสื่อ 3. ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 4. ร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมร่วมกัน

2.12 ความเสี่ยงของ กยท.

1) ความเสี่ยงระดับองค์กร

ภาพที่ 15 แนวทางการบริหารความเสี่ยงสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO 2017 ทั้ง 5 องค์ประกอบ



กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ กยท. มีการระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) ที่สามารถเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นส่งผลกระทบต่อทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้โดยรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่และจัดประเภทความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO แบ่งเป็น 4 ประเภท (S O F C) ดังนี้

ตารางที่ 15 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite), ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามพันธกิจ และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์	ค่าคะแนนระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ หรือ ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กยท.
ด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	สร้างความเข้มแข็งให้กับอุตสาหกรรมยางพาราทั้งระบบ พร้อมทั้งสร้างบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กรยกระดับความผูกพันและสร้างประสบการณ์ ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องตามเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ที่ระบุในแต่ละปีหรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า	ค่าคะแนนระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ หรือ ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กยท.

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สร้างความมั่นคงให้กับองค์กร โดยการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่ระบุในแต่ละปี หรือตามตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า	ค่าคะแนนระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กยท.
ด้านกฎระเบียบ (Compliance)	ไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบายรัฐบาล รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ค่าคะแนนระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กยท.

เพื่อกำหนด Risk Universe มาประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุม แต่ละปัจจัยเสี่ยง เพื่อกำหนดความเสี่ยงที่เหลืออยู่

2) ผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2566

จากผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2566 จำนวน 24 ปัจจัยเสี่ยง พบว่า สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ จำนวน 19 ปัจจัยเสี่ยง และไม่สามารถจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ SR01, OR03, OR06, FR03 และ IR01

ตารางที่ 16 ผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2566

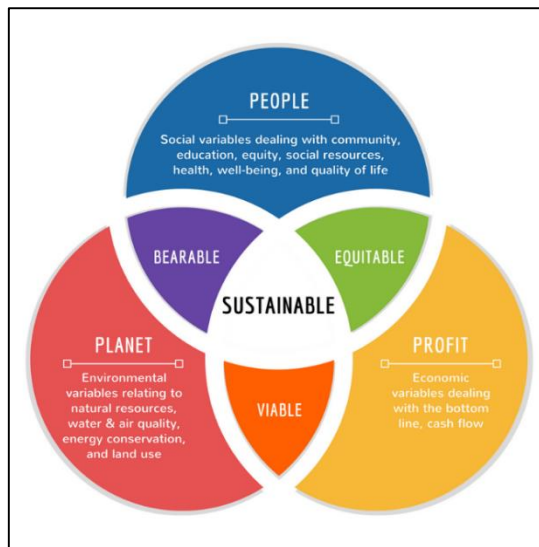
ที่	ปัจจัยเสี่ยงองค์กร	ระดับความเสี่ยง	
		ก่อน	หลัง
1	SR01 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	15
2	SR02 การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของกองนโยบายและแผน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	4
3	SR03 การดำเนินงานตามโครงการบริหารจัดการคาร์บอนเครดิต (Carbon Credit) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	9
4	SR04 การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	2
5	SR05 การดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมการทำสวนยางในรูปแบบแปลงใหญ่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	1
6	SR06 การดำเนินงานโครงการส่งเสริมและสนับสนุนเกษตรกรชาวสวนยางเพื่อยกระดับฐานรากด้วย BCG Model ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	1
7	SR07 การสงเคราะห์ให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางเพื่อการปลูกแทน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	2
8	OR01 การดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมสนับสนุนเกษตรกรชาวสวนยางสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	2

ที่	ปัจจัยเสี่ยงองค์กร	ระดับความเสี่ยง	
		ก่อน	หลัง
9	OR02 การดำเนินการตามโครงการพัฒนาตลาดกลางยางพารา Digital Platform ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	1
10	OR03 การดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมให้สถาบันเกษตรกรชาวสวนยางนำสินค้าที่ได้มาตรฐาน GMP ไปขายในตลาดข้อตกลงส่งมอบจริง (Physical Forward Central Market : PFCM) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	15
11	OR04 การดำเนินงานตามโครงการยกระดับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	4
12	OR05 การนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	3
13	OR06 การดำเนินงานตามโครงการแปรรูปผลผลิตยาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	25
14	OR07 การดำเนินงานตามโครงการสร้างรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	1
15	OR08 การดำเนินงานตามโครงการบริหารจัดการสวนยาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	4
16	OR09 การดำเนินงานโครงการรักษาเสถียรภาพราคายาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	5
17	OR10 การวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับยางพารา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	3
18	FR01 ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	5
19	FR02 การดำเนินงานตามโครงการพัฒนาธุรกิจ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	5
20	FR03 ประสิทธิภาพในการบริหารรายได้ รายจ่ายของกองทุนพัฒนายางพารา ตามมาตรา 49(1) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	10
21	FR05 ค่าใช้จ่ายบริหารต่อไร่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	1
22	CR01 การดำเนินงานตามโครงการบริหารจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ	25	2
23	IR01 การดำเนินงานโครงการ Smart CESS ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	20
24	IR02 การดำเนินงานโครงการยกระดับการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน Core Business Enablers ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	25	2

2.13 การวิเคราะห์ปัจจัยกำหนดความยั่งยืน

การวิเคราะห์ปัจจัยกำหนดความยั่งยืน จะใช้แนวคิด ไตรค่าไรสุทธิ (Triple Bottom Line) ซึ่งพัฒนาโดย John Elkington ที่เสนอว่าปัจจัยที่กำหนดความยั่งยืนขององค์กรไม่ใช่มีเพียงแค่ กำไรของธุรกิจ (Profit) ซึ่งเป็นเป้าหมายทางเศรษฐกิจของธุรกิจเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญกับ สังคม (People) ที่เปรียบเสมือนเป้าหมายด้านสังคม และโลก (Planet) ที่เปรียบเสมือนเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมด้วย จึงจะทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนและประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างการเจริญเติบโตต่อด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ไปพร้อมกับการแสวงหากำไร

ภาพที่ 16 กรอบแนวคิดไตรค่าไรสุทธิ (Triple Bottom Line) ที่มา Dalibozhko and Krakovetskaya (2018)



ในมุมมองของ กยท. และการรับฟังความเห็นของของส่วนงาน/หน่วยงานภายใน กยท. สามารถวิเคราะห์ และ กำหนดปัจจัยที่กำหนดความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567) ได้ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ ผลประกอบการของ กยท. เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ กยท. มีความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ เนื่องจาก กยท. จะต้องบริหารเงินของกองทุนพัฒนายางพารา และ กยท. ให้มีความมั่นคงทางการเงิน หรือมีกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ กยท. มีงบประมาณเพียงพอสำหรับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา ตามที่ พระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 กำหนดไว้ โดยปัจจุบันรายได้หลักของกองทุนฯ คือ ค่าธรรมเนียมจากการส่งออก ส่วน กยท. มีรายได้หลักคือ รายได้จากการประกอบธุรกิจ

ด้านสังคม รายได้และคุณภาพชีวิตของเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ กยท. มีความยั่งยืนด้านสังคม เนื่องจากการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา ยังคงต้องอาศัยความได้เปรียบของไทยที่เป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบยางที่มีศักยภาพของโลก ดังนั้น จึงจำเป็นต้องทำให้เกษตรกรมีรายได้จากการทำสวนยางเพียงพอต่อการดำรงชีวิต และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เพื่อจูงใจให้เกษตรกรยังประกอบอาชีพการทำสวนยางต่อไป สำหรับสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยางจะเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมต่อระหว่างเกษตรกร ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ยาง และผู้ใช้อย่างต่างประเทศ ซึ่งการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง คือ การส่งเสริมให้สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการ

กิจการมีศักยภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นด้วยมาตรฐาน และนวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบกับคู่แข่งในตลาดโลกได้ นอกจากนี้ คุณภาพชีวิตของพนักงาน กยท. เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ กยท. มีความยั่งยืนด้านสังคมเช่นกัน เนื่องจากพนักงาน กยท. เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ และมีคุณค่า ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อน กยท. ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ นอกจากนี้คุณภาพชีวิตของพนักงานยังนำไปสู่ความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์กรซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน

ด้านสิ่งแวดล้อม สินค้ายางพาราที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งในกระบวนการผลิต และกระบวนการย่อยสลาย รวมถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ยางที่มีส่วนช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ กยท. มีความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม

กยท. ได้กำหนดปัจจัยความยั่งยืนของ กยท. ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดขึ้นจากการศึกษาและวิเคราะห์หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (The Sustainable Development Goal: SDGs) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการด้านยางพารา ระยะ 15 ปี และนโยบายต่าง ๆ

2.14 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขันใช้เครื่องมือ FIVE FORCH MODEL ของ Michael E.Potter จากมหาวิทยาลัย Harvard ตีพิมพ์ใน Harvard Business Review ในปี.ศ.1979 เพื่อวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่ต้องการทราบสภาพการแข่งขันโดยมี 5 ปัจจัยหรือแรงกดดันที่นำมาวิเคราะห์ หรือเรียกว่า FIVE FORCE ประกอบด้วย 1) การคุกคามของคู่แข่งหน้าใหม่ 2) การคุกคามจากสินค้า หรือบริการทดแทน 3) อำนาจต่อรองจากลูกค้า 4) อำนาจต่อรองของผู้ขาย 5) การแข่งขันของคู่แข่งในอุตสาหกรรม

1) การคุกคามของคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of New Entrants)

- กยท. เป็นหน่วยงานกลางที่ดูแลการผลิตและแปรรูปยางพาราขั้นต้น รวมถึงมีตลาดกลางยางพาราเพื่อเป็นตลาดสำหรับซื้อขายยางพาราแต่เกษตรกรและผู้ประกอบการยังสามารถทำการซื้อขายยางพารากับเอกชนได้อย่างอิสระ ทำให้อาจเกิดธุรกิจใหม่ที่ทำธุรกิจด้านยางพาราได้ง่าย

- ต้นทุนยางพาราไม่สูงมาก ขณะเดียวกันตลาดต่างประเทศมีความต้องการยางพาราที่สูง กยท. ยังไม่มีการดำเนินการด้านส่งออกยางต่างประเทศ

2) อำนาจต่อรองจากลูกค้า (Bargaining Power of Suppliers)

- กยท. เป็นหน่วยงานเดียวในประเทศไทยที่สามารถจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยางจากผู้ส่งออก โดยผู้ส่งออกมีหน้าที่ต้องชำระค่าธรรมเนียมส่งออกยางให้ กยท. ตามกฎหมาย

- กยท. เป็นหน่วยงานที่ดำเนินการแปรรูปผลผลิตยางขั้นต้นและขั้นกลาง โดยผลผลิตบางส่วน กยท. ต้องซื้อจากเกษตรกร และสถาบันเกษตรกร โดยเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรสามารถขายผลผลิตให้บริษัทเอกชนที่ให้ราคาซื้อสูงกว่าได้

3) อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

- ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงเนื่องจากการดำเนินงานของ กยท. มีขนาด Economic of scale ที่ต่ำทำให้สินค้าของกยท. มีราคาต้นทุนที่สูงกว่าบริษัทเอกชน
- ลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมรายใหญ่มีอำนาจต่อรองสูงเนื่องจากมีทางเลือกในการซื้อยางพาราได้จากผู้ผลิตรายอื่นๆในประเทศได้โดยง่าย และมีความยืดหยุ่นทางการค้ามากกว่า

4) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Revelry Among Existing Competitors)

- กยท. อยู่ในสถานการณ์การแข่งขันด้านราคาค่อนข้างรุนแรงและเสียเปรียบประเทศที่มีต้นทุนต่ำกว่า เช่น เวียดนาม อินโดนีเซีย
- กยท. เป็นหน่วยงานดูแลยางพาราของประเทศไทย และจากสถิติพบว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่สามารถผลิตรายางพาราได้เป็นอันดับ 1 ของโลก

5) สินค้าทดแทน (Treat of Substitutes)

- ปัจจุบันผู้บริโภคสามารถเลือกใช้สินค้าทดแทนได้ อาทิ การใช้พลาสติกกรีซเคลไปผลิตรองเท้าแทนการใช้พื้นยาง เป็นต้น
- ปัจจุบันมีการใช้ยางสังเคราะห์เข้ามาผลิตสินค้าบางประเภทเนื่องจากยางสังเคราะห์สมบัติที่มีความทนทานต่อการขีดถูและการสึกกร่อน (Abrasion Resistance) ที่ดีกว่า มีความเสถียรทาง ความร้อน (Thermal Stability) ที่สูงกว่าเสื่อมสภาพได้ช้ากว่ายางธรรมชาติ

ตารางที่ 17 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของ กยท.

พลังผลักดันจากการแข่งขัน	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
1. การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่	×		
2. อำนาจต่อรองของผู้จัดหาปัจจัยการผลิต/วัตถุดิบ		×	
3. อำนาจต่อรองของลูกค้า	×		
4. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน		×	
5. สินค้าทดแทน		×	

2.15 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม

1) โครงสร้างอุตสาหกรรมยางพาราของประเทศไทย

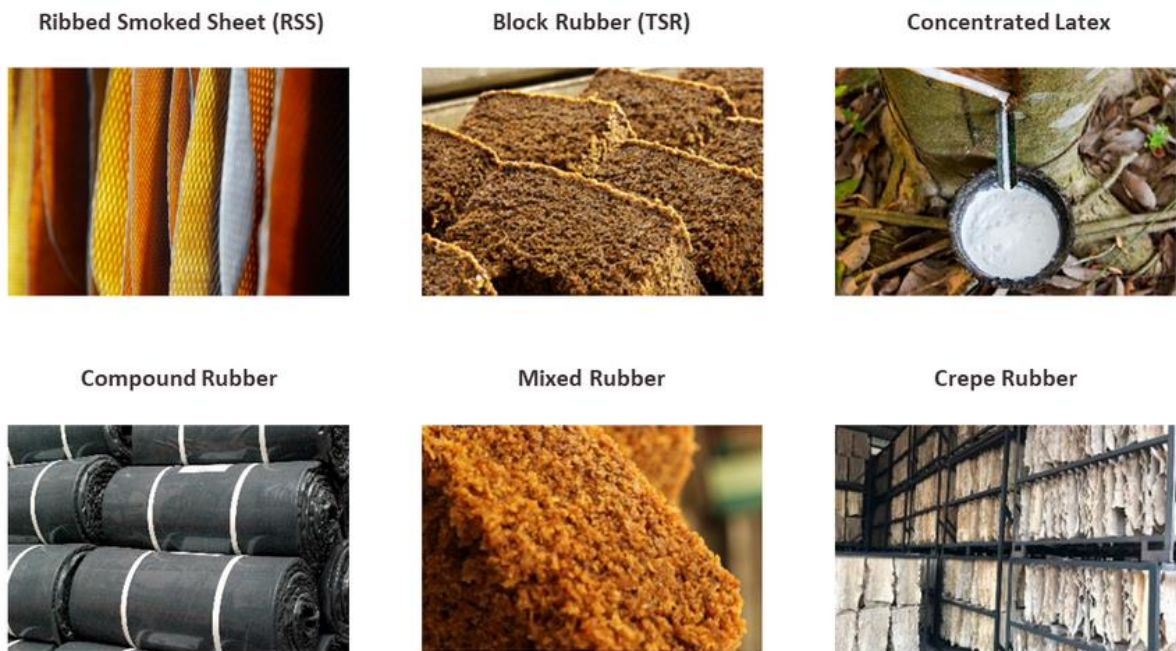
ห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยางพาราไทย ประกอบด้วย

(1) อุตสาหกรรมขั้นต้น (Upstream Rubber Industry) หมายถึง เกษตรกรสวนยาง ซึ่งเป็นผู้ปลูกยางพารา (Natural Rubber) กรีดน้ำยางสด และบางรายมีการแปรรูปยางเบื้องต้นในรูปของยางแท่ง อาทิ ยางก้อนถ้วย เศษยาง ยางแผ่นดิบ ยางเครพ ซึ่งผลผลิตยางขั้นต้นเกือบทั้งหมดของไทยใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมยางพาราชั้นกลางในประเทศ

(2) อุตสาหกรรมชั้นกลาง หรืออุตสาหกรรมยางพาราแปรรูป (Intermediate Rubber Industry) เป็นการนำผลผลิตยางขั้นต้นจากเกษตรกร มาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ยางชั้นกลาง อาทิ ยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง น้ำยางข้น ยางคอมพาวด์ ยางผสม ยางสีกิม ที่มีลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับเป็นวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์ยางชั้นปลาย

(3) อุตสาหกรรมชั้นปลาย หรืออุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง (Downstream Rubber Industry) อาทิ ยางรถยนต์ ถูมียาง ถูยางอนามัย ยางยืด เป็นต้น โดยในการผลิตยางชั้นปลายบางประเภทอาจใช้ยางสังเคราะห์ (Synthetic Rubber: SR) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี เป็นวัตถุดิบร่วมเพื่อให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์ยางชั้นปลายแต่ละประเภท

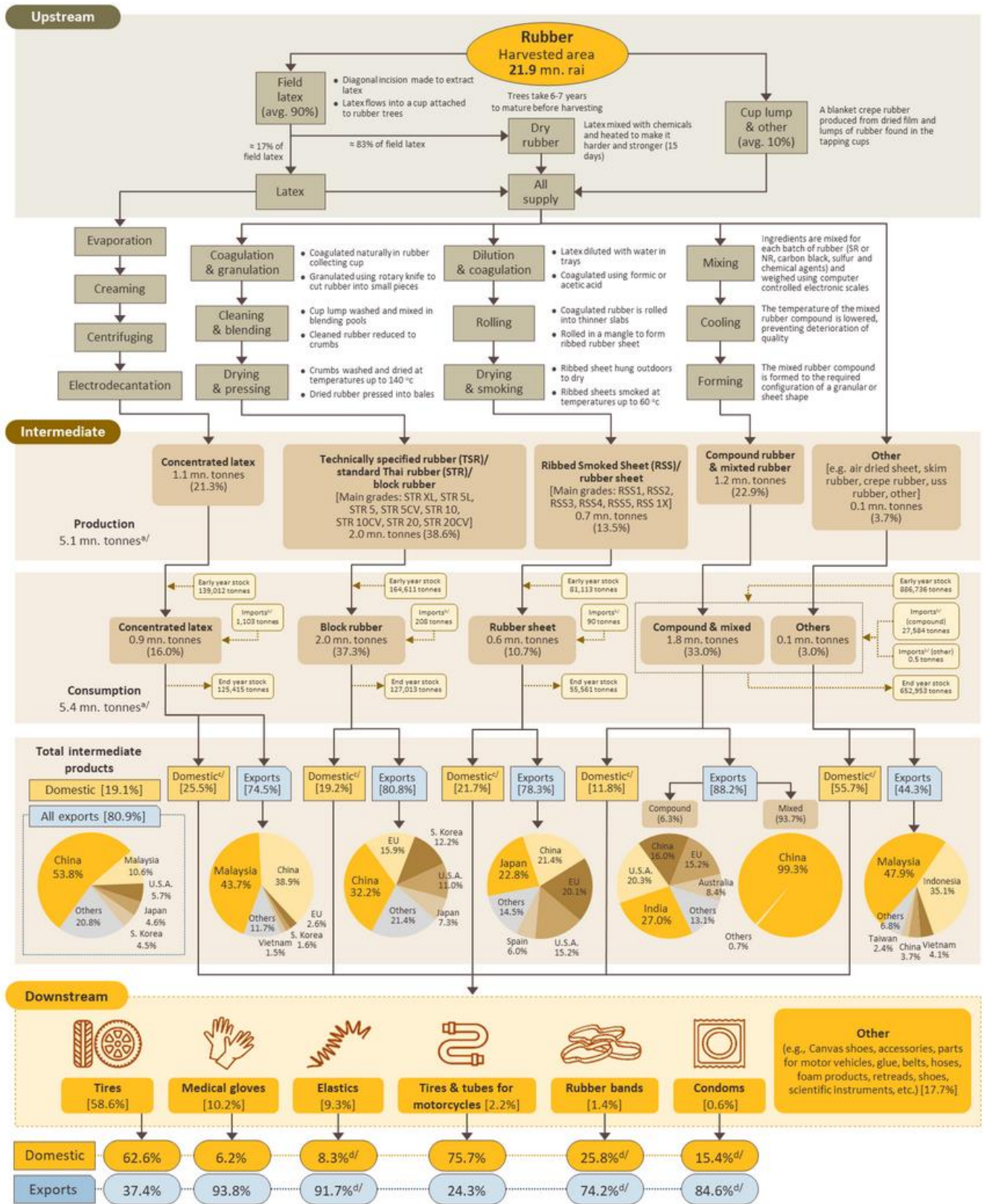
ภาพที่ 17 ชนิดของยางพารา



Source: Sritrang, Vombundit, Siamnavakam, North East Rubber, Krungsri Research

ผลผลิตยางชั้นกลางของไทยส่วนใหญ่ส่งออกเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ยางชั้นปลายในต่างประเทศ (สัดส่วนส่งออก 80.9% ของผลิตภัณฑ์ยางชั้นกลางทั้งหมด ข้อมูล ณ ปี 2565) โดยตลาดส่งออกที่สำคัญ คือ จีน (สัดส่วน 53.8% ของปริมาณการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางชั้นกลางทั้งหมด) มาเลเซีย (10.6%) สหรัฐอเมริกา (5.7%) ญี่ปุ่น (4.6%) และ เกาหลีใต้ (4.5%) ส่วนผลผลิตที่เหลือ (สัดส่วน 19.1%) ถูกนำไปใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์ยางชั้นปลายภายในประเทศ โดยใช้ในอุตสาหกรรมยางรถยนต์เป็นหลัก (สัดส่วน 58.6% ของความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ยางพาราชั้นกลางทั้งหมดในประเทศ) รองลงมา คือ ถูมียางทางการแพทย์ (10.2%) ยางยืด (9.3%) และอื่นๆ อาทิ ท่อยาง ยางรัด ถูยางอนามัย เป็นต้น

ภาพที่ 18 ท่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยางพาราไทย



Source: OIE, MOC, RIU, DOA, Krungsri Research, All icons come from <https://thenounproject.com/>

Note: a/ Includes only the dry rubber content (DRC).
b/ As per weight at customs check points (this does not distinguish between hard and dried rubber products).
c/ Excludes stocks and imports.
d/ As of 2020, the latest data available from the Rubber Intelligence Unit.

ในปี 2565 อุตสาหกรรมยางพาราชั้นกลางของไทยมีมูลค่าตลาดประมาณ 3.4 แสนล้านบาท โดยไทยสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ยางพาราชั้นกลางหลากหลายประเภท เนื่องจากยางพาราชั้นต้นของไทยส่วนใหญ่เป็นการผลิตน้ำยางพาราสด (Field latex) มีสัดส่วนเฉลี่ย 90% ของผลผลิตยางพาราชั้นต้นทั้งหมด ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นวัตถุดิบผลิตผลิตภัณฑ์ยางชั้นกลางได้ทุกประเภท ส่วนที่เหลือเป็นยางแท่งโดยผลิตในรูปของยางก้อนถ้วย (Cup lump) 7/ รวมถึงเศษยางและขี้ยาง ขณะที่ประเทศผู้ผลิตรายใหญ่อย่างมาเลเซียและอินโดนีเซียมีสัดส่วนผลิตน้ำยางต่อยางก้อนถ้วยเฉลี่ยที่ 10 : 90 และ 60 : 40 เปอร์เซ็นต์ตามลำดับ ส่วนใหญ่นำมาผลิตยางแท่ง และยางแผ่นรมควันเป็นหลัก

โครงสร้างการผลิตผลิตภัณฑ์ยางชั้นกลางของไทย ประกอบด้วยยางแผ่น ยางแท่ง น้ำยางข้น ยางคอมพาวด์ ยางผสม และอื่นๆ โดยยางแท่งเป็นผลิตภัณฑ์ยางพาราชั้นกลางที่ไทยมีปริมาณการผลิตสูงสุด สัดส่วนประมาณ 38.6% ของปริมาณการผลิตผลิตภัณฑ์ยางพาราชั้นกลางทั้งหมดของไทย

(1) **อุตสาหกรรมยางแผ่นรมควัน (Ribbed Smoked Sheet: RSS)** เป็นการนำน้ำยางสดมาผ่านกระบวนการกรองเพื่อแยกสิ่งสกปรกและสิ่งเจือปน เติมกรดฟอร์มิกเข้มข้นเพื่อให้น้ำยางจับตัว แล้วนำไปรีดเป็นแผ่น จะได้ “ยางแผ่นดิบ” จากนั้นนำไปผึ่งแดดประมาณ 6 ชั่วโมงจะได้ “ยางแผ่นผึ่งแห้ง” และหากนำไปผ่านกระบวนการรมควันหรืออบยาง (เพื่อลดความชื้นและป้องกันการเกิดเชื้อรา) จะเรียกว่า “ยางแผ่นรมควัน” ซึ่งเป็นยางแผ่นแท่งที่สามารถเก็บไว้ได้นานกว่ายางแผ่นประเภทอื่น

(2) **อุตสาหกรรมน้ำยางข้น (Concentrated latex)** เป็นการนำน้ำยางสดมาผ่านกระบวนการปั่นแยกด้วยความเร็วสูงเพื่อแยกน้ำและสารละลายอื่นๆ ที่เจือปนอยู่ในน้ำออกไป ทำให้ได้น้ำยางข้นที่มีเนื้อยางไม่ต่ำกว่า 60% ของปริมาณน้ำยางทั้งหมดซึ่งมีคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับนำไปเป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมต่อเนื่องซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลิตภัณฑ์ยางทางการแพทย์ (โดยทั่วไปน้ำยางสดที่ได้จากการกรีดยางจะมีปริมาณเนื้อยางเฉลี่ยเพียง 33% ไม่เหมาะกับการนำไปผลิตผลิตภัณฑ์ชั้นปลาย)

(3) **อุตสาหกรรมยางอื่นๆ ที่สำคัญ** คือ ยางคอมพาวด์ (Compound rubber) เป็นผลิตภัณฑ์ยางชั้นกลางที่มีส่วนผสมของยางธรรมชาติ และสารเคมีต่างๆ เช่น สารวัลคาไนซ์ สารตัวเร่งปฏิกิริยา สารตัวเติม เป็นต้น เพื่อให้มีคุณสมบัติพิเศษที่เหมาะสมในการนำไปขึ้นรูปผลิตภัณฑ์ยางชั้นปลายประเภทต่างๆ อาทิ ยางรถยนต์ ถังมือยาง ยางรองคอกสะพาน ท่อยาง ยางรัดของ เป็นต้น และยางผสม (Mixed rubber/Mixture rubber) เป็นผลิตภัณฑ์ยางชั้นกลางที่มีส่วนผสมของยางธรรมชาติ และยางสังเคราะห์ และ/หรือสารเคมีต่างๆ เพื่อให้มีคุณสมบัติพิเศษที่เฉพาะตัวตามความต้องการของอุตสาหกรรมชั้นปลาย อาทิ ท่อยาง ฟันฉนวน สายพานลำเลียง วัสดุหีบห่อ ฟันรองเท้า เป็นต้น

2.16 การวิเคราะห์คู่แข่ง

กยท. มีการวิเคราะห์โดยนำหน่วยงาน/บริษัท ที่ดำเนินธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันโดยเฉพาะหน่วยงาน/บริษัท ที่มีความเป็นเลิศมาเปรียบเทียบกับกรดำเนินงาน ผ่านการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์กรที่มีความใกล้เคียง มาเปรียบเทียบ แม้ว่าโครงสร้างองค์กร ลักษณะการดำเนินงาน และลักษณะการประกอบกิจการจะต่างกัน แต่การเปรียบเทียบ ในลักษณะนี้จะช่วยชี้ให้เห็นถึงแนวทาง ทิศทาง และกลยุทธ์ที่จะพา กยท. ไปสู่จุดหมายได้เป็นอย่างดี ดังนั้น เพื่อให้การกำหนด ยุทธศาสตร์และเป้าหมายการดำเนินงานมีความท้าทายและสามารถแข่งขัน กยท. จึงได้มีการกำหนดแนวทางการคัดเลือกคู่แข่ง กยท. โดยมีการแบ่งประเด็นการดำเนินงานตามภารกิจหลักขององค์กรเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการส่งเสริมและการวิจัย/นวัตกรรม 2. ด้านธุรกิจและการแปรรูป 3. ด้านการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงมีการพิจารณาประเด็นข้อมูลต่าง ๆ มาปรับใช้เพื่อให้ กยท. ก้าวสู่การเป็นองค์กรบริหารด้านยางพาราที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต โดยคัดเลือกคู่แข่งจากรูปแบบในการ ดำเนินธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและมีความน่าเชื่อถือ สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking Analysis)

หัวข้อ	รายละเอียด
1. ด้านการส่งเสริมและการวิจัย/นวัตกรรม	- การดำเนินงานศึกษา วิจัยและสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนายางพาราตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ - ด้านการส่งเสริมเกษตรกร สถาบันฯ และผู้ประกอบการ
2. ด้านธุรกิจและการแปรรูป	- การดำเนินงานด้านธุรกิจ ได้แก่ สวนยางพารา การแปรรูปยางขั้นต้น การผลิตและแปรรูปยาง เพื่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่าของสินค้า และผลิตภัณฑ์จากยางพารา
3. ด้านการบริหารจัดการองค์กร	- ด้านการเงิน - ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงิน - ด้านการตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากนั้นมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่แข่งของ กยท. ในแต่ละด้าน ดังนี้

ตารางที่ 19 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่แข่งของ กยท. ในแต่ละด้าน

หัวข้อ	ประเด็น	ลักษณะของคู่แข่ง	ตัวอย่างคู่แข่ง
1. ด้านการส่งเสริมและการวิจัย/นวัตกรรม	การส่งเสริม การวิจัย/นวัตกรรม	ให้การดูแลส่งเสริมเกษตรกร สถาบันฯ ผู้ประกอบการ รวมถึงการวิจัยตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ	- Malaysia Rubber Board - Vietnam Rubber Group Co., Ltd.
2. ด้านธุรกิจและการแปรรูป	การผลิต การแปรรูปยางและการตลาดยาง	ธุรกิจผลิตและจำหน่ายวัตถุดิบยางพาราทั้งในและต่างประเทศ (น้ำยางสด ยางแผ่นดิบ ยางก้อน ถ้วย และไมยางพารา)	- บริษัท ศรีตรังแอโกรอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) - บริษัท ไทยฮั้วยางพารา จำกัด (มหาชน)
3. ด้านการบริหารจัดการองค์กร	การส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารองค์กร	ธุรกิจที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินงานด้านการบริหารองค์กรครอบคลุมพื้นที่	บริษัท ศรีตรังแอโกรอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) /การประปาส่วนภูมิภาค

หน่วยงานที่ดูแลการดำเนินงานด้านยางพาราในประเทศไทยที่เป็นหน่วยงานภาครัฐมีเพียงการยางแห่งประเทศไทยเพียงรายเดียว นอกจากนั้นยังมีบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจด้านยางพาราที่มีชื่อเสียง และมีผลการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย บริษัท ศรีตรังแอมโกลอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยอ้อย ยางพารา จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ในขณะที่พิจารณาหน่วยงานที่ดำเนินงานด้านยางพาราในต่างประเทศซึ่งเป็นหน่วยงานของ ภาครัฐ พบว่า มาเลเซีย มีหน่วยงาน Malaysia Rubber Board เพื่อดูแลเรื่องการค้ายางพาราในการสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมถึงมี การวิจัยพันธุ์ยาง เวียดนาม มี Vietnam Rubber Group ที่เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในการดูแลการผลิตต้นน้ำ กลางน้ำ รวมถึงการส่งขายเพื่อดำเนินธุรกิจ

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จากการประชุมระดมความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของการยางแห่งประเทศไทย (ระดับ 9 – ระดับ 11) เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2567 ณ ห้องสกลสถานพิทักษ์ และผ่าน online โดย กยท. ได้นำเสนอ พรบ.กยท. 2558 แผนยุทธศาสตร์ต่างๆ เทรนด์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ผลการดำเนินงานของ กยท. ประจำปีบัญชี 2566 ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทที่สำคัญ ผลการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยยั่งยืน value driver และนำเสนอ evidence base ให้ผู้บริหารรับทราบก่อนเริ่มระดม ความคิดเห็น โดยผลจากการระดมความเห็นสามารถสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยอื่นๆ ได้ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยเครื่องมือ PESTEL Analysis คือ กรอบการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเมือง (Political) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยด้านสังคม (Social) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental) ซึ่งช่วยหาปัจจัยภายนอกแต่ละรายที่ส่งผลดี (โอกาส) หรือผลเสีย (อุปสรรค) กับองค์กร

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis

	ปัจจัยภายนอก	ส่งผลต่อ กยท.
P	ด้านการเมือง (Political)	
	1. สงครามอิสราเอลและฮามาส ผลการเลือกตั้งของประเทศเศรษฐกิจ และการแบ่งขั้วระหว่างจีน-สหรัฐฯ กับ จีน-ไต้หวัน กระทบเศรษฐกิจและอัตราเงินเฟ้อโลก รวมถึงราคาน้ำมันโลกและความผันผวนในตลาดการเงินโลกที่สูงขึ้น	-
	2. การโจมตีเรือขนส่งสินค้าของกบฏฮูตีในบริเวณทะเลแดง ส่งผลให้ระยะเวลาและต้นทุนการขนส่งสินค้านี้ระหว่างทวีปสูงขึ้นมาก	-
	3. นโยบายรัฐบาลดิจิทัล	+
	4. นโยบายปราบปรามการลักลอบนำเข้าสินค้าเกษตรผิดกฎหมาย	+
	5. ยกระดับสินค้าเกษตร เสริมศักยภาพเกษตรกร	+

	ปัจจัยภายนอก	ส่งผลต่อ กยท.
E	ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	
	1. เศรษฐกิจโลก 3 ปีข้างหน้ามีแนวโน้มเติบโตต่ำเฉลี่ยเพียง 3.1% แม้ใกล้เคียงกับ 3.0% ในปี 2566 แต่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยช่วงก่อน COVID-19 ที่ 3.7% ธนาคารกลางสหรัฐฯ (เฟด) อาจจำเป็นต้องคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายในระดับสูงจนถึงช่วงกลางปี 2567	-
	2. เศรษฐกิจจีนมีแนวโน้มชะลอตัวส่งผลกระทบต่อภาคการเงิน ธุรกิจและครัวเรือน รวมทั้งประชากรและการเข้าสู่สังคมสูงวัย	-
	3. เศรษฐกิจไทย 2567 จะขยายตัวร้อยละ 3.2 จากการบริโภคภาคเอกชนและการส่งออก	+
	4. การส่งออกสินค้าของไทยจะขยายตัวต่อเนื่องตามความต้องการทั่วโลกและเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้า คาดการณ์ว่าการส่งออกสินค้าจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.4	+
S	ด้านสังคม (Social)	
	1. ผู้สูงอายุจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี ปี 2573 คาดว่าจะมีประมาณ 1.4 พันล้านคนและจะเพิ่มขึ้นถึง 2 พันล้านคนในปี 2593 โดยทวีปเอเชียจะมีประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลก	-
	2. สถานการณ์ด้านแรงงานปรับตัวดีขึ้นเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของการจ้างงานทั้งในและนอกภาคเกษตรกรรมมีการว่างงานอยู่ในระดับต่ำที่ร้อยละ 0.99	+
T	ด้านเทคโนโลยี (Technology)	
	1. เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ปี 2567 เช่น Sustainable Technology, Platform Engineering, Machine Customers และ Industry Cloud Platforms (ICPs)	+
	2. การปรับตัวต่อสภาพภูมิอากาศ ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี	+
	3. ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีเกษตร 4.0 เพื่อการพัฒนาภาคเกษตรกรรมโดยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า ตั้งแต่การผลิต การแปรรูป จนถึงการตลาด	+
L	ด้านกฎหมาย (Legal)	
	1. กฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า (EU Deforestation Regulation หรือ EUDR)	+
	2. พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)	-
E	ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)	
	1. ปรากฏการณ์เอลนีโญทำให้อุณหภูมิของโลกพุ่งสูงขึ้นอย่างมากและมีแนวโน้มที่จะพุ่งสูงขึ้นอีกในปี 2024	-
	2. เป้าหมายในการเพิ่มกำลังการผลิตพลังงานหมุนเวียนทั่วโลกขึ้น 3 เท่าภายในปี 2030	-
	3. นโยบายการขับเคลื่อนสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ESG	+

3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการตรวจสอบเพื่อให้ทราบถึงทรัพยากรและความสามารถในภาพรวมขององค์กร เพื่อนำไปกำหนดเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ทำได้โดยใช้เครื่องมือ 7S McKinsey Framework ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบงาน (System) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) ทักษะ (Skill) บุคลากร (Staff) และลักษณะการทำงาน (Style) แต่ละปัจจัยมีประเด็นที่ช่วยส่งเสริม และลดทอนความสามารถในการบรรลุความสำเร็จขององค์กร สามารถวิเคราะห์จากหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วยเครื่องมือ 7S McKinsey Framework

ปัจจัยภายใน	ผลต่อกยท.	Malaysia Rubber Board	Vietnam Rubber Group	ศรีตรัง	ไทยฮั่ว	การประปาส่วนภูมิภาค
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)						
1. มีแหล่งรายได้ที่แน่นอนตาม พ.ร.บ. กยท. พ.ศ. 2558	+	รายได้จากรัฐ	รายได้จากการดำเนินงาน	รายได้จากการดำเนินงาน	รายได้จากการดำเนินงาน	รายได้จากการดำเนินงาน
2. ขาดผลงานวิจัยปลายน้ำที่สามารถนำไปขยายผลเชิงพาณิชย์ได้ สัดส่วนงานวิจัยปลายน้ำของ กยท. ร้อยละ 10	-	หน่วยงานวิจัยปลายน้ำนักวิจัย 1,000 คน	การปลูก การแปรรูป และอุตสาหกรรม	-	-	-
3. เป็นองค์กรหลักที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางเสริมสร้างความร่วมมือด้านยางพารากับองค์กรยางระหว่างประเทศที่ไทยเป็นสมาชิก	+	กลุ่มประเทศผู้ผลิตยางเก่า	กลุ่มประเทศผู้ผลิตยางใหม่	-	-	-
โครงสร้าง (Structure)						
1. มีสำนักงาน กยท. จังหวัด และสาขาในภูมิภาคครอบคลุมแหล่งปลูกยางสำคัญของประเทศ 45 แห่งทั่วประเทศ	+	3 แห่ง	3 แห่ง	โรงงานผลิตยาง 36 แห่ง (ไทย 32 แห่ง, อินโดนีเซีย 3 แห่ง และเมียนมา 1 แห่ง) มีกำลังการผลิต 2.84 ล้านตัน/ปี	17 โรงงาน กำลังการผลิต 811,200 ตันต่อปี	74 จังหวัด
2. โครงสร้างองค์กรยังไม่สามารถตอบสนองภารกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินภารกิจบางอย่างยังขาดเอกภาพ เช่น ด้านโรงงานและธุรกิจ พนักงานร้อยละ 12 อยู่ในส่วนของโรงงานและธุรกิจ	-	โครงสร้างเพื่อการวิจัย	โครงสร้างเพื่อการผลิตและดำเนินธุรกิจ	โครงสร้างเพื่อการผลิตและดำเนินธุรกิจ	โครงสร้างเพื่อการผลิตและดำเนินธุรกิจ	โครงสร้างไม่ตอบสนอง การเปลี่ยนแปลง (swot)

ปัจจัยภายใน	ผลต่อกยท.	Malaysia Rubber Board	Vietnam Rubber Group	ศรีตรัง	ไทยฮั่ว	การประปาส่วนภูมิภาค
3. สวนยางและโรงงานแปรรูปยางของ กยท. ยังขาดประสิทธิภาพในการผลิต (กำลังการผลิต 36,942 ตันต่อปี)	-	-	-	โรงงานผลิตยางธรรมชาติ ทั้งสิ้น 36 แห่ง (ไทย 32 แห่ง, อินโดนีเซีย 3 แห่ง และ เมียนมา 1 แห่ง) มีประมาณการกำลังการผลิตรวม 2.84 ล้านตัน/ปี	17 โรงงาน กำลังการผลิต 811,200 ตันต่อปี	-
4. ต้นทุนการบริหารองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	-	-	-	ต้นทุนการบริหาร ปี 2566 ลดลง ร้อยละ 13.1 เมื่อเทียบกับปี 2565	เพิ่มกำลังการผลิตปีละ 500,000 ตัน โดยจำนวนบุคลากรเท่าเดิม	ค่าใช้จ่ายรวมต่อปริมาณน้ำจำหน่าย (บาท/ลบ.ม.) ปี 2562 = 18.44 ปี 2563 = 18.66 และ ปี 2564 = 19.23
ระบบงาน (System)						
1. ระบบงานของ กยท. ยังขาดความเชื่อมโยงที่แสดงถึงความร่วมมือข้ามสายงานที่ชัดเจน	-	-	-	-	-	โครงสร้างไม่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง
2. มีฐานข้อมูลจำนวนมากของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยางที่ถูกจัดเก็บด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ สามารถนำมาใช้ในงานวิจัยและนวัตกรรม และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	+	ฐานขอมูลนักวิจัย	ฐานขอมูลคูกา	ฐานขอมูลคูกา	ฐานขอมูลคูกา	ฐานขอมูลคูกา

ปัจจัยภายใน	ผลต่อกยท.	Malaysia Rubber Board	Vietnam Rubber Group	ศรีตรัง	ไทยฮั่ว	การประปาส่วนภูมิภาค
3. ระบบงานและกระบวนการทำงานขาดความคล่องตัว และยังไม่เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ	-	-	-	ระบบการผลิตที่ควบคุมด้วยเทคโนโลยี	ระบบการผลิตที่ควบคุมด้วยเทคโนโลยี	การให้บริการรูปแบบสาขาเสมือนจริง (Virtual Branch)
ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)						
1. กยท. ยังขาดการหลอมรวมวัฒนธรรมเดิมของ 3 องค์กร ให้เป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่เด่นชัด	-	หน่วยงานเดียว	หน่วยงานเดียว	หน่วยงานเดียว	หน่วยงานเดียว	หน่วยงานเดียว
ทักษะ (Skill)						
1. บุคลากรเชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมอบรม ให้ความรู้ในด้านต้นน้ำ	+	เชี่ยวชาญงานวิจัย	เชี่ยวชาญธุรกิจ	เชี่ยวชาญธุรกิจ	เชี่ยวชาญธุรกิจ	เชี่ยวชาญบริการ
2. บุคลากรขาดทักษะด้านวิจัยและธุรกิจ	-	เชี่ยวชาญงานวิจัย	เชี่ยวชาญธุรกิจ	เชี่ยวชาญธุรกิจ	เชี่ยวชาญธุรกิจ	เชี่ยวชาญบริการ
บุคลากร (Staff)						
1. บุคลากรมีความพึงพอใจและผูกพันต่อองค์กร (คะแนนความพึงพอใจ 3.46 คะแนน, คะแนนความผูกพัน 3.73 คะแนน)	-	-	-	-	-	คะแนนความพึงพอใจ 4.32 คะแนน คะแนนความผูกพัน 4.39 คะแนน
2. จำนวนนักวิจัยยังมีไม่เพียงพอ ทั้งด้านต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ	-	บุคลากรงานวิจัยปลายน้ำ	ไม่มีหน่วยวิจัย	ไม่มีหน่วยวิจัย	ไม่มีหน่วยวิจัย	ไม่มีหน่วยวิจัย
ลักษณะการทำงาน (Style)						
1. พนักงานขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน/ส่วนงาน	-	-	-	-	-	การแบ่งงานบางเรื่องยังไม่ชัดเจน

3.3 การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (SWOT Analysis)

หลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแล้ว ได้จัดทำ SWOT โดยมีการจัดอันดับความสำคัญ จำเป็นเร่งด่วน ด้วยเครื่องมือ Strategic Factors Analysis Summary: SFAS มีขั้นตอนดังนี้

(1) การประเมินสถานภาพขององค์กร โดยให้คะแนนน้ำหนักของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยกำหนดเป็นตัวเลขทศนิยมซึ่งมีค่าระหว่าง 1.0 (อิทธิพลมากที่สุด) จนถึง 0.0 (ไม่มีอิทธิพล) ผลรวมทั้งหมดจะเท่ากับ 1.0

(2) การประเมินความสามารถขององค์กร ในการลดผลกระทบหรือเพิ่มโอกาสให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาว่าหน่วยงานต่างๆขององค์กรจะตอบสนองต่อปัจจัยนั้นได้อย่างไร โดยกำหนดเป็นตัวเลขซึ่งมีค่าระหว่าง 1 (ไม่สามารถดำเนินการ) จนถึง 5 (สามารถจัดการได้อย่างเป็นเลิศ)

(3) คำนวณหาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) โดยนำคะแนนน้ำหนัก (0.0 - 1.0) จากในขั้นตอนที่ 1 และนำคะแนนการจัดลำดับความสำคัญ (1-5) จากในขั้นตอนที่ 2 มาคูณกัน เพื่อวิเคราะห์/ประเมินสถานภาพขององค์กรทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

(4) สรุปปัจจัยต่าง ๆ เป็นจุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ที่ถูกกรองด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors Analysis Summary: SFAS) ที่มีระดับ Score สูงเป็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และสรุปจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) เป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ขององค์กร โดยการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถสรุปปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสถานภาพองค์กรได้อย่างแท้จริง โดยผลการประเมินที่ต่ำกว่า 0.2 คะแนน จะไม่นำมาวิเคราะห์ตามมติคณะทำงานทบทวนแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 1/2567

1) เกณฑ์การให้คะแนนในการจัดทำ Strategic Factors Analysis Summary: SFAS

(1) การให้คะแนนน้ำหนักของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร (Importance of issues)

ตารางที่ 22 การให้คะแนนน้ำหนักของปัจจัยต่าง ๆ (Importance of issues)

น้ำหนัก	รายละเอียด
> 0.05	<u>เร่งด่วนมาก</u> - เป็นประเด็นที่องค์กรต้องดำเนินการเนื่องจากเป็นนโยบายของภาครัฐ รวมถึงนโยบายจากคณะกรรมการ/ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และ/หรือ เพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขัน - เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานที่สำคัญ
0.03 - 0.05	<u>เร่งด่วน</u> - เป็นประเด็นที่ไม่เร่งด่วนมาก และองค์กรมีทรัพยากรเพียงพอในการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีแผนงาน/การเตรียมการในประเด็นดังกล่าว
< 0.03	<u>ไม่เร่งด่วน</u> - เป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ - เป็นประเด็นที่ไม่เร่งด่วนมาก และ/หรือองค์กรอาจจะมีทรัพยากรไม่เพียงพอในการดำเนินงาน

(2) การประเมินความสามารถขององค์กรในการลดผลกระทบหรือเพิ่มโอกาส ให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Manage ability)

ตารางที่ 23 การประเมินความสามารถขององค์กร (Manage ability)

SWOT	ระดับ 1	ระดับ 3	ระดับ 5
Strength	จุดแข็งที่ด้อยกว่าคู่แข่ง	จุดแข็งที่เทียบเท่าคู่แข่ง	จุดแข็งที่เหนือกว่าคู่แข่ง
Opportunity	โอกาสที่ได้รับ/แสวงหาโอกาสได้น้อยกว่าคู่แข่ง เนื่องจากมีข้อจำกัดหรือยังไม่มีแผนงานที่ชัดเจนรองรับ	โอกาสที่ได้รับ/แสวงหาโอกาสเทียบเท่าคู่แข่งหรือปัจจุบันองค์กรมีแผนงานที่ชัดเจนรองรับโอกาส	โอกาสที่ได้รับ/แสวงหาโอกาสได้มากกว่าคู่แข่ง
Weakness	ความสามารถขององค์กรในการแก้ไข/ขจัดอุปสรรคน้อย เนื่องจากเป็นข้อจำกัดในเชิงธุรกิจ/อุตสาหกรรมหรือความพร้อมขององค์กร	องค์กรมีการประเมินถึงความสามารถและเตรียมความพร้อมในการแก้ไข/ขจัดอุปสรรคดังกล่าว	ปัจจุบันองค์กรมีนโยบาย/แผนงานที่ชัดเจนรองรับการแก้ไข/ขจัดอุปสรรค
Threat	ความสามารถขององค์กรในการแก้ไข/ขจัดอุปสรรคน้อย เนื่องจากเป็นข้อจำกัดในเชิงธุรกิจ/อุตสาหกรรมหรือความพร้อมขององค์กร	องค์กรมีการประเมินถึงความสามารถและเตรียมความพร้อมในการแก้ไข/ขจัดอุปสรรคดังกล่าว	ปัจจุบันองค์กรมีนโยบาย/แผนงานที่ชัดเจนรองรับการแก้ไข/ขจัดอุปสรรค

2) การจัดลำดับความสำคัญของศักยภาพองค์กร (SWOT)

กยท. ได้สำรวจความคิดเห็นและการให้ระดับคะแนนของการวิเคราะห์ในแต่ละด้านจากคณะทำงานทบทวนแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย แล้วนำมาวิเคราะห์ Internal Factor Analysis Strategy: IFAS และ External Factor Analysis Strategy: EFAS เพื่อจัดลำดับความสำคัญของศักยภาพองค์กร (SWOT) โดยคัดเลือกเฉพาะปัจจัยสำคัญที่มีคะแนนรวมมากกว่าหรือเท่ากับ 0.20

ตารางที่ 24 ผลการจัดลำดับความสำคัญของศักยภาพองค์กร (SWOT)

SWOT	รายละเอียด	Priority Issue	Manage ability	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
ปัจจัยภายใน				
จุดแข็ง Strength	1. มีแหล่งรายได้ที่แน่นอนตาม พ.ร.บ. กยท. พ.ศ. 2558	4.294	0.15	0.644
	2. เป็นองค์กรหลักที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางการเสริมสร้างความร่วมมือด้านยางพารากับองค์กรยางระหว่างประเทศที่ไทยเป็นสมาชิก	4.235	0.1	0.424
	3. มีสำนักงาน กยท. จังหวัด และสาขาในภูมิภาคครอบคลุมแหล่งปลูกยางสำคัญของประเทศ 45 แห่งทั่วประเทศ และมีหน่วยงานดูแลครอบคลุมทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ	4.529	0.2	0.906
	4. มีฐานข้อมูลจำนวนมากของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยางที่ถูกจัดเก็บด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ สามารถนำมาใช้ในงานวิจัยและนวัตกรรม และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	4.412	0.35	1.544
	5. บุคลากรเชี่ยวชาญด้านการส่งเสริม อบรม ให้ความรู้ในด้านต้นน้ำ	4.059	0.2	0.812
				1.0000
จุดอ่อน Weakness	1. ขาดผลงานวิจัยปลายน้ำที่สามารถนำไปขยายผลเชิงพาณิชย์ได้	3.706	0.1	0.371
	2. โครงสร้างองค์กรยังไม่สามารถตอบสนองภารกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินภารกิจบางอย่างยังขาดเอกภาพ เช่น ด้านโรงงานและธุรกิจ พนักงานจำนวน ร้อยละ 12 อยู่ในส่วนของโรงงานและธุรกิจ	4.471	0.15	0.671
	3. สวนยางและโรงงานแปรรูปยางของ กยท. ยังขาดประสิทธิภาพในการผลิต (กำลังการผลิต 31,609 ตันต่อปี)	4.353	0.15	0.653
	4. ต้นทุนการบริหารองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.353	0.1	0.435
	5. ระบบงานของ กยท. ยังขาดความเชื่อมโยงที่แสดงถึงความร่วมมือข้ามสายงานที่ชัดเจน	4.000	0.025	0.100
	6. ระบบงานและกระบวนการทำงานขาดความคล่องตัว และยังไม่เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ	3.706	0.05	0.185
	7. กยท. ยังขาดการหลอมรวมวัฒนธรรมเดิมของ 3 องค์กร ให้เป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่เด่นชัด	3.941	0.055	0.217

SWOT	รายละเอียด	Priority Issue	Manage ability	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
	8. บุคลากรขาดทักษะด้านวิจัยและธุรกิจ	4.235	0.15	0.635
	9. บุคลากรมีความพึงพอใจและผูกพันต่อองค์กร (คะแนนความพึงพอใจ 3.46 คะแนน คะแนนความผูกพัน 3.73 คะแนน)	3.588	0.025	0.090
	10. จำนวนนักวิจัยยังมีไม่เพียงพอ ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ	3.765	0.125	0.471
	11. พนักงานขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน/ส่วนงาน	3.706	0.07	0.259
				1.0000
ปัจจัยภายนอก				
โอกาส Opportunity	1. นโยบายรัฐบาลดิจิทัล, พรบ. ปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์, ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีเกษตร 4.0	4.118	0.1	0.412
	2. นโยบายปราบปรามการลักลอบนำเข้าสินค้าเกษตรผิดกฎหมาย	3.529	0.05	0.176
	3. ยกระดับสินค้าเกษตร เสริมศักยภาพเกษตรกร	4.000	0.05	0.200
	4. เศรษฐกิจไทย 2567 จะขยายตัวร้อยละ 3.2 จากการบริโภคภาคเอกชนและการส่งออกขยายตัว คาดการณ์ว่าการส่งออกสินค้าจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.4	3.353	0.05	0.168
	5. สถานการณ์ด้านแรงงานปรับตัวดีขึ้นเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของการจ้างงานทั้งในและนอกภาคเกษตรกรรมมีการว่างงานอยู่ในระดับต่ำที่ร้อยละ 0.99	3.176	0.05	0.159
	6. เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ปี 2567 ได้แก่ Sustainable Technology, Platform Engineering, Machine Customers และ Industry Cloud Platforms (ICPs) นำมาใช้ประโยชน์ เช่น การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการปรับตัวต่อสภาพภูมิอากาศ	4.000	0.1	0.400
	7. กฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า หรือ EU Deforestation Regulation หรือ EUDR	4.588	0.2	0.918
	8. นโยบายการขับเคลื่อนสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ESG	4.000	0.1	0.400
	9. เสถียรภาพทางการเมือง	3.882	0.05	0.194
	10. การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero)	3.647	0.1	0.365
	11. พระราชบัญญัติควบคุมยาง พ.ศ. 2542	3.471	0.05	0.174
	12. ผลิตภัณฑ์ยางพาราเพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ	4.059	0.05	0.203
	13. พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)	3.412	0.05	0.171
			1.0000	

SWOT	รายละเอียด	Priority Issue	Manage ability	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
อุปสรรค Threat	1. เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มชะลอตัว เนื่องจากสงครามอิสราเอลและฮามาส ผลการเลือกตั้งของประเทศเศรษฐกิจ การแบ่งขั้วระหว่างประเทศ สังคมสูงวัย กระทบอัตราเงินเฟ้อโลก ราคาน้ำมันโลก และอัตราดอกเบี้ยสูง	3.353	0.2	0.671
	2. ผู้สูงอายุจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี ปี 2573 คาดว่าจะมีประมาณ 1.4 พันล้านคนและจะเพิ่มขึ้นถึง 2 พันล้านคนในปี 2593 โดยทวีปเอเชียจะมีประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลก	3.882	0.1	0.388
	3. ปรากฏการณ์เอลนีโญทำให้อุณหภูมิของโลกพุ่งสูงขึ้นอย่างมาก และมีแนวโน้มที่จะพุ่งสูงขึ้นอีกในปี 2024	4.529	0.25	1.132
	4. เป้าหมายในการเพิ่มกำลังการผลิตพลังงานหมุนเวียนทั่วโลกขึ้น 3 เท่าภายในปี 2030	3.412	0.1	0.341
	5. ราคายางผันผวน ไม่เสถียรภาพ	4.588	0.1	0.459
	6. พระราชบัญญัติกักพืช พ.ศ. 2507 ห้ามนำเข้า-นำผ่านยางจากต่างประเทศ	3.471	0.05	0.174
	7. โรคใบร่วงของยางพารา	4.824	0.2	0.965
				1.0000

3) ศักยภาพองค์กร (SWOT) ของการยางแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 25 ศักยภาพองค์กร (SWOT) ของการยางแห่งประเทศไทย

ศักยภาพองค์กร (SWOT)		คะแนน (Score)	ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidenced-based)
จุดแข็ง (Strengths)			
S1	มีฐานข้อมูลจำนวนมากของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยางที่ ถูกจัดเก็บด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ สามารถนำมาใช้ในงานวิจัย และนวัตกรรม และสนับสนุน การตัดสินใจของผู้บริหาร	1.544	กยท. มีฐานข้อมูลของเกษตรกรชาวสวนยางและสถาบันเกษตรกรที่ขึ้น ทะเบียนกับ กยท. รวมถึงฐานข้อมูลของผู้ประกอบการยาง และ กยท. ได้ พัฒนาระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Informatics System: GIS) ในการค้นหาตำแหน่งสวนยางพาราทั่วประเทศ สามารถตรวจสอบข้อมูล กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมที่ดิน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อ เกษตรกรรม (ส.ป.ก.) รวมทั้งยังมีหมวดอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพื้นที่ปลูก เช่น ความเหมาะสมของพื้นที่ปลูก (Zoning) โดยผู้ขึ้นทะเบียนกับ กยท. ประกอบด้วย เกษตรกรชาวสวนยาง 1,682,111 ราย พื้นที่รวม 19,795,942.87 ไร่ สถาบันเกษตรกรชาวสวนยางจำนวน 1,097 กลุ่ม 325,754 ราย และผู้ประกอบการยางจำนวน 565 ราย (ฝพก., 21/02/2567) โดยคู่แข่งมีเพียงฐานข้อมูลนักวิจัยและฐานข้อมูลลูกค้า
S2	มีสำนักงาน กยท. จังหวัด และสาขาครอบคลุมแหล่ง ปลูกยางสำคัญของประเทศ ทั่วประเทศ และมีหน่วยงาน ดูแลครอบคลุมทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ	0.906	จากระเบียบการยางแห่งประเทศไทย ว่าด้วยกำหนดหน้าที่และความ รับผิดชอบของส่วนงานและหน่วยงาน พ.ศ. 2559 ซึ่งมีการระบุโครงสร้างและ หน้าที่ของส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ โดยการยางแห่งประเทศไทยเขต แบ่งเป็น กองแผนและวิชาการ กองควบคุมและติดตาม กองจัดการโรงงาน 1 – 6 สำนักงานตลาดกลางยางพาราจังหวัด กองจัดการสวนยาง 1-3 และกอง จัดการโรงงานไม้ยาง การยางแห่งประเทศไทยจังหวัด (45 จังหวัด) การยาง แห่งประเทศไทยสาขา (76 สาขา) ศูนย์วิจัยยาง (5 แห่ง) ศูนย์เรียนรู้ยางพารา (5 แห่ง) และศูนย์บริการทดสอบรับรองภาค (3 แห่ง) โดยคู่แข่งไม่ได้มี หน่วยงานครอบคลุมทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ
S3	บุคลากรเชี่ยวชาญด้านการ ส่งเสริม อบรม ให้ความรู้ใน ด้านต้นน้ำ	0.812	กยท. มีนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร จำนวน 576 คน คิดเป็นร้อยละ 16.6 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรต้องมี คุณสมบัติเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง คือ ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่า นี้ในสาขาวิชาเกษตรศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ สาขาวิชา วิทยาศาสตร์กายภาพ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ สาขาวิชาเทคโนโลยีการผลิตพืช สาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ สาขาวิชาวนศาสตร์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร สาขาวิชาบริหารธุรกิจ การบริหารธุรกิจเกษตร สาขาวิชาเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมทางเทคโนโลยี ภูมิทัศน์โดยคู่แข่งเชี่ยวชาญด้านวิจัย ธุรกิจ และการบริการ ซึ่งนักวิชาการ ส่งเสริมการเกษตร นอกจากการให้คำแนะนำในการปลูกสร้างสวนยางแล้ว ยัง ต้องฝึกอบรม ให้ความรู้ รวมถึงการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้กับเกษตรกร สถาบัน ผู้ประกอบการ โดยไม่มีคู่แข่งดำเนินงานด้านนี้สำคัญ

ศักยภาพองค์กร (SWOT)		คะแนน (Score)	ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidenced-based)
S4	มีแหล่งรายได้ที่แน่นอนตาม พ.ร.บ. กยท. พ.ศ. 2558	0.644	จากพระราชบัญญัติ กยท. พ.ศ. 2558 มาตรา 47 บุคคลใดส่งยางพาราออกนอกราชอาณาจักร ต้องเสียเงินค่าธรรมเนียมให้ กยท. ตามอัตราที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด และให้ได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมพิเศษตามกฎหมาย ว่าด้วยการส่งออกป้อนอกและการนำเข้ามาในราชอาณาจักรซึ่งสินค้า ในกรณีที่มีความจำเป็นรัฐมนตรีจะประกาศกำหนดให้ยกเว้นค่าธรรมเนียมตามวรรคหนึ่งก็ได้ การกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมตามวรรคหนึ่ง และการยกเว้นค่าธรรมเนียมตามวรรคสอง จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำหนดหรือยกเว้นค่าธรรมเนียมให้เป็นไปตามที่รัฐมนตรี ประกาศกำหนด โดยรายได้จากค่าธรรมเนียมการส่งออก (CESS) ของ กยท. ในปี 2562 – 2566 อยู่ที่ 8,116 ลบ., 7,668 ลบ., 7,961 ลบ., 8,824 ลบ. และ 8,279 ลบ. ตามลำดับ และการประมาณการปี 2567 อยู่ที่ 8,774 ลบ. โดยคู่เทียบมีเพียงรายได้จากรัฐและจากการดำเนินงานเท่านั้น
S5	เป็นองค์กรหลักที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางเสริมสร้างความร่วมมือด้านยางพารากับองค์กรยางระหว่างประเทศที่ไทยเป็นสมาชิก	0.424	กยท. ร่วมมือด้านยางพารากับองค์กรยางระหว่างประเทศ ได้แก่ 1. สมาคมประเทศผู้ผลิตยางธรรมชาติ (The Association of Natural Rubber Producing Countries: ANRPC) มี 13 ประเทศสมาชิก 2. สภาไตรภาคียางระหว่างประเทศ (International Tripartite Rubber Council: ITRC) ความร่วมมือระหว่างรัฐบาลของไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย 3. ความร่วมมือภายใต้แผนงานการพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย (Indonesia-Malaysia-Thailand Growth Triangle; IMT-GT) เป็นความร่วมมือร่วมกันระหว่าง อินโดนีเซีย มาเลเซีย และไทย 4. สภาวิจัยและพัฒนายางระหว่างประเทศ (International Rubber Research and Development Board: IRRDB) ซึ่งปัจจุบันประกอบด้วย ประเทศสมาชิกทั้งหมด 19 ประเทศ ซึ่งคู่เทียบมีความร่วมมือกับเฉพาะกลุ่มประเทศผู้ผลิตยางเก่าหรือใหม่เท่านั้น โดยในปัจจุบันจากมาตรการ EUDR ประเทศไทยเป็นประเทศหลักในการขับเคลื่อนเนื่องจากความพร้อมของฐานข้อมูล
จุดอ่อน (Weaknesses)			
W1	โครงสร้างองค์กรยังไม่สามารถตอบสนองภารกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินภารกิจบางอย่างยังขาดเอกภาพ เช่น ด้านโรงงานและธุรกิจ พนักงานจำนวน ร้อยละ 12 อยู่ในส่วนของโรงงานและธุรกิจ	0.671	ภารกิจใหม่ของ กยท. ต้องการที่จะพัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราอย่างยั่งยืน โดยพนักงานด้านโรงงานและธุรกิจของ กยท. มีจำนวน 429 คน คิดเป็นร้อยละ 12.4 ของพนักงานทั้งหมด โดยมีรายได้จากการดำเนินธุรกิจ 2,792.83 ลบ. แต่มีต้นทุนขาย 2,931.36 ลบ. และโครงสร้างของ กยท. เป็นโครงสร้างเพื่อการส่งเสริมเกษตรกร และสถาบันเกษตรกรเทียบกับคู่เทียบที่มีโครงสร้างเพื่อการวิจัย การผลิตและการดำเนินธุรกิจ

ศักยภาพองค์กร (SWOT)		คะแนน (Score)	ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidenced-based)
W2	สวนยางและโรงงานแปรรูปยางของ กยท. ยังขาดประสิทธิภาพในการผลิต (กำลังการผลิต 31,609 ตันต่อปี)	0.653	โรงงานแปรรูปยาง มีประสิทธิภาพการผลิตต่ำเนื่องจากเครื่องจักรในโรงงานมีอายุการใช้งานนาน ตั้งแต่ 11-55 ปี รวมถึงกำลังผลิตไม่สูงมากนัก (15,000 - 17,000 ตัน/ปี) ขาดความได้เปรียบด้านขนาด (Economy of scale) ทำให้การผลิตไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชน โดยต้นทุนการผลิตของ กยท. สูงกว่าภาคเอกชนประมาณร้อยละ 20 และอัตราการผลิตที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับกำลังการผลิตสูงสุดในปี 2566 ของโรงงาน กยท. ทั้ง 6 แห่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 17.31 โดยสามารถเรียงลำดับแต่ละโรงงานได้ ดังนี้ โรงงาน 2 ร้อยละ 38.76 โรงงาน 6 ร้อยละ 28.04 โรงงาน 1 ร้อยละ 15.50 โรงงาน 5 ร้อยละ 10.23 โรงงาน 4 ร้อยละ 7.35 และโรงงาน 3 ร้อยละ 4.00 และปริมาณผลผลิตในปี 2566 ของสวนยาง กยท. รวมทั้ง 3 แห่ง อยู่ที่ 3,455.64 ตัน แบ่งเป็น สวน 1 1,125.40 ตัน สวน 2 1,946.83 ตัน และสวน 3 383.42 ตัน ตัวอย่างสวนยางในจังหวัดนครศรีธรรมราช พื้นที่ประโยชน์ 41,800 ไร่ เป็นพื้นที่สวนยางประมาณ 25,000 ไร่ ส่วนใหญ่จะเป็นสวนยางเก่าอายุ 25-30 ปี เสื่อมสภาพ เปลือกแห้ง ให้ผลผลิตต่ำ
W3	บุคลากรขาดทักษะด้านวิจัยและธุรกิจ	0.635	กยท. มีนักวิจัยจำนวน 41 คน โดยนักวิจัยต้องได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ในสาขาวิชาเกษตรศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์กายภาพ สาขาวิชาวิทยาการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ สาขาวิชาเทคโนโลยีการผลิตพืช สาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ สาขาวิชาวนศาสตร์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร สาขาวิชาบริหารธุรกิจทางการบริหารธุรกิจเกษตร สาขาวิชาเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมทางเทคโนโลยีภูมิทัศน์เชี่ยวชาญงานวิจัย และมีนักธุรกิจจำนวน 13 คน โดยนักธุรกิจต้องได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ในสาขาวิชาบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ บริหารรัฐกิจ การตลาด ซึ่งค่อนข้างเปิดกว้างและหลากหลาย ทำให้ กยท. มีบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทางน้อย เทียบกับคู่แข่งที่บุคลากรเชี่ยวชาญงานวิจัย ธุรกิจ และการบริการ
W4	พนักงานไม่เต็มกรอบ อัตรากำลัง บุคลากรและนักวิจัยไม่เพียงพอ	0.471	กยท. มีกรอบอัตรากำลังเฉพาะพนักงาน 2,682 คน แต่มีจำนวนครองจริง 2,183 คน ทำให้ต้องมีการรับลูกจ้างเพิ่มเติม 1,285 คน จากกรอบอัตรากำลัง 1,157 คน)
W5	ต้นทุนการบริหารองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.435	จากการสรุปค่าใช้จ่ายส่วนบุคคลของมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เนื่องจากการบรรจุพนักงานใหม่ โดยค่าใช้จ่ายในปี 2565 เป็น 1,279,704,796.50 บาท และปี 2566 เป็น 1,362,051,413.05 บาท
W6	ขาดผลงานวิจัยปลายน้ำที่สามารถนำไปขยายผลเชิงพาณิชย์ได้	0.371	โครงการที่ขับเคลื่อนงานวิจัยปลายน้ำ ประจำปี 2566 มีจำนวน 10 โครงการงบประมาณ 24,454,300 บาท มีรายได้จากการดำเนินงานในปี 2566 รวมทั้งสิ้น 732,197.57 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.59 ของงบประมาณที่ใช้ โดยรายได้ส่วนใหญ่มาจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาง สารเคมี และการให้บริการ

ศักยภาพองค์กร (SWOT)		คะแนน (Score)	ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidenced-based)
			เครื่องมือวิทยาศาสตร์ในห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์ และเครื่องจักรสำหรับการทำผลิตภัณฑ์ยาง และโครงการส่วนใหญ่อยู่ระหว่างการวิจัย และขอยื่นจดอนุสิทธิบัตรผลิตภัณฑ์
W7	พนักงานขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน/ส่วนงาน	0.259	จากผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ของ กยท. ประจำปีบัญชี 2566 หัวข้อ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กยท. ถูกประเมินว่า ควรมีการบูรณาการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (แผนวิสาหกิจฯ) กับแผนแม่บทต่างๆ ขององค์กร โดยต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยง และการใช้ข้อมูลร่วมกัน เช่น การวิเคราะห์ SWOT ต้องสามารถเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสัมพันธ์ กับจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่องค์กรระบุในด้านบุคลากร เป็นต้น รวมทั้งองค์ประกอบของแผน ระยะเวลาในการจัดทำแผน รวมทั้งการสอบถามความเชื่อมโยงของแผนแม่บทว่าสามารถรองรับ มีเป้าหมายและแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกันอย่างไรครบถ้วน
W8	กยท. ยังขาดการหลอมรวมวัฒนธรรมเดิมของ 3 องค์กรให้เป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่เด่นชัด	0.217	กยท. มีการจัดทำแผนงานหลอมรวม เสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรม แต่การหลอมรวมวัฒนธรรมนั้นต้องใช้เวลา จึงยังไม่เป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ชัดเจนมากนัก โดยสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด คือ สวัสดิการของ กยท. ที่ยังแบ่งเป็น 3 รูปแบบ ไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นสวัสดิการขององค์กรเดิมก่อนรวม 3 องค์กร
โอกาส (Opportunities)			
O1	กฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า หรือ EU Deforestation Regulation หรือ EUDR	0.918	กฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า หรือ EU Deforestation Regulation หรือ EUDR มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 29 มิ.ย. 2566 มีสาระสำคัญกำหนดให้ผู้นำเข้า/ผู้ผลิตของอยู่ในสินค้า 7 ประเภท คือ โกโก้ กาแฟ ถั่วเหลือง ยางพารา ปาล์มน้ำมัน โค และไม้ รวมถึงผลิตภัณฑ์แปรรูปของสินค้าเหล่านี้ สำหรับปี 2566 การส่งออกสินค้าภายใต้มาตรการ EUDR จากไทยไป EU มีมูลค่า 455.58 ล้านเหรียญสหรัฐ มูลค่าการส่งออกสูงสุด คือ ยางพารา 386.55 ล้านเหรียญสหรัฐ (มีสัดส่วนร้อยละ 84.85 ของมูลค่าการส่งออกสินค้าภายใต้มาตรการ EUDR ทั้งหมด) ผลิตภัณฑ์หลักของ กยท. คือ ยางพารา กยท. จึงได้รับผลกระทบโดยตรง เพราะ ยางพาราถูกจัดให้อยู่ในสินค้าที่จะต้องยื่น Due Diligence statement รับรองว่าสินค้าดังกล่าวไม่ได้มาจากกระบวนการตัดไม้ทำลายป่า แต่ กยท. มีฐานข้อมูลเกษตรกรชาวสวนยางจำนวนมากซึ่งทำได้เปรียบต่างประเทศและเอกชน
O2	นโยบายรัฐบาลดิจิทัล, พรบ. ปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์, ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีเกษตร 4.0	0.412	นโยบายที่รัฐบาลจะใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการให้บริการ มาเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างความโปร่งใส ขจัดช่องโหว่ ในการทุจริต ลดค่าใช้จ่าย และปรับปรุงการทำงานของภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล นำไปสู่ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีเกษตร 4.0 ที่เปลี่ยนจากขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมสู่เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเกษตรแบบ

	ศักยภาพองค์กร (SWOT)	คะแนน (Score)	ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidenced-based)
			<p>ดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี ไปสู่การเป็น Smart Farmers และ Enterprises เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง และเตรียมพร้อมเข้าสู่ยุค 5.0 ในอนาคต</p>
O3	<p>เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ปี 2567 ได้แก่ Sustainable Technology, Platform Engineering, Machine Customers และ Industry Cloud Platforms (ICPs) นำมาใช้ประโยชน์ เช่น การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการปรับตัวต่อสภาพภูมิอากาศ</p>	0.400	<p>การ์ทเนอร์ (Gartner) บริษัทวิจัยและให้คำปรึกษาชั้นนำของโลก เปิดข้อมูลเทรนด์เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ปี 2567 (20 พฤศจิกายน 2566) ที่องค์กรต้องปรับใช้และรู้เท่าทันเทคโนโลยีที่กำลังมาและเป็นประโยชน์กับธุรกิจ เช่น เทคโนโลยีที่ยั่งยืน (Sustainable Technology) ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนและสร้างผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างยั่งยืน โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในขอบเขตที่สามารถจัดหาได้ในระยะยาวโดยไม่ทำให้เกิดการเสื่อมสภาพหรือความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อมหรือสังคม, Platform Engineering การพัฒนา Internal Platform Product ให้ตอบโจทย์การใช้งานแบบ self-service เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานของ Developer เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างประสบการณ์การใช้งานที่ยืดหยุ่น และเร่งความสามารถในการเพิ่ม value ทางธุรกิจ, Machine Customers (Custobots) ใช้เพื่ออธิบายหุ่นยนต์หรือระบบอัตโนมัติที่ถูกใช้ในบริการหรือการประสานงานกับลูกค้าในธุรกิจหรือองค์กรต่าง ๆ, Industry Cloud Platforms (ICP) หรือการใช้เทคโนโลยี cloud ในอุตสาหกรรม ภายในปี 2027 เพื่อเร่งการเติบโตขององค์กร ในปี 2023 ICP จัดการกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโดยการรวมบริการ SaaS, PaaS และ IaaS เข้าด้วยกัน และในอนาคต ICP จะสามารถปรับแต่งระบบ cloud ให้เหมาะสมกับธุรกิจที่แตกต่างกันได้ นอกจากนี้ World Economic Forum (WEF) 2024 ที่จัดขึ้นระหว่างวันที่ 15-19 มกราคม 2567 ได้ให้ความสำคัญกับเรื่อง การปรับตัวต่อสภาพภูมิอากาศด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น แอปพลิเคชันเตือนภัยล่วงหน้าที่ขับเคลื่อนด้วย AI, การเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทาน การคาดการณ์ทางการเกษตร และอื่นๆ</p>
O4	<p>การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero)</p>		

ศักยภาพองค์กร (SWOT)		คะแนน (Score)	ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidenced-based)
			<p>ลงปารีส (Paris Agreement) ที่มีเป้าหมายร่วมกันในการควบคุมการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกไม่ให้สูงขึ้นเกิน 2 องศาเซลเซียส และพยายามตั้งเป้าหมายสูงสุดไว้ที่ไม่เกิน 1.5 องศาเซลเซียส เมื่อเทียบกับยุคก่อนปฏิวัติอุตสาหกรรม การที่อุณหภูมิของโลกเพิ่มขึ้นเพียง 0.5 องศาเซลเซียส ก็ส่งผลกระทบต่ออย่างมหาศาลต่อโลก ทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ผลกระทบต่อความหลากหลายทางชีวภาพ และภัยพิบัติต่าง ๆ ที่ตามมา การประชุม COP26 จึงทำให้นานาประเทศต่างประกาศเป้าหมายมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการหยุดยั้งภัยอันตรายของมวลมนุษยชาติ และประเทศไทยได้แสดงเจตนารมณ์ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยได้ประกาศเป้าหมายการเข้าสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนภายในปี ค.ศ. 2050 และเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี ค.ศ. 2065</p>
O5	นโยบายการขับเคลื่อนสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ESG	0.400	<p>รัฐบาลออกมาตรการทางการเงินกว่า 450,000 ล้านบาท ลงทุนเศรษฐกิจสีเขียว (Thailand Green Taxonomy) ส่งเสริมให้เกิดการลงทุนเพื่อความยั่งยืน โดยให้ทุกภาคส่วน ทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ ภาควิชาการ และภาคประชาสังคม ร่วมกันหาแนวทางทำให้ประเทศไทยเป็นสังคมคาร์บอนต่ำ ซึ่งภาวะโลกเดือด (Boiling World) ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของทุกชีวิตบนโลก สภาพอากาศสุดขั้วส่งผลต่อสุขภาพ ภัยแล้งรุนแรงมากขึ้น อาหารขาดแคลน ซึ่งนำไปสู่ปัญหาเศรษฐกิจ ตั้งแต่ระดับครัวเรือนจนถึงระดับมหภาค ร่วมมือกันตามกลยุทธ์ ESG ที่เน้นสร้างเศรษฐกิจ ควบคู่กับสมดุลทางสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างโปร่งใส มุ่งสู่เป้าหมาย Sustainable Development Goals (SDGs) ของสหประชาชาติ</p>
O6	ผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์เพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ	0.203	<p>จากข้อมูลขององค์การอนามัยโลก (WHO) คาดการณ์ว่าจำนวนประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี ซึ่งในปี พ.ศ. 2566 จำนวนผู้สูงอายุทั่วโลกมีจำนวนประมาณ 12.8 ล้านคน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 19.4 ของประชากรทั่วโลก โดยในปี พ.ศ. 2573 คาดว่าจะมีจำนวนประชากรสูงอายุมากถึงประมาณ 1.4 พันล้านคน ซึ่งเป็นโอกาสของ กยท. ที่จะผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์เพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ เช่น ที่นอน เบาะรองหลัง อุปกรณ์กายบริหาร เป็นต้น</p>
O7	ยกระดับสินค้าเกษตร เสริมศักยภาพเกษตรกร	0.200	<p>ผลักดันส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรสร้าง 1 ทองถิ่น 1 สินค้าเกษตรมูลค่าสูง เนื่องจากภาคเกษตรเป็นภาคเศรษฐกิจที่สำคัญ มีประชากรอยู่ในภาคเกษตรจำนวนมาก แต่ยังขาดการพัฒนาที่เหมาะสม เกษตรกรบางส่วนยังทำเกษตรแบบดั้งเดิมที่จึงมีรายได้น้อย จึงเน้นแนวทางในการปรับเปลี่ยนไปสู่การปลูกพืชที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงขึ้น และส่งเสริมเกษตรกร/สถาบันเกษตรกรเป็นผู้ให้บริการทางการเกษตรครบวงจร (Agricultural Service</p>

ศักยภาพองค์กร (SWOT)		คะแนน (Score)	ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidenced-based)
			Provider) โดยเกษตรกร สถาบันเกษตรกรสามารถเป็นเจ้าของเครื่องมือเครื่องจักรกลของตนเองพร้อมเป็นผู้ให้บริการด้านธุรกิจเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย ซึ่งตอบโจทย์กลุ่มประชากรภาคเกษตรยุคใหม่
อุปสรรค (Threats)			
T1	ปรากฏการณ์เอลนีโญทำให้อุณหภูมิของโลกพุ่งสูงขึ้นอย่างมากและมีแนวโน้มที่จะพุ่งสูงขึ้นอีกในปี 2024	1.132	ปรากฏการณ์เอลนีโญ ซึ่งเริ่มเกิดขึ้นช่วงเดือนมิถุนายนในแถบซีกโลกเหนือและรุนแรงขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงเดือนพฤษภาคม ทางองค์การอุตุนิยมวิทยาโลกคาดการณ์ไว้ว่า สภาพอากาศที่รุนแรงจากเอลนีโญอาจส่งผลให้อุณหภูมิโลกมีแนวโน้มที่จะพุ่งสูงขึ้นอีกในปี 2024 (South Asia Time, 19 มีนาคม 2567) นอกจากนี้ ปรากฏการณ์เอลนีโญ (El Nino) จะส่งผลกระทบต่อรายได้เกษตรกรไทยด้วย (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2566) และประเทศไทยจะพบปรากฏการณ์เอนโซในช่วงกลางไตรมาสที่สองของปี 2567 แล้วกลับเข้าสู่ภาวะปกติในช่วงต้นไตรมาสที่สามปี 2567 ถึงต้นไตรมาสแรกปี 2568 จะเผชิญกับปรากฏการณ์ลานีญา อย่างต่อเนื่อง
T2	โรคใบร่วงของยางพารา	0.965	ประเทศไทยถูกปกคลุมด้วยมวลอากาศเย็น โดยเฉพาะภาคใต้ตอนล่างที่มีฝนตกหนักมากในบางพื้นที่ เกษตรกรที่เผชิญกับภาวะอากาศเย็น ขึ้น และมีฝนทุกพื้นที่ที่แผ่ระว่างโรคพืชที่เกิดจากเชื้อรา โดยเฉพาะในพื้นที่ภาคใต้ ได้แก่ สงขลา บัตตานี ตรัง พังงา สตูล พัทลุง นครศรีธรรมราช และระนอง ควรเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรคใบร่วงชนิดใหม่ของยางพาราไปยังจังหวัดใกล้เคียง เนื่องจากมีแนวโน้มการระบาดที่เพิ่มขึ้น มักพบในช่วงที่มีความชื้นสูงและเชื้อราสาเหตุของโรคแพร่กระจายโดยลม ฝน การเคลื่อนย้ายกล้าพันธุ์หรือวัสดุปลูกในแปลงที่เกิดโรค และมีพืชอาศัยค่อนข้างกว้าง เช่น วัชพืช สมุนไพร พืชผักสวนครัว ไม้ผลบางชนิด และพืชจำพวกเฟิน เป็นต้น ทำให้เชื้อสาเหตุสะสมอยู่ในสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น เกษตรกรจึงควรหมั่นสังเกตเพื่อป้องกันและควบคุมการแพร่กระจายของโรค รวมถึงศึกษาแนวทางป้องกันอย่างถูกวิธี อาการโรคใบร่วงชนิดใหม่ยางพารา เกิดในใบแก่ เริ่มแรกจะเกิดรอยช้ำค่อนข้างกลมบริเวณใต้ใบ ผิวใบด้านบนบริเวณเดียวกันเป็นสีเหลืองและขยายใหญ่ขึ้นเป็นสีคล้ำขอบแผลดำ จนกลายเป็นเนื้อเยื่อแห้งสีน้ำตาลถึงขาวซีด รูปร่างแผลค่อนข้างกลม รอบแผลไม่มีวงสีเหลืองล้อมรอบ มีจำนวนจุดแผลมากกว่า 1 จุด อาจเจริญลุกลามซ้อนกันเป็นแผลขนาดใหญ่ ระยะรุนแรงใบเหลืองและร่วงในที่สุด กรณีเกิดเชื้อรารุนแรงอาจแห้งตายจากยอดได้ รวมถึงอาจทำให้ใบยางพาราร่วงในขณะที่ยอดของจุดแผลบนใบยังไม่พัฒนาเป็นเนื้อเยื่อซีดขาว (รองอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร, 30 พ.ย. 66)
T3	เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มชะลอตัว เนื่องจากสงครามอิสราเอลและฮามาส ผลการ	0.671	เศรษฐกิจโลก ในระยะ 3 ปีข้างหน้ามีแนวโน้มเติบโตต่ำเฉลี่ยเพียง 3.1% แม้ใกล้เคียงกับ 3.0% ในปี 2566 แต่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยช่วงก่อน COVID-19 ที่ 3.7% โดยผลเชิงบวกจากมาตรการกระตุ้นช่วง COVID-19 จะทยอยหมดลง

ศักยภาพองค์กร (SWOT)		คะแนน (Score)	ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidenced-based)
	เลือกตั้งของประเทศเศรษฐกิจ การแข่งขันระหว่างประเทศ สังคมสูงวัย กระทบอัตราเงิน เพื่อโลก ราคาน้ำมันโลก และ อัตราดอกเบี้ยสูง		ผลเชิงลบเพิ่มขึ้น ทั้งการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน ความเสี่ยงต่อภาวะถดถอย ในยุโรป ภาวะภัยแล้งหรือปรากฏการณ์ El Nino ความไม่สงบในหลาย ภูมิภาคซึ่งกระทบต่อภาคการค้าและวิกฤตพลังงาน การแข่งขันทางเศรษฐกิจ ซึ่งนำโดยสหรัฐฯและจีน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานโลก และอาจทำให้ ความแตกแยกของกระแสโลกาภิวัตน์ (Fragmented Globalization) สร้างแรงกระตุ้นต่อการค้าและการลงทุนทั่วโลก รวมถึงนโยบายอัตรา ดอกเบี้ยสูงในปี 2566-2567 จะกระทบต่อต้นทุนและภาระหนี้ของภาครัฐและ เอกชน เศรษฐกิจโลกยังเสี่ยงที่จะซบเซา อย่างไรก็ตาม แรงกดดันเงินเฟ้อที่มี แนวโน้มบรรเทาลงในปี 2567 จะช่วยเปิดทางให้ประเทศแกนหลักสามารถ ปรับลดดอกเบี้ยเพื่อประคองมิให้เศรษฐกิจอ่อนแอยาวนาน
T4	ราคายางผันผวน ไม่ เสถียรภาพ	0.459	<p>ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2566 จนถึงปัจจุบัน ราคายางพารามีความผันผวนไม่คงที่ แต่มีแนวโน้มสูงขึ้นตั้งแต่เดือนมกราคม โดยจะเห็นได้ว่าเริ่มชะลอตัวและลดลง ในบางวัน อย่างไรก็ตามช่วงเปิดกรีตอาจทำให้ราคายางต่ำลงได้อีก ดังกราฟ</p> <p>ราคายางพารารายวัน ตุลาคม 2566 - ปัจจุบัน</p>
T5	ผู้สูงอายุจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น อย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี ปี 2573 คาดว่าจะมีประมาณ 1.4 พันล้านคนและจะเพิ่มขึ้น ถึง 2 พันล้านคนในปี 2593 โดยทวีปเอเชียจะมีประชากร สูงวัยมากที่สุดในโลก	0.388	องค์การอนามัยโลก (WHO) คาดการณ์ว่าประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปจะมี จำนวนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี ซึ่งในปี 2566 จำนวนผู้สูงอายุทั่วโลก มีจำนวนประมาณ 12.8 ล้านคน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 19.4 ของประชากรทั่วโลก โดยในปี 2573 คาดว่าจะมีจำนวนประชากรสูงอายุมากถึงประมาณ 1.4 พันล้านคนและจะเพิ่มขึ้นถึง 2 พันล้านคนในปี พ.ศ. 2593 โดยทวีปเอเชียจะมี ประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลก โดยคาดว่าสัดส่วนผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปในทวีป เอเชียจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ประเทศจีนซึ่งเป็นหนึ่งในประเทศ มหาอำนาจยังต้องเผชิญกับปัญหาสังคมผู้สูงอายุที่เกิดจากนโยบายลูกคนเดียว (One-child Policy) ซึ่งทำให้จำนวนประชากรรุ่นใหม่มีจำนวนน้อยลง โดยอัตราประชากรสูงอายุของจีนจะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 15.2 ในปี พ.ศ. 2561 เป็นร้อยละ 25.3 ในปี พ.ศ. 2573 ในขณะที่ประเทศกัมพูชา ปากีสถาน และ ลาวยังคงเป็นประเทศที่มีประชากรสูงวัยน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับ

ศักยภาพองค์กร (SWOT)		คะแนน (Score)	ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidenced-based)
			ประเทศอื่น ๆ ในทวีปเอเชีย โดยคาดว่าในปี พ.ศ. 2573 จะมีประชากรผู้สูงอายุเพียงร้อยละ 10.4 ร้อยละ 8.4 และร้อยละ 8.1 ตามลำดับ เป็นอุปสรรคในเรื่องแรงงาน เนื่องจากสังคมผู้สูงอายุ
T6	เป้าหมายในการเพิ่มกำลังการผลิตพลังงานหมุนเวียนทั่วโลกขึ้น 3 เท่าภายในปี 2030	0.341	การประชุมว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศแห่งสหประชาชาติครั้งที่ 28 (COP28) เสร็จสิ้นลงในเดือนธันวาคมที่ผ่านมาพร้อมกับเป้าหมายในการเพิ่มกำลังการผลิตพลังงานหมุนเวียนทั่วโลกขึ้น 3 เท่าภายในปี 2030 การจะทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้สำเร็จนั้นต้องอาศัยการลงทุนในอุตสาหกรรมพลังงานหมุนเวียนที่มากขึ้น อย่างไรก็ตาม นักลงทุนจะเชื่อมั่นในอุตสาหกรรมนี้ได้ เพราะในปี 2023 มีการสร้างสถิติใหม่ ๆ เกี่ยวกับการผลิตพลังงานหมุนเวียนขึ้นหลายครั้ง องค์กรพลังงานระหว่างประเทศ (International Energy Agency: IEA) ได้ระบุในเดือนกรกฎาคมว่า กำลังการผลิตของพลังงานหมุนเวียนทั่วโลกจะเพิ่มขึ้นมากกว่า 440 กิกะวัตต์ในปี 2023 ซึ่งสูงขึ้นจากปี 2022 ถึง 107 กิกะวัตต์ ทางองค์กรได้อธิบายเพิ่มเติมว่า 2 ใน 3 ของพลังงานที่ผลิตได้มากขึ้นถูกขับเคลื่อนด้วยการขยายตัวของกำลังการผลิตเซลล์แสงอาทิตย์หรือโซลาร์เซลล์ รายงานพลังงานของ Energy Think Tank Ember ซึ่งถูกเผยแพร่ในช่วงต้นปี 2023 ได้ระบุไว้ว่า ในช่วงครึ่งปีแรก การใช้พลังงานลมและพลังงานแสงอาทิตย์ควบคู่กันสามารถผลิตไฟฟ้าได้มากถึง 14.3 เพอร์เซ็นต์ของไฟฟ้าทั่วโลก จากที่เคยผลิตไฟฟ้าได้เพียง 12.8 เพอร์เซ็นต์ในปี 2022 นอกจากนี้ยังมีการรายงานว่า ในช่วงเวลาเดียวกัน มี 50 ประเทศที่สามารถทำสถิติใหม่ในการผลิตพลังงานแสงอาทิตย์ได้ทุกเดือน ขณะที่กำลังการผลิตพลังงานจากน้ำลดลงเล็กน้อยเนื่องจากภัยแล้งที่เกิดขึ้นในประเทศจีน

3.4 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ภาพที่ 19 การวิเคราะห์ TOWS Matrix



1) กลยุทธ์เชิงรุก**(1) SO1: พัฒนาระบบฐานข้อมูลจำนวนมากเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (S1S2O1O2O3O5)**

กยท. ได้มีการจัดเก็บข้อมูลเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการมากกว่า 50 ปี โดยเฉพาะข้อมูลเชิงพื้นที่และข้อมูลการปลูกยางบุคคล ในรูปแบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัล ประกอบกับมาตรการทางการค้าโลกด้านสิ่งแวดล้อม จำเป็นต้องแหล่งกำเนิดของผลิตภัณฑ์ หรือการใช้ข้อมูลทางพื้นที่เพื่อคำนวณประโยชน์หรือผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น กยท. จึงมีความพร้อมในเชิงข้อมูลเพื่อพัฒนาต่อรองรับต่อมาตรการการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น

(2) SO2: การพัฒนาและยกระดับเกษตรกรด้วยเทคโนโลยี (S2S3O2O3O7)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ถูกประยุกต์เข้ากับภาคเกษตร ขณะเดียวกันภาครัฐได้ออกนโยบายสนับสนุนเกษตรกรอัจฉริยะ (4.0) ที่มุ่งการนำเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กับการผลิตของภาคเกษตร กยท. เป็นหน่วยงานที่มีสาขา 45 จังหวัด ดูแลพื้นที่ปลูกยางทั่วประเทศไทย ในขณะที่พนักงานของ กยท. มีความเชี่ยวชาญด้านการส่งเสริม อบรม ให้ความรู้ จึงสามารถนำองค์ความรู้ทางด้านเกษตรอัจฉริยะ (4.0) ไปถ่ายทอดให้กับเกษตรกร เพื่อเพิ่มศักยภาพเกษตรกร รวมถึงการผลิตและขายได้อย่างทั่วถึง

(3) SO3: ยกระดับอุตสาหกรรมยาง เพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน (S4O1O2O3O4O5O6O7)

กยท. มีแหล่งรายได้ที่แน่นอนตาม พรบ. กยท. 2558 จึงสามารถนำรายได้ดังกล่าวไปใช้เพื่อการพัฒนาและยกระดับห่วงโซ่อุปทานยางทั้งในด้านการวิจัย พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการถ่ายทอดองค์ความรู้สำคัญตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงการสร้างผลิตภัณฑ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับประเทศไทย

(4) SO4: เป็นประเทศผู้นำการผลิตยางที่รองรับมาตรการทางด้านสิ่งแวดล้อม (S5O1O4O5)

ประเทศไทยเป็นประเทศเดียวในกลุ่มประเทศผู้ผลิตยางที่มีข้อมูลเชิงพื้นที่และข้อมูลการปลูกยางบุคคล จากประเด็นมาตรการทางการค้าระหว่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น ไทยจึงเป็นประเทศผู้นำการผลิตยางที่มีความพร้อมมากที่สุดในการนำร่องการซื้อขายยางธรรมชาติในระดับโลก

2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข**(1) WO1: ยกระดับโครงสร้างองค์กรและสร้างวัฒนธรรมที่รองรับการเปลี่ยนแปลง (W1W7W8O2O3O6)**

จากการเปลี่ยนแปลงสังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี รวมถึงการให้ความสำคัญกับการบริหารงานที่มีธรรมาภิบาลมากยิ่งขึ้น กยท. ต้องมีการปรับโครงสร้างและทักษะของบุคลากรให้ตรงกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงานจะช่วยลดต้นทุนการบริหารขององค์กรได้

(2) WO2: บริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านการผลิตและการดำเนินธุรกิจ (W2W3W5O1O3O5)

ประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมเป็นประเด็นขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้งด้านการส่งเสริมและดำเนินธุรกิจที่สำคัญ กยท. จึงต้องเพิ่มทักษะของบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงแนวทางการดำเนินงานธุรกิจทางด้านสิ่งแวดล้อมที่ต้องนำมาประยุกต์ใช้กับสวนยางและโรงงาน เพื่อให้เกิดรูปแบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

(3) WO3: บริหารและพัฒนานักวิจัยเพื่อสร้างงานวิจัยมูลค่าเพิ่มและงานวิจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม

(W4W6W7O1O4O5O6O7)

ประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมเป็นโอกาสที่จะนำไปสู่การสร้างกระบวนการจัดการและผลิตภัณฑ์ใหม่ การเพิ่มและยกระดับทักษะนักวิจัยทางด้านผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์จึงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในการสร้างงานวิจัยที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศและการเปลี่ยนแปลงทางด้านผลิตภัณฑ์ที่จะเกิดขึ้น

3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน

(1) ST1: เปิดรับงานวิจัยภายนอกในการแก้ไขและยกระดับอุตสาหกรรมยาง (S4T1T2T5T6)

เนื่องจาก กยท. มีแหล่งรายได้จากงานวิจัยที่แน่นอน การเปิดรับงานวิจัยภายนอกเพื่อแก้ไขสถานการณ์ทางสิ่งแวดล้อม หรือโรคระบาดที่มีผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องเปิดรับงานวิจัยที่แก้ปัญหาจากหน่วยงานภาคนอกเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน

4) กลยุทธ์เชิงรับ

(1) WT1: ปรับรูปแบบการผลิตโรงงาน กยท. เป็นโรงงานต้นแบบ (W2W3W5T3T4T6)

เนื่องจากกระบวนการผลิตและทักษะของบุคลากรยังไม่รองรับการดำเนินงานด้านธุรกิจส่งผลต่อต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับสถานการณ์ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ที่เพิ่มขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ล้วนสร้างแรงกดดันต่อทั้งเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม กยท. จึงต้องปรับรูปแบบโรงงานของ กยท. ด้วยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางสิ่งแวดล้อมมาปรับใช้ในการผลิตเพื่อเป็นต้นแบบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและยั่งยืน

3.5 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

ภาพที่ 20 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร



1) การวิเคราะห์ VRIO Analysis

การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร ใช้เครื่องมือ VRIO Analysis ของ Jay B. Barney ซึ่งประกอบด้วย คุณค่า (Value) ความหายาก (Rareness) ความสามารถในการเลียนแบบ (Imitability) และการจัดการองค์กร (Organization) ดังนี้

(1) คุณค่า (Value)

ความเชี่ยวชาญในด้านการส่งเสริม อบรม ถ่ายทอด (S3) บุคลากรของ กยท. มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านยางพารา รวมถึงทักษะการอบรม และถ่ายทอดความรู้ให้กับเกษตรกร มีการส่งต่อองค์ความรู้และรูปแบบของการส่งเสริมแบบส่งต่อรุ่นต่อรุ่น และสามารถเข้าถึงทุกพื้นที่ปลูกยาง

(2) ความหายาก (Rareness)

ความสัมพันธ์กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร (S1) บุคลากรของ กยท. มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดตามพันธกิจที่ดูแลเกษตรกร สถาบันเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบในการดำเนินงานแบบ 2 way communication ที่คู่แข่งเลียนแบบยาก หรือมีต้นทุนสูงในการดำเนินงาน รวมทั้งต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นให้กับเกษตรกร

(3) ความสามารถในการเลียนแบบ (Imitability)

การมีสาขา เครือข่ายครอบคลุม และข้อมูลทุกพื้นที่ (S2) กยท. มีการให้บริการดูแลพื้นที่ปลูกยางครอบคลุม 70 จังหวัดพื้นที่ปลูกยาง ส่งผลให้การให้บริการ หรือการช่วยเหลือสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งปัจจุบัน กยท. เริ่มนำเทคโนโลยีมาปรับในกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการเข้าถึงมากยิ่งขึ้น

(4) การจัดการองค์กร (Organization)

องค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ งบประมาณ (S4) กยท. มีแหล่งงบประมาณที่แน่นอนในการบริหารอุตสาหกรรมยางพาราทั้งระบบ จึงสามารถวางแผนการดำเนินการโครงการที่ต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดทำโครงการเร่งด่วน แม้ว่าจะต้องมีการดำเนินกิจการเพิ่มเติมในด้านค่าใช้จ่ายบริหาร แต่ขณะเดียวกัน กยท. ได้มีการออกแบบ EA เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงานและลดต้นทุนการบริหารลง

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ VRIO Analysis

ประเด็น	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง	กยท.	คู่แข่ง
สร้างมูลค่า: ความเชี่ยวชาญในด้าน การส่งเสริม อบรม ถ่ายทอด	ไม่มีบุคลากรด้านการ ส่งเสริม อบรม ถ่ายทอดองค์ความรู้	มีบุคลากรด้านการส่งเสริม อบรม ถ่ายทอดองค์ความรู้ กระจายอยู่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ ของประเทศ	มีบุคลากรด้านการส่งเสริม อบรม ถ่ายทอดองค์ความรู้ กระจายอยู่มากกว่าร้อยละ ๕๐ ของประเทศ	ระดับสูง	ระดับต่ำ
มีความซับซ้อน/ หายาก: ความสัมพันธ์กับ เกษตรกรและสถาบัน เกษตรกร	ไม่มีบุคลากรติดต่อกับ เกษตรกรและสถาบัน เกษตรกร	มีบุคลากรที่ให้เกษตรกรและ สถาบันเกษตรกร มาติดต่อได้แบบ one-way communication	มีบุคลากรที่เข้าไปให้ความรู้และ คำแนะนำแก่เกษตรกรและสถาบัน เกษตรกรในพื้นที่แบบ two-way communication	ระดับสูง	ระดับต่ำ
การเลียนแบบ: การมีสาขา เครือข่าย ครอบคลุม และข้อมูล ทุกพื้นที่	มีสาขา/บริการ ครอบคลุมน้อยกว่า ร้อยละ ๗๐ ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ใช้ เวลา ๑ ปีในการ เลียนแบบ	มีสาขา/บริการครอบคลุม มากกว่าร้อยละ ๗๐ ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ใช้เวลา ๓-๕ ปีในการเลียนแบบ	มีสาขา/บริการครอบคลุมร้อย ละ ๑๐๐ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใช้เวลามากกว่า ๕ ปีในการ เลียนแบบ	ระดับสูง	ระดับสูง
การจัดการองค์กร: เทคโนโลยีสารสนเทศ	ไม่มีการออกแบบ EA และไม่มีระบบ สารสนเทศเพียงพอ	มี EA องค์กร และมี สารสนเทศสนับสนุน บางส่วนมากกว่า ร้อยละ ๕๐	มีระบบสารสนเทศครอบคลุมทุก ระบบงาน ร้อยละ ๑๐๐	ระดับ ปาน กลาง	ระดับ ปาน กลาง
การจัดการองค์กร: งบประมาณ	ไม่มีแหล่งงบประมาณ หลัก	มีแหล่งงบประมาณที่ แน่นอน แต่ยังคง ดำเนินการเพิ่มเติมบางส่วน	มีแหล่งงบประมาณที่แน่นอน และเพียงพอ	ระดับ ปาน กลาง	ระดับ ปาน กลาง

3.6 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ในการทบทวนแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนเพื่อใช้ปี พ.ศ. 2568) กยท. ได้ประยุกต์ใช้แนวคิด Strategic Forecast เข้ามาช่วยในการ กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หรือวิเคราะห์ Gap Analysis ในแต่ละช่วงเพื่อให้ได้เป้าหมายในแต่ละระยะที่ชัดเจนสำหรับ กยท. โดยมีการนำเครื่องมือ Context Mapping และ Back Casting เข้ามาใช้ และได้มีการจัด Workshop ร่วมกับหน่วยงาน พนักงานที่เกี่ยวข้องในทุก ๆ ระดับ ภายใต้วิสัยทัศน์ มุ่งมั่นบริหารจัดการอุตสาหกรรมยางพาราของประเทศไทยอย่างยั่งยืน มาใช้กำหนด Strategic Positioning โดยหัวข้อที่นำมาใช้ในการจัดทำ Context Mapping ได้แก่

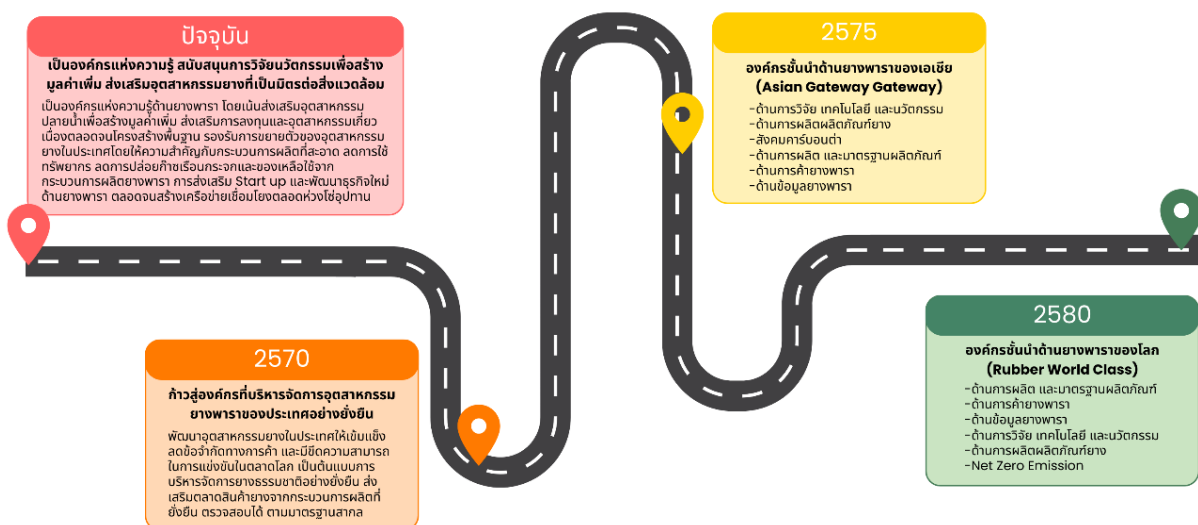
ภาพที่ 21 การจัดทำ Context Mapping และ Backcasting Tool



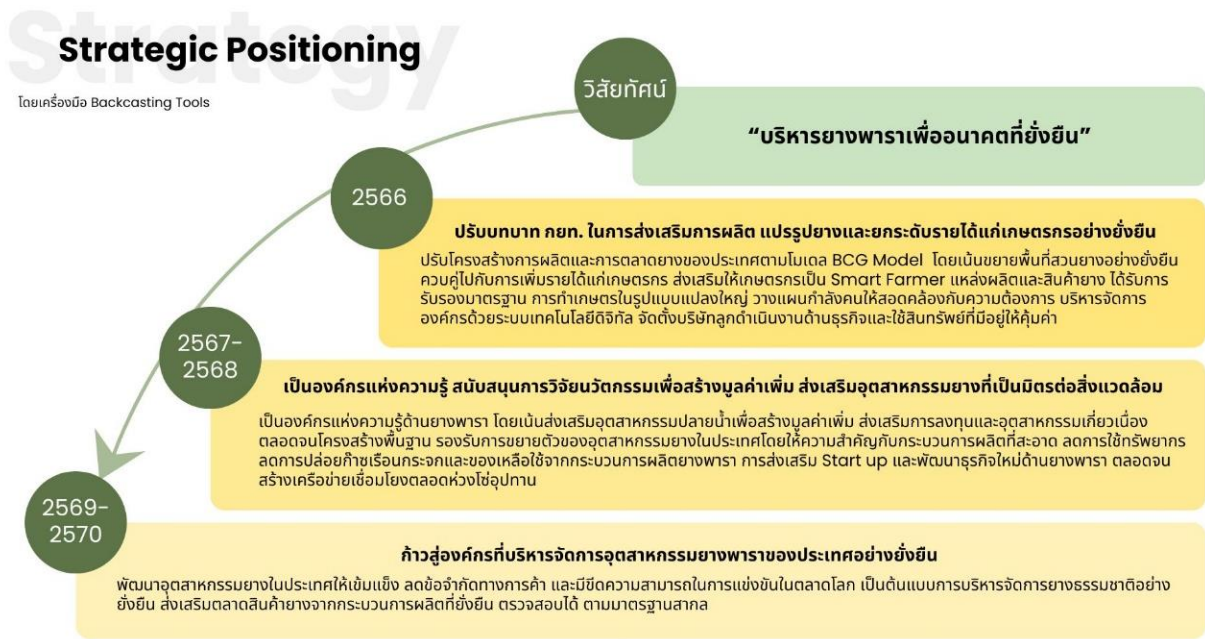
ภาพที่ 22 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ระยะยาว ปี 2567 – 2580

Long Term Strategic Positioning

ปี 2567 - 2580



ภาพที่ 23 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้วยเครื่องมือ Backcasting Tools



1) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

หลังจากที่ได้ภาพอนาคตในระยะยาวที่ชัดเจนแล้ว กยท. ได้นำเครื่องมือ Back Casting มาใช้ในการคิดย้อนกลับหาเป้าหมาย ในแต่ละระยะที่จะช่วยนำไปสู่ Strategic Positioning ในระยะยาว โดยในรอบการทบทวนครั้งนี้ จะเป็นการทบทวนเพื่อให้ได้ Milestone ที่ชัดเจนในระยะกลาง 2567 – 2568 และระยะยาว 2569 – 2570 โดยเป็นการแบ่งออกเป็น Strategic Positioning ในมิติอุตสาหกรรม และ Strategic Positioning ในมิติองค์กร

1.1 Strategic Positioning ในมิติอุตสาหกรรม

มิติอุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมมูลค่าสูงและอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 27 เป้าหมายและแนวทางของ Strategic Positioning ในมิติอุตสาหกรรม

ปี	2567	2568	2569 - 2570	2575
เป้าหมาย	มุ่งพัฒนา กยท. ให้เป็นองค์กรแห่งความรู้ผ่านการค้นคว้างานวิจัยที่เพิ่มมูลค่า และการวิจัยเพื่อพลังงานสะอาด เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมยางอย่างยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริม start ups เพื่อพัฒนาทักษะไปสู่การเชื่อมต่อห่วงโซ่อุปทาน	นำผลงานวิจัยที่เพิ่มมูลค่า และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เผยแพร่ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการเติบโตของกลุ่ม start ups ในธุรกิจ	ประเทศไทยมีภาพลักษณ์ที่โดดเด่นในผลิตภัณฑ์ยาง และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐานสากล รวมถึงการผลิตสินค้ายางพาราเพื่อใช้ในประเทศที่เพิ่มมากขึ้น	องค์กรนำด้านยางพาราของเอเชีย (Asian Gate Way)

ปี	2567	2568	2569 - 2570	2575
แนวทาง	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มสัดส่วนงานวิจัยปลายน้ำ และงานวิจัยเพื่อเพิ่มมูลค่า - เพิ่มงานวิจัยด้านกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม - เปิดรับงานวิจัยภายนอก - เปิดรับสมัครและสรรหา start up - ติดตามนโยบายการเปลี่ยนแปลงของโลกเพื่อปรับเปลี่ยนโครงการให้สอดคล้องกับบริษัท 	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตและเทคโนโลยีสะอาดให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและถ่ายทอดเพื่อความรวดเร็วในการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - เพิ่มสัดส่วนการสนับสนุนทางการเงินและไม่ใช้การเงินกับกลุ่ม start ups 	<ul style="list-style-type: none"> - นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการตลอดห่วงโซ่อุปทาน - ประชาสัมพันธ์ถึงมาตรการและแนวปฏิบัติของมาตรการโลกอย่างใกล้ชิด - เปิดฐานข้อมูลที่สำคัญให้กับผู้ประกอบการในการเชื่อมโยงข้อมูลในการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ 	<p>มีการทำการตลาดในรูปแบบ Dynamic ที่ใช้การตลาดแบบดิจิทัล และเน้น Customer Centric และการตลาดเฉพาะบุคคล (Hyper-personalization Marketing) เพื่อตอบโจทย์และตอบสนองความต้องการ</p>

1.2 Strategic Positioning ในมิติองค์กร

มิติองค์กร ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี และลักษณะการทำงาน

ตารางที่ 28 เป้าหมายและแนวทางของ Strategic Positioning ในมิติมิติองค์กร

ปี	2567	2568	2569 - 2570	2575
เป้าหมาย	<p>บุคลากร กยท เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมยาง ตัดสินใจและตอบสนองต่อทุกสถานการณ์ ได้อย่างยืดหยุ่น รวดเร็ว และทันทางที่ เน้นผลลัพธ์ มีทักษะการใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (Data-driven) ทักษะการตลาดดิจิทัลสมัยใหม่ และทักษะ ด้านดิจิทัล มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ พัฒนาทักษะ และสร้างนวัตกรรมที่ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic)</p>	<p>กยท มีฐานข้อมูลดิจิทัล (Big Data) ที่เพียงพอ ปลอดภัย และ ทันสมัยในทุกมิติ มีเครื่องมือวิเคราะห์และคาดการณ์ข้อมูลเชิงลึก เชื่อมโยงระบบสนับสนุนการทำงานทั้งภายในและภายนอก ที่ครอบคลุมและเป็นแบบอัตโนมัติ (Automation)</p>	<p>รูปแบบการทำงานของ กยท ที่คล่องตัวและไม่ซ้ำซ้อน ตอบสนองต่อการปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วทันกาล โปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล ตรวจสอบได้ คำนึงถึงความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการบริหารความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีระบบที่รองรับ การสร้างนวัตกรรมแบบ Open Innovation</p>	<p>องค์กรนำด้านยางพาราของเอเชีย (Asian Gate Way)</p>
แนวทาง	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเข้าใจทิศทางและเป้าหมายของ องค์กรอย่างชัดเจน - บุคลากรมี Mindset ในด้านการพัฒนา และเปลี่ยนแปลง องค์กรผ่านนวัตกรรม อยู่ตลอดเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเข้าใจในเป้าหมาย องค์กร มีความสามารถและ ทักษะการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - มีเกณฑ์ในการคัดเลือก บุคลากรที่มี ทักษะที่ สอดคล้องกับสมรรถนะที่ 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรมีสมรรถนะด้านตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทักษะดิจิทัล (Digital Tourism, Digital Operation, Data-driven, Digital Technology, Digital Culture) ที่ครบถ้วนในการตอบสนองเป้าหมายขององค์กร 	<p>บุคลากร กยท</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีแนวคิดและมุมมองในการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อ มุ่งเน้นผลลัพธ์ โดย สามารถให้ คำแนะนำแก่ ผู้ประกอบการ/ผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมยาง ได้

ปี	2567	2568	2569 - 2570	2575
	<p>- มีทักษะดิจิทัลในภาพรวม โดยมุ่งเน้น ด้านย่อย Data Tools and Program และ Data Analytics (Data-driven) ที่มีความสำคัญเร่งด่วนให้บรรลุผล</p> <p>- มีทักษะด้านย่อย Digital Content เพื่อ ขับเคลื่อน Digital Marketing</p> <p>- บุคลากรมีความเข้าใจและความพร้อม สำหรับ Digital Law & Regulation และความปลอดภัยด้านดิจิทัล</p> <p>- มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดสื่อสารกับ บุคลากรในองค์กรให้พร้อมรับการ ทำงานแบบยืดหยุ่นและคล่องตัว</p> <p>- มีทักษะในการบริหารความสัมพันธ์และ ทำงานร่วมกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>- มีชุดข้อมูล ความต้องการจัดเก็บ มาตรฐานและองค์ประกอบการจัดเก็บ ข้อมูลที่ชัดเจน</p>	<p>องค์กร ต้องการ (คล่องตัวพร้อมเปลี่ยนแปลง ทักษะดิจิทัล ทำงานด้วยข้อมูล)</p> <p>- มีการทำงานร่วมกันทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรด้วยข้อมูลสารสนเทศ (Digital Communication & Collaboration)</p> <p>- มีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมใน การศึกษาเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอยู่ตลอดเวลา (Digital Disruption)</p> <p>- มีเทคโนโลยี นวัตกรรม และ Platform ที่รวบรวมจัดเก็บ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างมูลค่าและเพิ่มประสิทธิภาพ การทำการตลาดดิจิทัลสมัยใหม่ และการ บริหารองค์กร</p> <p>- มีมาตรฐานข้อมูลที่เป็นสากลที่รองรับ การเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอกได้</p> <p>- มีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล การ ดำเนินงานได้อย่างครอบคลุม</p> <p>- มีระบบเทคโนโลยีที่เชื่อมต่อระบบการ ทำงานหลักภายในองค์กรเพื่อลด การ ทำงานแบบ Manual</p>	<p>- มีการบริหารทรัพยากรบุคคลในรูปแบบของ Business Partner โดยที่บุคลากรและภารกิจ ขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>- เข้าใจและมีแนวคิดในการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยบูรณาการความรู้ในวงกว้าง ความสมดุลของระบบนิเวศให้สามารถเป็นผู้นำที่ปรึกษาในอุตสาหกรรมได้</p> <p>- มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็น ระบบ และให้ความสำคัญกับการมีความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม</p> <p>- มีการทำงานและขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิง วิเคราะห์และเชิงลึก (Data-driven)</p> <p>- เป็นผู้นำในการชี้แนะทิศทางของอุตสาหกรรมยาง โดยสามารถให้ความรู้คำแนะนำ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- มีฐานข้อมูลดิจิทัล (Big Data) ที่จำเป็นในทุก ด้านทั้งภายในและภายนอก ทั้งในมิติ อุตสาหกรรมและมิติด้านการพัฒนาองค์กร สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ทุกที่ทุกเวลา</p> <p>- มีฐานข้อมูลกลางที่เป็นแหล่งเดียว มีการอัปเดตให้ทันสมัยและตรงตามความต้องการของ ผู้ใช้งานอยู่ตลอดเวลา</p> <p>- มีเครื่องมือวิเคราะห์ แสดงผล คาดการณ์ และ ติดตามข้อมูลเชิงลึกในการทำงานทั้งภายในและ ภายนอกแบบ Real-time</p> <p>- มีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานทุกขั้นตอนโดยเชื่อมโยงระบบทั้งภายในและ ภายนอกอย่างสมบูรณ์และเป็นแบบอัตโนมัติในทุกงานที่เป็นไปได้</p>	<p>- มีการทำงานในรูปแบบที่ยืดหยุ่น สามารถตัดสินใจ และเปลี่ยนแปลงให้ ตอบสนองต่อทุกสถานการณ์ ได้อย่างรวดเร็วและทันท่วงที</p> <p>- มีทักษะในการใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (Data-driven) ทักษะการตลาดดิจิทัลสมัยใหม่ และทักษะด้านดิจิทัลในทุกมิติ</p> <p>- มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้พัฒนาทักษะ และสร้างนวัตกรรมที่ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic)</p> <p><u>ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล กยท.</u></p> <p>- มีฐานข้อมูลดิจิทัล (Big Data) ที่เพียงพอ ปลอดภัย และทันสมัยในทุกมิติ เชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้</p> <p>- มีระบบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและสามารถ คาดการณ์ข้อมูลในอนาคต</p> <p>- มีการเชื่อมโยงระบบสนับสนุนการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่ครอบคลุมและเป็นแบบอัตโนมัติ (Automation) เช่น ระบบการเงิน บัญชี ทรัพยากรบุคคล แผนปฏิบัติการ การติดตามประเมินผล การจัดซื้อจัดจ้าง</p>

2) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Strategic Positioning

ตารางที่ 29 เป้าหมายและแนวทางของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Strategic Positioning

ปี	2567	2568	2569 - 2570
เป้าหมาย	มุ่งพัฒนา กยท. ให้เป็นองค์กรแห่งความรู้ ผ่านการค้นคว้างานวิจัยที่เพิ่มมูลค่า และการวิจัยเพื่อพลังงานสะอาด เพื่อรองรับการเติบโตของ อุตสาหกรรมยางอย่างยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริม start ups เพื่อพัฒนาทักษะไปสู่การเชื่อมต่อห่วงโซ่อุปทาน	นำผลงานวิจัยที่เพิ่มมูลค่าและกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เผยแพร่ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการเติบโตของกลุ่ม start ups ในธุรกิจ	ประเทศไทยมีภาพลักษณ์ที่โดดเด่นในผลิตภัณฑ์ยางและกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐานสากล รวมถึงการผลิตสินค้ายางพาราเพื่อใช้ในประเทศที่เพิ่มมากขึ้น
แนวทาง	ด้านบุคลากร - เพิ่มความเข้าใจทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน - รายละเอียดทักษะย่อยด้านดิจิทัลที่เร่งด่วน - เพิ่มการมีกระบวนการสนับสนุน และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	ด้านเทคโนโลยี - เพิ่มเรื่องการมีชุดข้อมูล ความต้องการจัดเก็บ มาตรฐานและองค์ประกอบการจัดเก็บข้อมูลที่ชัดเจน - กำหนดรายละเอียดเรื่องโครงสร้างและความเชื่อมโยงข้อมูลที่จำเป็นทั้งหมด โดยสอดคล้องกับแผนสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) - ทักษะในการบริหารความสัมพันธ์และทำงาน ร่วมกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ด้านรูปแบบการทำงาน - เพิ่มการมีกระบวนการทำงานที่สะท้อนความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล ความเสี่ยงและควบคุมภายใน อย่างเหมาะสม

สรุปประเด็นที่มีการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรจากการประชุมของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดย Strategic Positioning ตามผลลัพธ์ที่ได้มาจากการทำ Workshop กับผู้บริหาร กยท. ซึ่งไม่มีการปรับ Strategic Positioning

ตารางที่ 30 ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)			ระยะสั้น	ระยะกลาง		ระยะยาว	
			ปรับบทบาท กยท. ในการส่งเสริมการ ผลิต แปรรูปยางและ ยกระดับรายได้แก่ เกษตรกรอย่างยั่งยืน	องค์กรแห่งความรู้ สนับสนุนการ วิจัยนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมอุตสาหกรรมยางที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม		บริหารจัดการอุตสาหกรรม ยางพาราอย่างยั่งยืน	
ค่าเป้าหมาย			2566	2567	2568	2569	2570
มุมมอง	ตัวชี้วัด	หน่วย					
ความมั่นคง ทางการเงิน	รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออก	ล้านบาท	8,450	8,166	8,170	8,173	8,174
	กำไรขั้นต้นจากการดำเนินธุรกิจ	ล้านบาท	243	139	143	147	152
กระบวนการ ทำงาน	พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า (ของเป้าหมายปลูกแทน)	ร้อยละ	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5
	รายได้เกษตรกรชาวสวนยางไม่น้อยกว่า	บาท/ไร่	14,135	14,520	14,905	15,290	15,675
	จำนวนงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่ กยท./เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการ/ Start-up นำไปใช้	เรื่อง	6	6	6	6	6
	จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่ยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น	เรื่อง	6	6	6	6	6
	ฐานข้อมูลนักวิจัย	ระบบ			1		
	จำนวนสถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการที่ได้รับมาตรฐาน	แห่ง	7	7	7	7	7
	มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น (รวมถึงสินค้าจากยางพาราในชั้นกลางน้ำและปลายน้ำ)	ล้านบาท	450,000	475,000	500,000	550,000	600,000
ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับความพึงพอใจ	คะแนน	90	90	90	90	90
องค์กร/ บุคลากร	ระดับความผูกพันของบุคลากร	คะแนน	80	81	83	84	85
	ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กยท. ผ่านเกณฑ์ระดับ	คะแนน	2	2.5	3	3.5	4
	คะแนน ITA ไม่ต่ำกว่า	คะแนน	95	95	95	95	95

3.7 การระบุ Key Strategic Opportunities และ Intelligent Risk

1) การวิเคราะห์ Intelligent Risk จาก Key Strategic Opportunities

การระบุโอกาสทางธุรกิจ (Key Strategic Opportunities) จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ทำให้สามารถระบุปัจจัยที่เป็นโอกาสของการยางแห่งประเทศไทย และดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยโดยพิจารณาจากความสำคัญของโอกาสนั้น ๆ ต่อเป้าหมาย โดยพิจารณาคะแนนการจัดลำดับ 3 รายการแรก ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของโอกาสอย่างมีนัยสำคัญ นำไปสู่การระบุโอกาสทางธุรกิจ (Key Strategic Opportunities) หรือโอกาสที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยสนับสนุนให้อุตสาหกรรมและองค์กรสามารถไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ตารางที่ 31 การจัดลำดับความสำคัญโอกาส (Opportunity) 3 รายการแรกจาก SWOT

โอกาส (Opportunity)	Priority Issue	Manage ability	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
1. กฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า EU Deforestation Regulation (EUDR)	4.588	0.2	0.918
2. นโยบายรัฐบาลดิจิทัล, พรบ. ปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์, ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีเกษตร 4.0	4.118	0.1	0.412
3. ผลิตภัณฑ์ยางพาราเพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ	4.059	0.05	0.203

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์การใช้ประโยชน์จาก Key Strategic Opportunities ในการดำเนินกลยุทธ์ของ กยท.

Key Strategic Opportunities	โอกาส		ยุทธศาสตร์ที่รองรับ
	อุตสาหกรรมยาง	กยท.	
1. กฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า หรือ EU Deforestation Regulation (EUDR)	สินค้ายางพาราที่สามารถระบุแหล่งที่มาและสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้	การปรับปรุงฐานข้อมูล กยท. ให้เป็นปัจจุบันและทันกาล	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ที่ 2
2. นโยบายรัฐบาลดิจิทัล, พรบ. ปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์, ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีเกษตร 4.0	การเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลยางพาราในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งกับภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับประเทศ	การจัดเก็บฐานข้อมูลในรูปแบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว	ยุทธศาสตร์ที่ 3
3. ผลิตภัณฑ์ยางพาราเพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ	การเพิ่มมูลค่ายางพาราจากการแปรรูปตามความต้องการของตลาด รวมถึงการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	- การทำการตลาดแบบเข้าใจผู้บริโภค เฉพาะเจาะจงรายบุคคล ทำให้สามารถเสนอสินค้าที่ตอบ โจทย์ลูกค้าราย Segment ได้ - เพิ่มความสามารถแข่งขันกับ ประเทศอื่น ๆ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่ 3

2) การระบุ Intelligent Risk จาก Key Strategic Opportunities

ตารางที่ 33 การระบุ Intelligent Risk จาก Key Strategic Opportunities

Key Strategic Opportunities	Intelligent Risk อุตสาหกรรมยาง	Intelligent Risk กยท.
1. กฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า หรือ EU Deforestation Regulation หรือ EUDR	ความไม่ชัดเจนของขั้นตอนการปฏิบัติ การปฏิบัติจึงอาจไม่ทันกาลหากมีการเปลี่ยนแปลง	ขาดการสนับสนุนด้านนโยบายที่ช่วย ขับเคลื่อนทิศทางการทำงาน เนื่องจากหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องไม่สามารถผลักดันนโยบายได้
2. นโยบายรัฐบาลดิจิทัล, พรบ.ปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์, ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีเกษตร 4.0	ฐานข้อมูลของแต่ละที่มีการจัดเก็บ ข้อมูลที่แตกต่างกัน จึงอาจมีขั้นตอนการแก้ไขรายละเอียดเพื่อการ matching ข้อมูล	- บุคลากร กยท. ไม่สามารถพัฒนาทักษะได้ต่อโจทย์การทำงาน - เทคโนโลยียังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มรูปแบบ
3. ผลิตภัณฑ์ยางพาราเพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ	ผู้ประกอบการขาดความพร้อมในการพัฒนาสินค้าและบริการที่ ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภค	งานวิจัย ไม่สามารถพัฒนาการเพิ่มมูลค่าได้ทันกาล เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาและเทคโนโลยีในการทดลองและทดสอบ

3) การวิเคราะห์ Intelligent Risk จาก Strategic Positioning

ตารางที่ 34 การวิเคราะห์ Intelligent Risk จาก Strategic Positioning

ปี	2567	2568	2569 - 2570
เป้าหมาย	มุ่งพัฒนา กยท. ให้เป็นองค์กรแห่งความรู้ผ่านการค้นคว้า งานวิจัยที่เพิ่มมูลค่า และการวิจัยเพื่อพลังงานสะอาด เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมยางอย่างยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริม start ups เพื่อพัฒนาทักษะไปสู่การเชื่อมต่อห่วงโซ่อุปทาน	นำผลงานวิจัยที่เพิ่มมูลค่า และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เผยแพร่ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการเติบโตของกลุ่ม start ups ในธุรกิจ	ประเทศไทยมีภาพลักษณ์ที่โดดเด่นในผลิตภัณฑ์ยางและกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐานสากล รวมถึงการผลิตสินค้ายางพาราเพื่อใช้ในประเทศที่เพิ่มมากขึ้น
Intelligent Risk	นักวิจัยและผู้ประกอบการขาดองค์ความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ยางเพื่อเพิ่มมูลค่าและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	- บุคลากร กยท. ไม่สามารถพัฒนาทักษะได้ต่อโจทย์การทำงาน - เทคโนโลยียังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มรูปแบบ	- การตอบสนองนโยบายทางด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศคู่แข่งมีงบประมาณที่มากและสามารถดำเนินการได้เป็นเอกภาพมากกว่า - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภาครัฐและเอกชนขาดความพร้อมและขาดทัศนคติที่ดีต่อการปรับทิศทางการทำงานสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

3.8 การวิเคราะห์ Business Model

จากการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของ กยท. ตาม Guiding Principles สามารถนำไปแสดงการดำเนินงานในรูปแบบของ Business Model ของ กยท. โดยใช้ Business Model Canvas ซึ่งประกอบด้วย 9 ส่วน ดังนี้ 1) Key Partners 2) Key Activities 3) Value Proposition 4) Customer Relationship 5) Customer segments 6) Key Resources 7) Channels 8) Cost Structure และ 9) Revenue Structure

ภาพที่ 24 Business Model - Short Term ปรับบทบาท กยท. ในการส่งเสริมการผลิต แปรรูปยางและยกระดับรายได้แก่เกษตรกรอย่างยั่งยืน

Short Term (2566)

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • กระทรวงการคลัง • กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ • สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ • กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ • กรมวิชาการเกษตร 	<p>Key Activities</p> <p>ด้านธุรกิจ แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตของสวนยางและโรงงานแปรรูปยาง และไม้ยาง และบริหารจัดการสินทรัพย์ กยท.</p> <p>ด้านส่งเสริม การส่งเสริมการรวมกลุ่มสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรสถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการยางด้านวิชาการ งบประมาณ การแปรรูป การตลาด</p> <p>ด้านวิจัยและพัฒนา ปรับสัดส่วนงานวิจัยนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ ที่สามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มจากยางพาราให้มีสัดส่วนที่มากขึ้นกว่าเดิม</p>	<p>Value Propositions</p> <p>การพลิกบทบาท กยท. ด้านส่งเสริมการผลิต แปรรูปยาง และยกระดับรายได้แก่เกษตรกรอย่างยั่งยืน</p>	<p>Customer Relationship</p> <p>ด้านส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยการผลิต ให้เกษตรกรมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนจัดสวัสดิการที่เป็น สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการเข้าถึงแหล่งทุนโดยการอุดหนุนกู้ยืม สนับสนุนการผลิต การแปรรูปและการตลาดนอกจากนี้ยังมีพนักงานในภูมิภาคติดตามให้คำแนะนำทางวิชาการที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด</p> <p>ด้านวิจัย จัดทำฐานข้อมูลนักวิจัย รวมถึงการสื่อสารถึงความต้องการงานวิจัยเชิงพาณิชย์กับกลุ่มนักวิจัย</p> <p>ด้านธุรกิจ กยท. มีการตรวจสอบและดำเนินการตามข้อร้องเรียนลูกค้า อาทิ แก้ปัญหาสินค้าไม่ได้มาตรฐาน การรับคืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ เป็นต้น</p>	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • เกษตรกรชาวสวนยาง • สถาบันเกษตรกร • ผู้ประกอบการยาง • นักวิจัย • นักวิชาการ
	<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • งบประมาณ • ระบบสารสนเทศขององค์กร • โรงงาน 7 แห่ง • บุคลากร 2,896 คน • จำนวนพื้นที่ปลูกยางเพิ่มขึ้น 25,000 ไร่ 		<p>Channel</p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานใหญ่ที่ กทม. และหน่วยงานที่ตั้งในแหล่งปลูกยาง 45 จังหวัด • ศูนย์วิจัยยาง 5 แห่ง • ศูนย์บริการทดสอบยาง 3 แห่ง • ตลาดกลาง 8 แห่ง • สื่อออนไลน์ (Website, Facebook , Line) 	
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนคงที่ - ค่าเช่าพื้นที่สำนักงาน เงินเดือน ค่าจ้างพนักงาน • ต้นทุนผันแปร - ค่าปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช ค่าจ้างแรงงานในสวนยาง ปาล์มน้ำมัน ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในการผลิตยางของโรงงาน ค่าใช้จ่ายทางการตลาดค่านำร่องรักษาอุปกรณ์ ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร 		<p>Revenue Stream</p> <ul style="list-style-type: none"> • รายได้จากค่าธรรมเนียมส่งออกยาง 8,450 ล้านบาท • กำไรจากการดำเนินธุรกิจของ กยท. 254 ล้านบาท • เงินอุดหนุนจากรัฐบาล 138.95 ล้านบาท • รายได้จากค่าเช่าสินทรัพย์ 3.72 ล้านบาท 		

ภาพที่ 25 Business Model - Medium Term องค์กรแห่งความรู้ สนับสนุนการวิจัยนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมอุตสาหกรรมยางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

Medium Term (2567-2568)

<p><u>Key Partners</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กระทรวงการคลัง • กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ • สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ • กรมส่งเสริมการเกษตร • กรมวิชาการเกษตร • มหาวิทยาลัยต่าง ๆ • สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) • กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม • กรมป่าไม้ 	<p><u>Key Activities</u></p> <p>ด้านธุรกิจ พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตของสวนยางและโรงงานแปรรูปยาง และไม้ยาง และบริหารจัดการสินทรัพย์ กยท.</p> <p>ด้านส่งเสริม การส่งเสริมการรวมกลุ่มสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรสถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการยางด้านวิชาการ งบประมาณ การแปรรูป การตลาด</p> <p>ด้านวิจัยและพัฒนา การนำงานวิจัยนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ ที่สามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มจากยางพาราไปใช้</p>	<p><u>Value Propositions</u></p> <p>สร้างองค์กรแห่งความรู้ สนับสนุนการวิจัยนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมอุตสาหกรรมยางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</p>	<p><u>Customer Relationship</u></p> <p>ด้านส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยการผลิต ให้เกษตรกรมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนจัดสวัสดิการที่จำเป็น สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการเข้าถึงแหล่งทุนโดยให้การอุดหนุน กู้ยืม สนับสนุนการผลิต การแปรรูปและการตลาดนอกจากนี้ยังมีพนักงานในภูมิภาคติดตามให้คำแนะนำทางวิชาการที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด</p> <p>ด้านวิจัย กยท. จัดทำหลักสูตรและฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดงานวิจัยแก่เกษตรกรผู้สนใจ และสนับสนุนการรับรองจัดทำมาตรฐานต่าง ๆ เช่น GAP,GMP</p> <p>ด้านธุรกิจ กยท. มีการจัดการข้อมูล ความต้องการของลูกค้าอย่างเป็นระบบและปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม</p>	<p><u>Customer Segments</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • เกษตรกรชาวสวนยาง • สถาบันเกษตรกร • ผู้ประกอบการยาง • นักวิจัย • นักวิชาการ
<p><u>Key Resources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • งบประมาณ • ระบบสารสนเทศขององค์กร • โรงงาน 7 แห่ง • บุคลากร 2,896 คน • จำนวนพื้นที่ปลูกยางเพิ่มขึ้น 75,000 ไร่ 		<p><u>Channel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานใหญ่ที่ กทม. และหน่วยงานที่ตั้งในแหล่งปลูกยาง 45 จังหวัด • ศูนย์วิจัยยาง 5 แห่ง • ศูนย์บริการทดสอบยาง 3 แห่ง • ตลาดกลาง 8 แห่ง • สื่อออนไลน์ (Website, Facebook , Line) 		
<p><u>Cost Structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนคงที่ - ค่าเช่าพื้นที่สำนักงาน เงินเดือน ค่าจ้างพนักงาน • ต้นทุนผันแปร - ค่าปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช ค่าจ้างแรงงานในสวนยาง ปาล์มน้ำมัน ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในการผลิตยางของโรงงาน ค่าใช้จ่ายทางการตลาดค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์ ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร 		<p><u>Revenue Stream</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • รายได้จากค่าธรรมเนียมส่งออกยาง 8,170 ล้านบาท • กำไรจากการดำเนินธุรกิจของ กยท. 143 ล้านบาท • เงินอุดหนุนจากรัฐบาล 138.95 ล้านบาท • รายได้จากค่าเช่าสินทรัพย์ 5.00 ล้านบาท 		



ภาพที่ 26 Business Model - Long Term ก้าวสู่องค์กรที่บริหารจัดการอุตสาหกรรมยางพาราของประเทศอย่างยั่งยืน

Long Term (2569–2570)

<p><u>Key Partners</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • กระทรวงการคลัง • กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ • สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ • กรมส่งเสริมการเกษตร • กรมวิชาการเกษตร • มหาวิทยาลัยต่าง ๆ • สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) • กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม • กรมป่าไม้ • สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม • กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม • กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ 	<p><u>Key Activities</u></p> <p>ด้านธุรกิจ สืบค้าและการให้บริการของ กยท. เป็นไปตามมาตรฐานสากล</p> <p>ด้านส่งเสริม การส่งเสริมการส่งออกเพื่อการผลิตยางมูลค่าสูงและเพิ่มปริมาณการใช้ยางภายในประเทศ</p> <p>ด้านวิจัยและพัฒนา การนำงานวิจัยนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ ที่สามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มจากยางพาราไปใช้และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมยางของประเทศ</p>	<p><u>Value Propositions</u></p> <p>ยกระดับสู่การเป็นองค์กรที่บริหารจัดการอุตสาหกรรมยางพาราของประเทศอย่างยั่งยืน</p>	<p><u>Customer Relationship</u></p> <p>ด้านส่งเสริม การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาอุตสาหกรรมยางและส่งเสริมการใช้ยางภายในประเทศจากการผลิตภายในประเทศ</p> <p>ด้านวิจัย กยท. จัดทำหลักสูตรและฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดงานวิจัยแก่เกษตรกรผู้สนใจ และสนับสนุนการรับรองจัดทำมาตรฐานต่าง ๆ เช่น GAP,GMP</p> <p>ด้านธุรกิจ การส่งเสริมการค้าและการลงทุนกับกลุ่มผู้ผลิตและผู้ใช้งานที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล</p>	<p><u>Customer Segments</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • เกษตรกรชาวสวนยาง • สถาบันเกษตรกร • ผู้ประกอบการยาง • นักวิจัย • นักวิชาการ
<p><u>Cost Structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนคงที่ - ค่าเช่าพื้นที่สำนักงาน เงินเดือน ค่าจ้างพนักงาน • ต้นทุนผันแปร - ค่าปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช ค่าจ้างแรงงานในสวนยาง ปาล์มน้ำมัน ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในการผลิตยางของโรงงาน ค่าใช้จ่ายทางการตลาดค่านำรุงรักษาอุปกรณ์ ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร 	<p><u>Key Resources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • งบประมาณ • ระบบสารสนเทศขององค์กร • โรงงาน 7 แห่ง • บุคลากร 2,896 คน • จำนวนพื้นที่ปลูกยางเพิ่มขึ้น 125,000 ไร่ 		<p><u>Channel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • สำนักงานใหญ่ที่ กทม. และหน่วยงานที่ตั้งในแหล่งปลูกยาง 45 จังหวัด • ศูนย์วิจัยยาง 5 แห่ง • ศูนย์บริการทดสอบยาง 3 แห่ง • ตลาดกลาง 8 แห่ง • สื่อออนไลน์ (Website, Facebook , Line) 	

3.9 การวิเคราะห์ Scenario Planning

ตารางที่ 35 ผลการคาดการณ์ Scenario Planning

	Worst Case	Base Case	Best Case
GDP	3.0%	3.1%	3.2%
แผนจัดการโรงงาน	15,568.66 ตัน	26,320 ตัน	31,609 ตัน
แผนจัดการสวนยาง	4,943.01 ตัน	5,490 ตัน	5,775 ตัน
แผนการหารายได้จากธุรกิจอื่น	2.9%	3.0%	3.1%
แผนบริหารบุคคล	3,839 คน	3,468 คน	3,399 คน

- 1) GDP ข้อมูลคาดการณ์จากปัจจัยนำเข้าคาดว่า ปี 2567 ซึ่งผลการคาดการณ์เป็นไปตามสมมติฐานปี 2567 เนื่องจากยังไม่มี การประกาศการคาดการณ์ GDP โลก ปี 2568
- 2) แผนจัดการโรงงาน ข้อมูลกำลังการผลิตจากแผนการดำเนินงานด้านธุรกิจของ กยท. ปี 2568 โดยคาดการณ์ worst case จากผลการดำเนินงานคาดการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในปี 2567 และ best case คิดจากอัตราการขยายกำลังการผลิตของปี 2568
- 3) แผนจัดการสวนยาง ข้อมูลกำลังการผลิตจากแผนการดำเนินงานด้านธุรกิจของ กยท. ปี 2568 โดยคาดการณ์ worst case จากผลการดำเนินงานคาดการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในปี 2567 และ best case คิดจากอัตราการขยายกำลังการผลิตของปี 2568
- 4) แผนการหารายได้จากธุรกิจอื่น ผลผลิตหลักส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผลผลิตเพื่อสุขภาพ การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ในปี 2568 จึงคาดการณ์จากการเติบโตของตลาดผลผลิตเพื่อสุขภาพ ซึ่งผลการคาดการณ์เป็นไปตามสมมติฐานปี 2567 เนื่องจากยังไม่มี การประกาศการคาดการณ์ ปี 2568
- 5) แผนบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับข้อมูลกรอบอัตราจ้างและบุคลากร โดยคิด worst case จากการรับบุคลากร เข้ามาเต็มกรอบอัตราจ้าง และ Best Case จากบุคคลที่เกษียณอายุและไม่รับบุคลากรเพิ่ม

ตารางที่ 36 การคาดการณ์รายได้และค่าใช้จ่ายของ กยท.

	Worst Case	Base Case	Best Case
รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออก	8,088.10	8,169.80	8,251.50
รายได้จากการขาย	2,772.89	3,471.72	3,853.61
รายได้อื่น ๆ	607.819	695.99	765.589
รวมรายได้	11,468.81	12,337.51	12,870.70
ค่าใช้จ่ายดำเนินการ	7,279.29	7,352.82	7,426.35
ต้นทุนขาย	2,931.10	3,294.41	3,656.80
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	1,926.14	1,740.29	1,705.38
รวมค่าใช้จ่าย	12,136.53	12,387.52	12,788.52

หน่วย: ล้านบาท

3.10 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

จากวิสัยทัศน์ “บริหารยางพาราเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน” ประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานภาพขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT ปัจจัยเสี่ยง ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร และความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้น กลาง ยาว รูปแบบการดำเนินงานภายใต้การวิเคราะห์ Business Model และ การวิเคราะห์ ภาพในอนาคต ด้วย Scenario Planning สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ Strategic Objective : SO) ดังนี้

- SO1 ผลักดันความร่วมมือของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่อุปทานเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยบนพื้นฐานของงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (SA1SA2SC2CC2)
- SO2 เพิ่มมูลค่ายางด้วยงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม (SA2SC2CC2)
- SO3 บริหารจัดการรายได้ รายจ่าย และสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (SC1)
- SO4 สร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม บนพื้นฐานของการกำกับดูแลที่ดี โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ (SA1SC1CC1)

ตารางที่ 37 การถ่ายทอดวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์สู่การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 - 2570												
SO	KEY GOAL	ยุทธศาสตร์	TACTICS	ตัวชี้วัด	หน่วย	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	INITIATIVES	ผู้รับผิดชอบ
SO1 ผลักดันความร่วมมือของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่อุปทานเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยบนพื้นฐานของงานวิจัย เทคโนโลยี และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	เป็นองค์กรกลางในขับเคลื่อนการยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมยางทั้งระบบอย่างยั่งยืน	S1 พัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราอย่างยั่งยืน	กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการสวนยางและการแปรรูปยางอย่างยั่งยืน	พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า (ของเป้าหมายปลูกแทน)	ร้อยละ	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	การบริหารจัดการสวนยางเพื่อประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น	ทุกส่วนงาน
			กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนมาตรฐานแหล่งผลิตและสินค้ายาง	จำนวนสถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการที่ได้รับมาตรฐาน	แห่ง	7	7	7	7	7	การสร้างและปฏิบัติตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล	ฝอย.
			กลยุทธ์ที่ 3 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาของอุตสาหกรรมยางอย่างยั่งยืน	มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น (รวมถึงสินค้าจากยางพาราในชั้นกลางน้ำและปลายน้ำ)	ล้านบาท	450,000	475,000	500,000	550,000	600,000	การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมยางพารา	ทุกส่วนงาน



ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 - 2570												
SO	KEY GOAL	ยุทธศาสตร์	TACTICS	ตัวชี้วัด	หน่วย	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	INITIATIVES	ผู้รับผิดชอบ
SO2 เพิ่มมูลค่ายางด้วยงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม	มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมยางที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม	S2 สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน	กลยุทธ์ที่ 1 สนับสนุนการวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมยาง	จำนวนงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่ กยท./เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการ/ Start-up นำไปใช้	เรื่อง	6	6	6	6	6	แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม + แผนแม่บทการจัดการความรู้	สวย. ฝพก. ฝสผ. ฝอย.
			กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้เกษตรกร และผู้ประกอบการกิจการยางประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมในเชิงพาณิชย์และสังคม	จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่ยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น	เรื่อง	6	6	6	6	6	แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม	สวย. ฝอย.
			กลยุทธ์ที่ 3 จัดตั้งเครือข่ายนักวิจัยด้านยางพารา	ฐานข้อมูลนักวิจัย	ระบบ					1		ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยี ดิจิทัลฯ + แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 - 2570												
SO	KEY GOAL	ยุทธศาสตร์	TACTICS	ตัวชี้วัด	หน่วย	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	INITIATIVES	ผู้รับผิดชอบ
SO4 สร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม บนพื้นฐานของการกำกับดูแลที่ดี โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	ยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร ให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3. พัฒนาสู่องค์กรแห่งความรู้ที่มีสมรรถนะสูง	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง	ผลการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์	คะแนน	2.80	3.00	3.25	3.50	4.00	แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลฯ	ฝทม.
			กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาเป็นองค์กรดิจิทัลและองค์กรแห่งความรู้	ผลการดำเนินงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	คะแนน	2.30	2.60	2.90	3.20	4.00	ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลฯ	ฝทส.
			กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	คะแนน	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	แผนยุทธศาสตร์บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฯ	ฝพก.
			กลยุทธ์ที่ 4 บริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล	คะแนน ITA ไม่ต่ำกว่า	คะแนน	95.00	95.00	95.00	95.00	95.00	แผนการดำเนินงานด้านการกำกับฯ	ฝทม.
SO3 บริหารจัดการรายได้รายจ่าย และสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	สร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงินให้กับ กยท. โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	4. สร้างความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร	กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างและพัฒนาธุรกิจองค์กรใหม่ ศักยภาพการแข่งขันในระดับสากล	กำไรจากการดำเนินธุรกิจ (ขั้นต้น)	ล้านบาท	243	139	143	147	152	แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด	หน่วยธุรกิจ
			กลยุทธ์ที่ ๒ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง	รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออก	ล้านบาท	8,450	8,166	8,170	8,173	8,174	แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด	ฝพก.
			กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการคลัง	ความพึงพอใจของผู้ชำระค่าธรรมเนียม	คะแนน	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	แผนยุทธศาสตร์บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฯ	ฝพก.



ตารางที่ 38 การเชื่อมโยงหัวข้อต่าง ๆ กับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

รายละเอียด	CG	RM	SCM	DT	HCM	KM&IM	IA
จุดแข็ง (Strengths)							
S1 มีฐานข้อมูลจำนวนมากของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยางที่ถูกจัดเก็บด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ สามารถนำมาใช้ในงานวิจัยและนวัตกรรม และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร			✓	✓		✓	
S2 มีสำนักงาน กยท. จังหวัด และสาขาในภูมิภาคครอบคลุมแหล่งปลูกยางสำคัญของประเทศ 45 แห่งทั่วประเทศ และมีหน่วยงานดูแลครอบคลุมต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ			✓	✓	✓		
S3 บุคลากรเชี่ยวชาญด้านการส่งเสริม อบรม ให้ความรู้ในด้านต้นน้ำ			✓	✓	✓	✓	
S4 มีแหล่งรายได้ที่แน่นอนตาม พ.ร.บ. กยท. พ.ศ. 2558		✓	✓	✓	✓	✓	✓
S5 เป็นองค์กรหลักที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางเสริมสร้างความร่วมมือด้านยางพารากับองค์กรยางระหว่างประเทศไทยเป็นสมาชิก	✓		✓				
จุดอ่อน (Weaknesses)							
W1 โครงสร้างองค์กรยังไม่สามารถตอบสนองภารกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการกิจบางอย่างยังขาดเอกภาพ					✓		
W2 สวนยางและโรงงานแปรรูปยางของ กยท. ยังขาดประสิทธิภาพในการผลิต		✓	✓	✓	✓	✓	✓
W3 บุคลากรขาดทักษะด้านวิจัยและธุรกิจ		✓	✓		✓	✓	
W4 พนักงานไม่เต็มกรอบอัตราค่าจ้าง บุคลากรและนักวิจัยไม่เพียงพอ					✓		
W5 ต้นทุนการบริหารองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง		✓	✓				✓
W6 ขาดผลงานวิจัยปลายน้ำที่สามารถนำไปขยายผลเชิงพาณิชย์ได้		✓				✓	
W7 พนักงานขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน/ส่วนงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
W8 กยท. ยังขาดการหลอมรวมวัฒนธรรมเดิมของ 3 องค์กร ให้เป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่เด่นชัด					✓		
โอกาส (Opportunities)							
O1 กฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)	✓	✓	✓			✓	
O2 รัฐบาลดิจิทัล, พรบ.ปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์, ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีเกษตร4.0	✓		✓	✓	✓	✓	
O3 เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ปี 2567 ได้แก่ Sustainable Technology, Platform Engineering, Machine Customers และ Industry Cloud Platforms (ICPs) เช่น การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการปรับตัวต่อสภาพภูมิอากาศ			✓	✓	✓	✓	
O4 การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero)	✓	✓	✓			✓	
O5 นโยบายการขับเคลื่อนสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ESG	✓	✓	✓			✓	
O6 ผลิตภัณฑ์ยางพาราเพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ			✓		✓	✓	
O7 ยกระดับสินค้าเกษตร เสริมศักยภาพเกษตรกร			✓		✓	✓	
อุปสรรค (Threats)							
T1 ปรากฏการณ์เอลนีโญทำให้อุณหภูมิของโลกพุ่งสูงขึ้นอย่างมากและมีแนวโน้มที่จะพุ่งสูงขึ้นอีกในปี 2024	✓	✓	✓			✓	
T2 โรคใบร่วงของยางพารา	✓	✓	✓			✓	

รายละเอียด	CG	RM	SCM	DT	HCM	KM&IM	IA
T3 เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มชะลอตัว เนื่องจากสงครามอิสราเอลและฮามาส ผลการเลือกตั้งของประเทศเศรษฐกิจ การแข่งขันระหว่างประเทศ สังคมสูงวัย กระท้อตราเงินเพื่อโลก ราคาน้ำมันโลก และอัตราดอกเบี้ยสูง	✓	✓	✓			✓	
T4 ราคายางผันผวน ไม่เสถียรภาพ	✓	✓	✓			✓	
T5 ผู้สูงอายุจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี			✓		✓		
T6 เป้าหมายในการเพิ่มกำลังการผลิตพลังงานหมุนเวียนทั่วโลกขึ้น 3 เท่า ภายในปี 2030	✓	✓	✓			✓	
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)							
SA1 มีเครือข่ายในการให้บริการพร้อมยกระดับสู่เกษตรมูลค่าสูงและมาตรการทางด้านสิ่งแวดล้อม			✓	✓	✓	✓	✓
SA2 เป็นผู้นำกลุ่มประเทศผู้ผลิตยางที่ขับเคลื่อนมาตรการทางสิ่งแวดล้อม	✓		✓	✓	✓	✓	✓
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)							
SC1 บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและรองรับการเปลี่ยนแปลง	✓		✓	✓	✓	✓	✓
SC2 มุ่งเน้นการสร้างงานวิจัยปลายน้ำ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency)							
CC1 เป็นหน่วยงานที่เชี่ยวชาญด้านต้นน้ำและด้านการส่งเสริม			✓	✓	✓	✓	✓
CC2 มีเครือข่ายที่ครอบคลุมและพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่เป้าหมายที่ยั่งยืน			✓	✓	✓	✓	✓
CC to be เป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ยั่งยืน	✓		✓	✓	✓	✓	✓
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)							
SP ระยะสั้น ปรับบทบาท กยท. ในการส่งเสริมการผลิต แปรรูปและยกระดับรายได้แก่เกษตรกรอย่างยั่งยืน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SP ระยะกลาง องค์กรแห่งความรู้ สนับสนุนการวิจัยนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SP ระยะยาว บริหารจัดการอุตสาหกรรมยางพาราอย่างยั่งยืน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)							
SO1 ผลักดันความร่วมมือของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยบนพื้นฐานของงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SO2 เพิ่มมูลค่ายางด้วยงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SO3 บริหารจัดการรายได้ รายจ่าย และสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SO4 สร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม บนพื้นฐานของการกำกับดูแลที่ดี โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

บทที่ 3 ทิศทางการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทย

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

“บริหารยางพาราเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน”

2. พันธกิจ (Mission)

บริหารจัดการยางพาราทั้งระบบอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างความเข้มแข็ง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รองรับการเป็นองค์กรชั้นนำด้านยางพาราระดับโลก โดยจำแนกพันธกิจเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. **ประเทศ** สนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิต การค้า นวัตกรรมยางอย่างยั่งยืน
2. **ประชาชน** และผู้บริโภค สร้างการรับรู้คุณค่าของการใช้ยางธรรมชาติต่อประชาชน และผู้บริโภค
3. **เกษตรกรชาวสวนยาง** ยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร
4. **สถาบันเกษตรกร** สร้างความเข้มแข็ง และมีการบริหารจัดการธุรกิจอย่างมืออาชีพ
5. **ผู้ประกอบการยาง** ส่งเสริมการค้า และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
6. **องค์กร** บริหารจัดการองค์กรให้มีความมั่นคงทางการเงินเพิ่มขึ้น เป็นองค์กรแห่งความรู้ และมีสมรรถนะสูง โดย

ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และหลักธรรมาภิบาล

3. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

การยางแห่งประเทศไทย ไม่ได้มีการทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในปี 2566 แต่มีการจัดทำแผนเพื่อการนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ โดยค่านิยมองค์กรที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานสำหรับบุคลากรได้นำไปเป็นหลักปฏิบัติร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ “RUBBER” ดังนี้

Rules ถูกต้องตามกฎหมาย

1. ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามกฎหมาย ขอบบังคับ กฎหมาย อย่างเคร่งครัด
2. ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ เปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์
3. ยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง
4. ต่อต้านทุจริตและไม่นิ่งเฉยต่อการกระทำความผิด

Unity เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

1. มีความสามัคคี ทำงานเป็นทีม เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
2. เข้าใจเป้าหมายของทีม เข้าใจบทบาทตนเองพร้อมร่วมผลักดันภารกิจให้สำเร็จ
3. มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้กำลังใจและมั่นใจในศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน
4. เปิดใจกว้าง ยอมรับความต่าง รับฟังความคิดเห็นของทีมและให้เกียรติคนในทีม

Be Innovative สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้นและเปิดรับสิ่งใหม่ๆ
2. เรียนรู้ เข้าใจ ทันท่วงที ติดตาม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสภาวะโลก
3. ศึกษา ค้นคว้าหาวิธีการหรือเทคนิคหรือนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
4. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กรรวมทั้งองค์ความรู้ใหม่ๆมาบริหารและปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Beyond service ใส่ใจการให้บริการ

1. บริการด้วยใจ ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจพร้อมเป็นผู้ให้และภาคภูมิใจที่ได้ช่วยเหลือ
2. ให้บริการด้วยความเร็ว เป็นธรรมแก้ปัญหาได้ตรงความต้องการของผู้รับบริการ ไม่บ่ายเบี่ยง แก้ว ไม่ปิดบังข้อมูลที่เป็นประโยชน์
3. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพการให้บริการ
4. ใส่ใจผู้รับบริการ เข้าใจถึงความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการทุกกลุ่ม โดยมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ

Expertise เชี่ยวชาญงานในหน้าที่

1. รอบรู้ ใส่ใจศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
2. เชี่ยวชาญในงาน ฝึกฝนทักษะการปฏิบัติงานจนเชี่ยวชาญ ตรงเวลาและมีประสิทธิภาพ
3. เต็มใจถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถสอนงาน ตอบข้อซักถาม และให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์
4. สร้างสรรค์และพัฒนาผลงานที่แตกต่างโดดเด่น วิเคราะห์และปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

Responsibility มีความรับผิดชอบ

1. มีความรับผิดชอบ ตั้งใจทำงานในหน้าที่ รับผิดชอบต่อความบกพร่องในงานของตน ไม่กล่าวโทษผู้อื่น
2. พร้อมรับฟังคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้อง
3. คำนึงถึงผลลัพธ์ ผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม

4. วัตถุประสงค์

1. เป็นองค์กรกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา
2. ส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูล และสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา
3. ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยางและผู้ประกอบกิจการยาง ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น
4. ดำเนินการให้ระดับราคายางพารามีเสถียรภาพ
5. ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่

5. เป้าหมาย

1. เกษตรกรชาวสวนยางมีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองสูง มีรายได้คุ้มค้ำกับการผลิตและมีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ
2. กยท. มีระบบบริหารจัดการยางทั้งระบบอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับมาตรฐานการเกษตรสมัยใหม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
3. อัตราการขยายตัวของมูลค่าการลงทุนด้านยางพาราในประเทศและมูลค่าส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น
4. สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบกิจการยางมีความเข้มแข็ง และมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น
5. มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านยางพาราที่หลากหลายและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสังคมตรงตามความต้องการของผู้ใช้ทั้งภาคต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ
6. กยท. มีระบบบริหารจัดการองค์กรที่ทันสมัย มีความมั่นคงทางการเงินเพิ่มขึ้น และเติบโตอย่างยั่งยืน

6. ตัวชี้วัดองค์กร

1. รายได้เกษตรกรชาวสวนยางไม่น้อยกว่า 15,675 บาท/ไร่
2. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น เป็น 600,000 ล้านบาท
3. ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กยท. ผ่านเกณฑ์ SE-AM ระดับ 4

7. ยุทธศาสตร์องค์กร

การจัดลำดับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยฉบับนี้ดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยให้ความสำคัญกับบทบาทของ กยท. เชิงมหภาคหรือภาพรวมยางทั้งระบบสู่ระดับจุลภาคหรือระดับองค์กร แบ่งเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ภาพที่ 27 แผนภูมิยุทธศาสตร์การยางแห่งประเทศไทย

"บริหารยางพาราเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน"

ตัวชี้วัดหลัก และค่าเป้าหมายปี 2570			
1. รายได้เกษตรกรชาวสวนยางไม่น้อยกว่า 15,675 บาท/ไร่ 2. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น เป็น 600,000 ล้านบาท 3. ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กยท. ผ่านเกณฑ์ SE-AM ระดับ 4			
ยุทธศาสตร์			
ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4
พัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราอย่างยั่งยืน	สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน	พัฒนาสู่องค์กรแห่งความรู้ที่มีสมรรถนะสูง (KO&HPO)	เพิ่มความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร
ตัวชี้วัดย่อย และค่าเป้าหมายปี 2570			
1. พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 12.5 (ของเป้าหมายปลูกแทน) 2. จำนวนสถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการที่ได้รับมาตรฐานไม่น้อยกว่า 35 แห่ง 3. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้นเป็น 600,000 ล้านบาท *	1. จำนวนงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่ กยท./เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการ/Start-up นำไปใช้ เพิ่มขึ้น 30 เรื่อง 2. จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่ยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 30 ชิ้น 3. มีฐานข้อมูลนักวิจัย 1 ระบบ	1. ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กยท. ผ่านเกณฑ์ SE-AM ระดับ 4 2. ความพึงพอใจของผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉลี่ย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 3. คะแนน ITA ไม่ต่ำกว่า 95 คะแนน	1. กำไรจากการดำเนินงานธุรกิจของ กยท. ไม่น้อยกว่า 152 ล้านบาท 2. รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออก ไม่น้อยกว่า 8,174 ล้านบาท 3. ความพึงพอใจของผู้ชำระค่าธรรมเนียม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90
ตัวชี้วัดย่อย และค่าเป้าหมายปี 2568			
1. พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 12.5 (ของเป้าหมายปลูกแทน) 2. จำนวนสถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการที่ได้รับมาตรฐานไม่น้อยกว่า 7 แห่ง 3. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้นเป็น 500,000 ล้านบาท *	1. จำนวนงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่ กยท./เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการ/Start-up นำไปใช้ เพิ่มขึ้น 6 เรื่อง 2. จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่ยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 6 ชิ้น 3. สนิบสนุนการจัดทำฐานข้อมูลนักวิจัย 1 ระบบ	1. ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กยท. ผ่านเกณฑ์ SE-AM ระดับ 3 2. ความพึงพอใจของผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉลี่ย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 3. คะแนน ITA ไม่ต่ำกว่า 95 คะแนน	1. กำไรจากการดำเนินงานธุรกิจของ กยท. ไม่น้อยกว่า 143 ล้านบาท 2. รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออก ไม่น้อยกว่า 8,170 ล้านบาท 3. ความพึงพอใจของผู้ชำระค่าธรรมเนียม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90
กลยุทธ์			
กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการสวนยาง และการแปรรูปอย่างยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนมาตรฐานแหล่งผลิตและสินค้ายาง กลยุทธ์ที่ 3 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาของอุตสาหกรรมยางอย่างยั่งยืน	กลยุทธ์ที่ 1 สนับสนุนการวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมยาง กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้เกษตรกร และผู้ประกอบการยางประยุกต์ใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม ในเชิงพาณิชย์และสังคม กลยุทธ์ที่ 3 จัดตั้งเครือข่ายนักวิจัยด้านยางพารา	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการพยากรณ์มนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาเป็นองค์กรดิจิทัล และองค์กรแห่งความรู้ กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ที่ 4 บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	กลยุทธ์ที่ 1 สร้างและพัฒนารูทขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นในระดัณสากล กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพบริการการคลัง

* รวมถึงสินค้าจากยางพาราในชั้นกลางน้ำและปลายน้ำ

7.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์นี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนายางทั้งระบบอย่างยั่งยืน โดยเน้นการจัดการสวนยางยั่งยืน ใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สร้างกลไกพื้นฐานในการยกระดับอุตสาหกรรมยางพาราทั้งระบบ โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างช่องทางการตลาดโดยเฉพาะรองรับสินค้าจากกระบวนการผลิตที่ยั่งยืน เพื่อยกระดับรายได้และสร้างความมั่นคงให้กับเกษตรกรชาวสวนยางและสร้างความเข้มแข็งแก่สถาบันเกษตรกร ตลอดจนผู้ประกอบการยาง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรทำสวนยางอย่างยั่งยืน มีทางเลือกในการสร้างรายได้และลดผลกระทบจากความผันผวนของราคายาง ตลอดจนตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อสนับสนุนกระบวนการผลิตยางของเกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการยางให้ได้มาตรฐานและสอดคล้องกับตามแนวทาง BCG Model
3. สร้างความเข้มแข็งในการรวมกลุ่มของเกษตรกรชาวสวนยางด้วยการแบ่งปันทรัพยากรการผลิตร่วมกัน (Sharing Economy) และเพิ่มอำนาจต่อรองทางการตลาด รวมทั้งหาช่องทางการตลาดใหม่
4. ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากและโครงสร้างพื้นฐานในการกระตุ้นให้เกิดการไหลเวียนของรายได้ในชุมชนชาวสวนยาง

ตัวชี้วัด

1. พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 12.5 (ของเป้าหมายปลูกแทน)
2. จำนวนสถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการที่ได้รับมาตรฐานไม่น้อยกว่า 35 แห่ง
3. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้นเป็น 600,000 ล้านบาท (รวมถึงสินค้าจากยางพาราในชั้นกลางน้ำและปลายน้ำ)

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการสวนยาง และการแปรรูปอย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัด

พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 12.5 ของเป้าหมายปลูกแทน

แนวทาง

1. ส่งเสริมการทำสวนยางแบบเกษตรกรรมยั่งยืน ถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตยางที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของเกษตรกร ส่งเสริมการแปรรูปยางตามโมเดล BCG จัดทำคาร์บอนเครดิต
2. ส่งเสริมการรวมกลุ่มของเกษตรกรชาวสวนยาง การพัฒนาสถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการยางให้มีความเข้มแข็ง และบริหารจัดการองค์กรแบบมืออาชีพ
3. สร้างเครื่องมือ กลไกในการรักษาเสถียรภาพราคายาง
4. พัฒนาศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการยาง
5. สร้างและส่งเสริมตลาดในประเทศ และต่างประเทศสำหรับสินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตัวชี้วัด

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์

1. โครงการจัดทำฐานข้อมูล องค์ความรู้ รูปแบบสวนยางยั่งยืน
2. โครงการปลูกแทน/สนับสนุนทุน/ปัจจัยการผลิตสวนยางยั่งยืน
3. โครงการสำรวจผลผลิตและพฤติกรรมการผลิตยางของเกษตรกรชาวสวนยาง
4. โครงการบริหารจัดการคาร์บอนเครดิตในสวนยางพารา

กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนมาตรฐานแหล่งผลิตและสินค้ายาง

ตัวชี้วัด

จำนวนสถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการที่ได้รับมาตรฐานไม่น้อยกว่า 35 แห่ง

แนวทาง

1. พัฒนาบุคลากร เสริมสร้างทักษะการปฏิสัมพันธ์เพื่อแนะนำเกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบกิจการยางให้ปรับปรุงกระบวนการผลิต ให้ได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการของตลาด
2. พัฒนาคุณภาพยางและผลิตภัณฑ์ยางให้มีความสม่ำเสมอและมีคุณสมบัติเฉพาะที่เหมาะสมกับการผลิต
3. จัดทำระบบข้อมูลด้านมาตรฐานยางพารา และสนับสนุนการรับรองมาตรฐานสินค้ายางพารา
4. ติดตามประเมินผลเพื่อให้เกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบกิจการยางรักษามาตรฐานที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์

1. โครงการพัฒนาการผลิต และการแปรรูปของเกษตรกร สถาบันเกษตรกรให้เข้าสู่มาตรฐาน
2. โครงการส่งเสริมการรับรองมาตรฐาน GAP, GMP, ISO, FSC, PEFC มอก.

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาของอุตสาหกรรมยางอย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัด

มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น เป็น 600,000 ล้านบาท (รวมถึงสินค้าจากยางพาราในชั้นกลางน้ำและปลายน้ำ)

แนวทาง

1. ส่งเสริมปัจจัยสนับสนุน โครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ เขตส่งเสริมยางพารา
2. การเพิ่มช่องทางการตลาดและสนับสนุนการแข่งขันของผู้ประกอบกิจการยาง
3. จัดทำฐานข้อมูลยางพาราทั้งระบบ

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์

1. โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบกิจการยาง
2. โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมยางในเขตเศรษฐกิจพิเศษ (SECRi)
3. โครงการตรวจสอบย้อนกลับยางพารา

7.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นและตรงตามความต้องการของตลาด โดยใช้งานวิจัย นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล
2. เพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนของราคายาง สร้างความมั่นคงในรายได้ให้กับเกษตรกรชาวสวนยาง
3. เพื่อสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับสถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการผลิตผลิตภัณฑ์ยางพารา
4. เพื่อสนับสนุนการขยายตัวของอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องในประเทศ

ตัวชี้วัด

1. จำนวนงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่ กยท./เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการ/Start-up นำไปใช้เพิ่มขึ้น 30 เรื่อง
2. จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่ยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 30 ชิ้น
3. มีฐานข้อมูลนักวิจัย 1 ระบบ

กลยุทธ์ที่ 1 สนับสนุนการวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมยาง

ตัวชี้วัด

จำนวนงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่ กยท./เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการ/Start-up นำไปใช้เพิ่มขึ้น 30 เรื่อง

แนวทาง

1. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาเพิ่มมูลค่ายางพาราตามโมเดล BCG
2. ส่งเสริมการวิจัยผลิตภัณฑ์ยางที่ตอบสนองอุตสาหกรรมแห่งอนาคต หรือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะด้าน เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ
3. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อบรรเทาผลกระทบจากการแปรปรวนสภาพอากาศ ภาวะโลกร้อน
4. สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่เพื่อขยายฐานการวิจัยด้านยางพารา

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์

1. โครงการวิจัย นวัตกรรม ด้านเศรษฐกิจชีวภาพจากยางพารา
2. โครงการเพิ่ม productivity และรายได้ในสวนยาง รวมทั้งงานวิจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม
3. โครงการใช้ประโยชน์จากวัสดุเหลือใช้และผลพลอยได้จากกระบวนการผลิต ยางพารา

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้เกษตรกร และผู้ประกอบการยางประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมในเชิงพาณิชย์และสังคม

ตัวชี้วัด

จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่ยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 30 ชิ้น

แนวทาง

1. จัดทำข้อมูลงานวิจัยและนวัตกรรมให้เป็นระบบและสร้างช่องทางให้เกษตรกร ผู้ประกอบกิจการยาง นักวิจัย เข้าถึงข้อมูล

2. สนับสนุนองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรมที่เหมาะสมกับเกษตรกรและผู้ประกอบกิจการยาง

3. ติดตามและให้คำแนะนำในการปรับปรุงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์

1. โครงการขยายผลงานวิจัยและเทคโนโลยีอย่างเพื่อลดต้นทุน เพิ่มมูลค่ายางของเกษตรกร ผู้ประกอบกิจการยางและสร้างผู้ประกอบการใหม่ด้านยางพารา

2. โครงการคัดเลือกเกษตรกรชาวสวนยางและผู้ประกอบกิจการยางอัจฉริยะ

กลยุทธ์ที่ 3 จัดตั้งเครือข่ายนักวิจัยด้านยางพารา

ตัวชี้วัด

มีฐานข้อมูลนักวิจัย 1 ระบบ

แนวทาง

1. จัดทำฐานข้อมูล ทะเบียนและสร้างเครือข่ายนักวิจัยด้านยางพารา

2. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และต่อยอดงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านยางพารา

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์

1. โครงการจัดทำฐานข้อมูลนักวิจัย งานวิจัย

2. โครงการสร้างเครือข่ายนักวิจัย

3. โครงการประชุมวิชาการยางพารา

7.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาสู่องค์กรแห่งความรู้ที่มีสมรรถนะสูง (KO&HPO)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อยกระดับเป็นองค์กรแห่งความรู้ด้านยางพาราที่มีข้อมูลวิชาการครอบคลุมทุกด้านตั้งแต่การผลิต การแปรรูป และการตลาด

2. เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการบริหารจัดการองค์กรและให้บริการผู้เกี่ยวข้อง

3. เพื่อหลอมรวมพฤติกรรมของบุคลากรตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

4. เพื่อสร้างบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ มีจิตสำนึกการให้บริการและภักดีแก่องค์กร

5. เพื่อสร้าง กยท. ให้เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลที่ดี มีธรรมาภิบาล

6. เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ กยท. และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

1. ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กยท. ผ่านเกณฑ์ SE-AM ระดับ 4
2. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉลี่ย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90
3. คะแนน ITA ไม่ต่ำกว่า 95 คะแนน

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพคนให้มีขีดความสามารถสูง

ตัวชี้วัด

ผลการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์ ผ่านเกณฑ์ SE-AM ระดับ 4

แนวทาง

1. ปรับปรุงโครงสร้าง อัตราค่าจ้างและวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์และภารกิจ
2. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เพียงพอภารกิจตามสายงาน รองรับภารกิจและการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน
3. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย (Multi-skill) ปฏิบัติงานทดแทนได้
4. ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรแก่บุคลากร และสร้างความผูกพัน ความภักดีต่อองค์กร

โครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์

1. โครงการปรับปรุงโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง
2. โครงการเสริมสมรรถนะบุคลากรตามสายงาน
3. โครงการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย (Multi Skill)
4. โครงการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาเป็นองค์กรดิจิทัล และองค์กรแห่งความรู้

ตัวชี้วัด

ผลการดำเนินงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ผ่านเกณฑ์ SE-AM ระดับ 4

แนวทาง

1. รวบรวมและสังเคราะห์วิเคราะห์ องค์ความรู้ด้านยางพาราให้ครอบคลุมตลอดห่วงโซ่อุปทาน
2. จัดทำระบบฐานข้อมูล ช่องทางเผยแพร่ การรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงองค์ความรู้
3. พัฒนาบุคลากรในการจัดการความรู้และให้บริการแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งในเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์
4. ประสานงานกับภาคีเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้
5. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล
6. พัฒนาระบบการทำงานขององค์กร โดยวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงาน และประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลทดแทนระบบงานเดิมและสร้างการเชื่อมโยงเพื่อใช้ในการบริหารจัดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
7. พัฒนาระบบดิจิทัล ให้มีความคล่องตัว เชื่อมโยง เข้าถึงข้อมูลทุกที่ทุกเวลา มีระบบรักษาความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพ

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์

1. โครงการพัฒนาระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP)
2. โครงการจัดทำระบบคำขอโครงการ งบประมาณ ของ กยท.
3. โครงการพัฒนางานส่งเสริมและบริการ กยท. ในรูปแบบดิจิทัล
4. โครงการพัฒนาระบบบริหารงานวิจัยและนวัตกรรม
5. โครงการพัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลยางพาราแห่งชาติ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัด

ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉลี่ย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90

แนวทาง

1. จัดทำ/ปรับปรุงฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ
2. สำรวจ วิเคราะห์และสรุปความคิดเห็น ข้อกังวล ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์

1. โครงการพัฒนาฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. โครงการจัดทำระบบงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. โครงการพัฒนาการให้บริการด้านระบบสารสนเทศส่งเสริมสนับสนุนเกษตรกร สถาบันเกษตรกร

และผู้ประกอบกิจการยาง

4. โครงการพัฒนาระบบการชำระค่าธรรมเนียมส่งออกยาง

กลยุทธ์ที่ 4 บริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด

คะแนน ITA ไม่ต่ำกว่า 95 คะแนน

แนวทาง

1. บริหารองค์กรและดำเนินการตามภารกิจให้เป็นไปตามกฎหมายและหลักนิติธรรม
2. ยึดมั่นในคุณธรรม ความถูกต้อง ดีงาม
3. ปรับปรุงกลไกการทำงานให้โปร่งใส เปิดเผยข้อมูลภาครัฐให้สาธารณชนทราบ
4. เปิดโอกาสให้ประชาชน มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นต่อการตัดสินใจขององค์กร
5. มีสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม
6. บริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์

1. โครงการส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดีและธรรมาภิบาล
2. โครงการส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ
3. โครงการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม
4. โครงการอนุรักษ์พลังงาน
5. โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

7.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กรวัตถุประสงค์

เพื่อให้องค์กรมีสภาพคล่องสูงขึ้น มีสถานะการเงินที่แข็งแกร่ง สามารถพึ่งตนเองได้ และมีการเติบโตของรายได้และธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด

1. กำไรจากการดำเนินงานธุรกิจของ กยท. ไม่น้อยกว่า 152 ล้านบาท (ขั้นต้น)
2. รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออก ไม่น้อยกว่า 8,174 ล้านบาท
3. ความพึงพอใจของผู้ชำระค่าธรรมเนียม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างและพัฒนาธุรกิจองค์กรให้มีศักยภาพแข่งขันในระดับสากลตัวชี้วัด

กำไรจากการดำเนินงานธุรกิจของ กยท. ไม่น้อยกว่า 152 ล้านบาท (ขั้นต้น)

แนวทาง

1. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
2. บริหารจัดการทรัพย์สินขององค์กร โดยสำรวจและวิเคราะห์การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้คุ้มค่า เน้นการลดรายจ่ายและสร้างรายได้แก่องค์กร
3. จัดเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน ค่าบริการ หรือรายได้การประกอบธุรกิจ
4. จัดตั้งบริษัทลูกเพื่อความคล่องตัวในการประกอบธุรกิจ
5. แสวงหาโอกาสในการสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพทางการตลาด โดยอาจต่อยอดจากธุรกิจเดิม กยท.
6. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะทางการค้าและเจรจาธุรกิจ โดยเฉพาะด้านธุรกิจระหว่างประเทศ
7. การปรับปรุงแผนธุรกิจ ระบบบริหารธุรกิจขององค์กรให้มีมาตรฐานสอดคล้องกับสากล
8. เสริมสร้างศักยภาพทางการค้าและช่องทางการตลาด โดยใช้ประโยชน์จากตลาดออนไลน์
9. ลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับยางพาราที่มีผลตอบแทนสูงและมั่นคง

โครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์

1. โครงการบริหารจัดการสวนยาง ปาล์ม น้ำมัน
2. โครงการบริหารจัดการโรงงานแปรรูปยางและไม้ยาง
3. โครงการพัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ
4. โครงการจัดตั้งบริษัทลูก
5. โครงการพัฒนาธุรกิจใหม่

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง

ตัวชี้วัด

รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออกไม่น้อยกว่า 8,174 ล้านบาท

แนวทาง

1. พัฒนาระบบการจัดเก็บ CESS เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการและสามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ปรับปรุงระบบงาน และรูปแบบการจัดเก็บ CESS ที่เหมาะสมโดยวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค ผลกระทบจากการจัดเก็บ CESS ที่ผ่านมา

โครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์

1. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บCESS
2. โครงการศึกษารูปแบบการจัดเก็บ CESS

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการคลัง

ตัวชี้วัด

ความพึงพอใจของผู้ชำระค่าธรรมเนียมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90

แนวทาง

1. ประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลเพื่อบริหารจัดการการเงิน บัญชี การคลัง
2. แก้ไขปรับปรุงระเบียบข้อบังคับด้านการเงินให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการสนับสนุนภารกิจองค์กร
3. ติดตาม ประเมินผลการใช้งบประมาณ
4. พัฒนาทักษะบุคลากรด้านการเงิน การคลัง

โครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์

1. โครงการพัฒนาระบบการเงิน การบัญชี การคลังด้วยระบบดิจิทัล
2. โครงการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับด้านการเงิน
3. โครงการติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณ

ยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนกัน กล่าวคือ ยุทธศาสตร์ พัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราอย่างยั่งยืน มีเป้าหมายเพื่อให้เกษตรกรมีการจัดการสวนยางอย่างยั่งยืน มีรายได้และคุณภาพชีวิตสูงขึ้น ลดการกัดกันทางการค้าอันเกี่ยวเนื่องจากประเด็นสิ่งแวดล้อม สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบกิจการยางมีกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีความเข้มแข็งและมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจะต้องขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน เพื่อค้นหาวิธีการและกระบวนการผลิตที่ช่วยลดต้นทุน ลดการใช้ทรัพยากรและพลังงาน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพิ่มมูลค่าวัตถุดิบ สามารถสร้างคุณค่าได้ทั้งจากยางและสารประกอบอื่น ๆ ของน้ำยาง มีการผลิตสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาด จะส่งผลให้เกิดการเติบโตของการค้า การลงทุนและการส่งออกยางพาราของประเทศ เมื่อการผลิตและการใช้ยางขยายตัว จะเป็นปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สร้างความมั่นคงทางการเงิน ให้องค์กรมีรายได้จากค่าธรรมเนียมการส่งออกยาง และรายได้จากรูจกสูงชัน สถานะการเงินมั่นคง มีงบประมาณในการดำเนินภารกิจอย่างเพียงพอ ซึ่งจะส่งผลต่อยุทธศาสตร์พัฒนาสู่องค์กรแห่งความรู้ที่มีสมรรถนะสูง เมื่อองค์กรมีรายได้และมีความมั่นคงทางการเงินมากขึ้นก็จะมีศักยภาพในการลงทุน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และเผยแพร่องค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรและเกษตรกร ผู้ประกอบกิจการยาง ตลอดจนบุคคลภายนอกมากขึ้น ได้นั่นเอง

8. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

ภาพที่ 28 แผนที่ยุทธศาสตร์การยางแห่งประเทศไทย

Vision	บริหารยางพาราเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน				
Mission	1. ประเทศ สนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิต การค้า วิศวกรรมยางอย่างยั่งยืน 2. ประชาชน และผู้ประกอบการ สร้างการรับรู้คุณค่าของการใช้ยางธรรมชาติต่อประชาชน และผู้บริโภค 3. เกษตรกรชาวสวนยาง ยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร 4. สถาบันเกษตรกร สร้างความเข้มแข็ง และมีการบริหารจัดการธุรกิจอย่างมืออาชีพ 5. ผู้ประกอบกิจการยาง ส่งเสริมการค้า และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 6. องค์กร บริหารจัดการองค์กรให้มีความมั่นคงทางการเงินเพิ่มขึ้น เป็นองค์กรแห่งความรู้ และมีสมรรถนะสูง โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และหลักธรรมาภิบาล				
Strategic Objective	SO1 ผลักดันความร่วมมือของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่มูลค่า	SO2 เพิ่มมูลค่ายางด้วยนวัตกรรมเทคโนโลยี และนวัตกรรม	SO3 บริหารจัดการรายได้ รายจ่าย และสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	SO4 สร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	
Strategic Results	เป็นองค์กรกลางในขับเคลื่อนการยกระดับพัฒนาอุตสาหกรรมยางทั้งระบบอย่างยั่งยืน	มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และเชิงสังคม	สร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงินให้กับ กษ. โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	ยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	Tactic		ตัวชี้วัด	โครงการ	
Financial	F1 สร้างและพัฒนาธุรกิจองค์กรให้มีความยั่งยืนในระดับสากล F2 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานส่งออกยาง F3 เพิ่มประสิทธิภาพการคลัง		1. ทำไรจากรางด้านบริหารธุรกิจ 2. รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออก 3. ความพึงพอใจของผู้ชำระค่าธรรมเนียม	143 ล้านบาท 8,170 ล้านบาท 90 คะแนน	1. โครงการบริหารจัดการสวนยาง ป่าสมบูรณ์ / โครงการบริหารจัดการโรงงานแปรรูปยางและไม้ยาง / โครงการพัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ / โครงการจัดตั้งบริษัทลูก / โครงการพัฒนาธุรกิจใหม่ 2. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บCESS / โครงการศึกษารูปแบบการจัดเก็บ CESS 3. โครงการพัฒนาระบบการเป็นกรมบัญชีการส่งด้วยระบบดิจิทัล/โครงการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับด้านการเงิน
Customer/ Stakeholder	C1 ส่งเสริมการจัดการสวนยางและการแปรรูป C2 สนับสนุนมาตรฐานแหล่งผลิตและสินค้ายาง C3 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาของอุตสาหกรรมยางอย่างยั่งยืน		1. พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้น (ของเป้าหมายปลูกแทน) 2. จำนวนสถาบันเกษตรกร/ ผู้ประกอบการที่ได้รับมาตรฐาน 3. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น (รวมทั้งสินค้าจากยางพาราเพิ่มขึ้นและปลายน้ำ)	5ร้อยละ: 12.5 7 แห่ง 500,000 ล้านบาท	1. โครงการปลูกแทน/สนับสนุน/ปัจจัยการผลิตสวนยางยั่งยืน 2. โครงการส่งเสริมการรับรองมาตรฐาน GAP, GMP, ISO, FSC, PEFC วม. 3. โครงการวิจัยนวัตกรรมด้านเศรษฐกิจชีวภาพจากยางพารา/โครงการเพิ่ม productivity และรายได้ในสวนยาง รวมทั้งงานวิจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม / โครงการใช้ประโยชน์จากวัสดุเหลือใช้และผลพลอยได้จากกระบวนการผลิตยางพารา
Internal Processes	I1 สนับสนุนการวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมยาง I2 ส่งเสริมให้เกษตรกรและผู้ประกอบการยางประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมในเชิงพาณิชย์และสังคม I3 จัดตั้งเครือข่ายนักวิจัยด้านยางพารา		1. จำนวนงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่ กษ./เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/ ผู้ประกอบการ/ Start-up เข้าไปใช้ 2. จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่เผยแพร่บนเครือข่ายสื่อสังคมของกษ.เพิ่มขึ้น 3. ฐานข้อมูลนักวิจัย	6 เรื่อง 6 เรื่อง 1 ระบบภายในปี 2568	1. โครงการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรธุรกิจพิเศษ (SECI) / โครงการตรวจสอบย้อนกลับยางพารา 2. โครงการขยายผลงานวิจัยและเทคโนโลยีเชิงพาณิชย์เพื่อลดต้นทุน เพิ่มมูลค่าของเกษตรกร ผู้ประกอบการยางและสร้างผู้ประกอบการนักวิจัยยางพารา 3. โครงการจัดทำฐานข้อมูลนักวิจัย งานวิจัย / โครงการสร้างเครือข่ายนักวิจัย / โครงการประชุมวิชาการยางพารา
Organizational Capacity	O1 พัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้มีความสามารถสูง O2 พัฒนาเป็นองค์กรดิจิทัลและองค์กรแห่งความรู้ O3 พัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย O4 บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ		1. ผลการดำเนินงานการบริหารคนมนุษย์ 2. ผลการดำเนินงานพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 3. ความพึงพอใจของผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. คะแนน ITA	3.25 คะแนน 2.90 คะแนน 90 คะแนน 95 คะแนน	1. โครงการเสริมสมรรถนะบุคลากรตามสายงาน/ โครงการพัฒนาบุคลากรให้มีความหลากหลาย (Multi Skill) 2. โครงการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศ (ERP) โครงการพัฒนาฐานข้อมูลและบริการในรูปแบบดิจิทัล 3. โครงการพัฒนาฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ โครงการพัฒนาการให้บริการด้านระบบสารสนเทศส่งเสริมสนับสนุนเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยาง 4. โครงการส่งเสริมการบริหารจัดการที่โปร่งใสธรรมาภิบาล/โครงการส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ

9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSF)

- 1) มีโครงสร้างหน่วยงานและบุคลากรที่เพียงพอ ครอบคลุมแหล่งผลิตยางสำคัญของประเทศ และสามารถบูรณาการแก้ไขปัญหา ดำเนินภารกิจขององค์กรได้อย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ
- 2) บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง และมีการทดแทน โดยเฉพาะบุคลากรสาขาที่ขาดแคลน
- 3) สินค้าและบริการที่ กยท. ผลิตจากทุกแหล่งผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน และตรงตามข้อตกลงกับผู้ซื้อ
- 4) เกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบกิจการยาง มีความเชื่อถือในภาพลักษณ์ขององค์กร และให้การยอมรับบุคลากร กยท.

10. การบริหารความเสี่ยงของแผนวิสาหกิจของการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570

1) แนวทางการบริหารความเสี่ยง

การยางแห่งประเทศไทย มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงของแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 โดยพิจารณาจากการผลการประเมินระดับความเสี่ยงของตัวชี้วัดองค์กรซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดหลักของแผนวิสาหกิจฯ จำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) รายได้ของเกษตรกรชาวสวนยาง มีรายได้ไม่ต่ำกว่า 15,675 บาท/ครัวเรือน/ปี ภายในปี พ.ศ. 2570
- 2) มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้นเป็น 600,000 ล้านบาท ภายในปี พ.ศ. 2570
- 3) ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กยท. ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ระดับ 4 ภายในปี พ.ศ. 2570

2) การประเมินระดับความเสี่ยงของตัวชี้วัดองค์กร

การประเมินระดับความเสี่ยงของตัวชี้วัดองค์กรจะพิจารณาจาก 2 มิติ คือ มิติโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งมีหลักเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)

ตารางที่ 39 เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)

ค่าระดับ	ความหมาย	คำอธิบาย
1	โอกาสเกิดน้อยมาก หรือไม่เคยเกิดขึ้น	ไม่เคยเกิดขึ้นเลยในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมา
2	โอกาสเกิดน้อย	เกิดขึ้นอย่างน้อย 1 ครั้ง ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา
3	โอกาสเกิดปานกลาง	เกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ครั้ง ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา
4	โอกาสเกิดมาก	เกิดขึ้นมากกว่า 2 ปี ติดต่อกัน
5	โอกาสเกิดมากที่สุด	เกิดขึ้นมากกว่า 5 ปี ติดต่อกัน

2. เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)

ตารางที่ 40 เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)

ค่าระดับ	ความหมาย	คำอธิบาย
1	ไม่มีผลกระทบ หรือผลกระทบต่ำมาก	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย/ อัตราความก้าวหน้าของตัวชี้วัดที่สำคัญไม่น้อยกว่าร้อยละ 10/ ไม่มีผลกระทบหรือความเสียหายต่อความมั่นคงทางการเงิน ชื่อเสียง และ ภาพลักษณ์องค์กร
2	ผลกระทบต่ำ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 10/อัตราความก้าวหน้า ของตัวชี้วัดที่สำคัญไม่น้อยกว่าร้อยละ 7.5/มีผลกระทบหรือความเสียหาย ต่อความมั่นคงทางการเงินไม่เกิน 1 ล้านบาท ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ องค์กรเสียหายภายในบริเวณท้องถิ่น (จังหวัด)
3	ผลกระทบปานกลาง	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 15/อัตราความก้าวหน้า ของตัวชี้วัดที่สำคัญไม่น้อยกว่าร้อยละ 5/มีผลกระทบหรือความเสียหาย ต่อความมั่นคงทางการเงินไม่เกิน 5 ล้านบาท มีการกระจายข่าวเชิงลบ ต่อชื่อเสียง และภาพลักษณ์องค์กร ผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หรือสื่อออนไลน์ และสามารถชี้แจงหรือแก้ข่าวได้
4	ผลกระทบสูง	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 20/อัตราความก้าวหน้า ของตัวชี้วัดที่สำคัญไม่น้อยกว่าร้อยละ 2.5/มีผลกระทบหรือความเสียหาย ต่อความมั่นคงทางการเงินมากกว่า 5 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 10 ล้านบาท/มี การกระจายข่าวเชิงลบต่อชื่อเสียง และภาพลักษณ์องค์กร ผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หรือสื่อออนไลน์ภายในประเทศ มากกว่า 2 - 3 วัน ติดต่อกัน
5	ผลกระทบสูงมาก	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 20/อัตรา ความก้าวหน้าของตัวชี้วัดที่สำคัญต่ำกว่าร้อยละ 2.5/มีผลกระทบหรือ ความเสียหายต่อความมั่นคงทางการเงินมากกว่า 10 ล้านบาท / มีการกระจายข่าวเชิงลบต่อชื่อเสียง และภาพลักษณ์องค์กร ผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หรือสื่อออนไลน์ภายในประเทศ มากกว่า 3 วันติดต่อกัน หรือ เผยแพร่ตามสื่อต่างประเทศ

3) การประเมินระดับความเสี่ยงของตัวชี้วัดองค์กร

เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดองค์กร ตามเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง จะพบว่า ตัวชี้วัดองค์กรมีระดับความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 41 ตัวชี้วัดองค์กรมีระดับความเสี่ยง

ตัวชี้วัดองค์กร	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
1. รายได้ของเกษตรกรชาวสวนยาง มีรายได้ไม่ต่ำกว่า 15,675 บาท/ไร่/ปี ภายในปี พ.ศ. 2570	5	5	ความเสี่ยงสูงมาก
2. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้นเป็น 600,000 ล้านบาท ภายในปี พ.ศ. 2570	5	1	ความเสี่ยงปานกลาง
3. ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กยท. ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ระดับ 4 ภายในปี พ.ศ. 2570	5	4	ความเสี่ยงสูงมาก

1) ตัวชี้วัดรายได้ของเกษตรกรชาวสวนยาง มีรายได้ไม่ต่ำกว่า 15,675 บาท/ไร่/ปี ภายในปี พ.ศ. 2570 เป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก เนื่องจาก กยท. ไม่เคยบรรลุตัวชี้วัดดังกล่าวในช่วง 5 ปี นับตั้งแต่ปี 2560 – 2564 (โอกาสเกิด = 5) และอัตราการเติบโตเฉลี่ยของรายได้ของเกษตรกรชาวสวนยาง ระหว่างปี 2560 – 2564 เท่ากับร้อยละ -1.61 (ผลกระทบ = 5)

2) ตัวชี้วัดมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้นเป็น 600,000 ล้านบาท ภายในปี พ.ศ. 2570 เป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง เนื่องจาก กยท. ไม่เคยบรรลุตัวชี้วัดดังกล่าวในช่วง 5 ปี นับตั้งแต่ปี 2560 – 2564 (โอกาสเกิด = 5) และอัตราการเติบโตเฉลี่ยของมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพารา ระหว่างปี 2560 – 2564 เท่ากับร้อยละ 10.09 (ผลกระทบ = 5)

3) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กยท. ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ระดับ 4 ภายในปี พ.ศ. 2570 เป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก เนื่องจาก กยท. ไม่เคยบรรลุตัวชี้วัดดังกล่าวในช่วง 5 ปี นับตั้งแต่ปี 2560 – 2564 (โอกาสเกิด = 5) และอัตราการเติบโตเฉลี่ยของผลการดำเนินงานของ กยท. เกณฑ์ SE-AM ระหว่างปี 2560 – 2564 เท่ากับ ร้อยละ 3.21

จากการประเมินระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์จะเห็นได้ว่า ตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินระดับความเสี่ยงสูงมาก คือ รายได้ของเกษตรกรชาวสวนยาง มีรายได้ไม่ต่ำกว่า 15,675 บาท/ไร่/ปี ภายในปี พ.ศ. 2570 และ ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กยท. ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ระดับ 4 ภายในปี พ.ศ. 2570 ดังนั้นตัวชี้วัดดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ตามแผนวิสาหกิจฯ

นอกจากนี้ เมื่อนำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวมาพิจารณาเทียบกับเส้นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Boundary) ตามตารางแผนผังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ยังพบว่าอยู่นอกเหนือระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ดังแสดงภาพ

ภาพที่ 29 Risk Assessment Matrix

Risk Assessment Matrix			โอกาสเกิด (Likelihood)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	บ่อย	บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (Impact)	สูงมาก	5	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	๑
	สูง	4	4 (1x4)	8 (2x4)	12 (3x4)	16 (4x4)	๓
	ปานกลาง	3	3 (1x3)	6 (2x3)	9 (3x3)	12 (4x3)	15 (5x3)
	น้อย	2	2 (1x2)	4 (2x2)	6 (3x2)	8 (4x2)	10 (5x2)
	น้อยมาก	1	1 (1x๑)	2 (2x1)	3 (3x1)	4 (4x1)	๒

ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

4) แผนบริหารความเสี่ยง

ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย เมื่อประเมินความเสี่ยงแล้ว พบว่าปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวอยู่นอกเหนือระดับเส้นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Boundary) จะต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง เพื่อระบุวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละตัวชี้วัดดังนี้

1) รายได้ของเกษตรกรชาวสวนยาง มีรายได้ไม่ต่ำกว่า 15,675 บาท/ไร่/ปี ภายในปี พ.ศ. 2570 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีสาเหตุ วิธีการ และแผนจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 42 เป้าหมาย สาเหตุ วิธีการ และแผนจัดการความเสี่ยงของตัวชี้วัดรายได้ของเกษตรกร

สาเหตุความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	ส่วนงานรับผิดชอบ
ราคายางต่ำกว่า กิโลกรัมละ 55 บาท	มีทางเลือกให้เกษตรกรขายยางในช่วงที่ราคายางอยู่ในระดับที่พึงพอใจ	ดำเนินโครงการชะลอขายยาง	ปี 2566 - 2570	495.0000	ฝศย.
	ส่งเสริมการทำสวนยางผสมผสาน/สวนยางยั่งยืน โดยการปลูกพืชอื่น ๆ ในสวนยาง	ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือ	ปี 2566 - 2570	5,855.7615	ฝสม.
ผลผลิตยางต่ำกว่า 285 กิโลกรัม/ไร่	ส่งเสริมการนำยางพันธุ์ดีให้ผลผลิตสูง ต้านทานโรค ไปปลูกทดแทนยางพันธุ์เดิม	เกษตรกรชาวสวนยางเพื่อการปลูกแทน			
ปลูกยางในพื้นที่ที่ไม่เหมาะสม	ลดการปลูกยางในพื้นที่ที่ไม่เหมาะสม				

2) ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กยท. ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ระดับ 4 ภายในปี พ.ศ. 2570 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีสาเหตุ วิธีการ และแผนจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 43 เป้าหมาย สาเหตุ วิธีการ และแผนจัดการความเสี่ยงของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

สาเหตุความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	ส่วนงานรับผิดชอบ
ตัวชี้วัด (PA) องค์การ แต่ละตัวชี้วัดได้คะแนนไม่ถึงระดับ 4	จัดทำแผนรายเดือนเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของตัวชี้วัดทุกตัว และมีการติดตามแผน	ถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กร ลงสู่ตัวชี้วัดส่วนงาน/หน่วยงานด้วยการจัดทำบันทึกข้อตกลง MOU	ภายในเดือนธันวาคมของทุกปี	-	ฝยศ.
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดไม่มีประสบการณ์ และมีความรู้ความเข้าใจระบบ (SE-AM) ประเมินผลแบบใหม่น้อย	จ้างที่ปรึกษาให้คำชี้แนะการดำเนินการกลุ่มที่ 3 หัวข้อ Core Business Enabler	ดำเนินโครงการยกระดับการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานตาม Core Business Enablers	ปี 2566	5.0000	ฝพก.
การบริหารงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ	เร่งหาคูสัญญาให้แล้วเสร็จก่อนปีงบประมาณ และไม่ตั้งงบประมาณเพิ่มเติมระหว่างปี	จัดทำแผนเบิกจ่ายงบประมาณ และติดตามการเบิกจ่ายเป็นรายเดือน	ปี 2566	-	ฝบท.

บทที่ 4 การแปลงยุทธศาสตร์การดำเนินงานสู่การปฏิบัติ

1. การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของการยางแห่งประเทศไทย

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ กยท. ให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย การดำเนินงานต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1) การสื่อสารทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ให้มีความเข้าใจตรงกันตั้งแต่คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ผู้บริหารทุกระดับ พนักงาน จนถึงลูกจ้าง และพนักงานจ้างเหมาบริการเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ต้องมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานของ กยท. เพื่อจะได้เข้าใจและสนับสนุนการดำเนินงานของ กยท. ให้ลุล่วง

2) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เป็นการวางแผนถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติภายใต้ความรับผิดชอบของส่วนงาน/หน่วยงาน และถ่ายทอดสู่ตัวชี้วัดรายบุคคล โดยแผนปฏิบัติการดังกล่าวมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ กรอบเวลา เป้าหมายตัวชี้วัด การวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนงาน โครงการ และมีการวิเคราะห์เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ งบประมาณ เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน และอัตรากำลัง โดยมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่เหมาะสม ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ อาทิ ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรหากไม่ดำเนินการ โอกาสที่จะประสบความสำเร็จเมื่อเทียบกับต้นทุนในการดำเนินงาน ประโยชน์ที่จะได้รับ ความซับซ้อนในการดำเนินงาน โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ รวมถึงรายละเอียดการดำเนินงานให้ชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องกำหนดแนวทางการบูรณาการการทำงานข้ามสายงานด้วย

2. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ

1) การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้พนักงานทราบ เพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ซึ่ง ฝ่ายศ. จะแจ้งและจัดส่งแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีให้ทุกฝ่ายไว้ใช้เป็นแนวทางในการของบประมาณ และใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และระบบ Intranet นอกจากนี้ จะมีการประชุมชี้แจง เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทราบและร่วมใจในการทำให้เป้าหมายของแผนประสบความสำเร็จ

2) การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ เพื่อจะได้เข้าใจและสนับสนุนการดำเนินงานของ กยท. ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการดำเนินงาน โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและกลั่นกรองประเด็นที่จะแจ้งการรับรู้ กำหนดช่องทาง/วิธีการถ่ายทอดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยพิจารณาวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ ดังนี้

1. สื่อสารในการประชุม/สัมมนาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโอกาสต่างๆ
2. เผยแพร่ผ่านระบบ Internet ขององค์กร.
3. เผยแพร่ผ่านเอกสารและการประชาสัมพันธ์ต่างๆ
4. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการผ่านอนุกรมที่เกี่ยวข้องและคณะทำงานโครงการต่างๆ
5. การถ่ายทอดผ่านโครงการสร้างการรับรู้ในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์องค์กรของ กยท.

ทั้งนี้จะต้องมีการประเมินความรับรู้และนำข้อมูลมาปรับปรุงช่องทาง วิธีการถ่ายทอด สร้างความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่างๆขององค์กรให้สอดคล้องกันทั้งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ เป้าหมายขององค์กร กำหนด Frame work, KPI Blueprint, Flagships Project ในการจัดทำแผนต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบูรณาการกันได้อย่างแท้จริง

3) กำหนดวิธีประสานความร่วมมือ และมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก กยท. เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน/โครงการ

4) การติดตาม การคาดการณ์และประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อใช้ติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร และวิเคราะห์คาดการณ์ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการรายงานให้ผู้บริหารและคณะกรรมการ กยท. ทราบทุกระยะ ซึ่งแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบัน กยท. มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยจัดทำระบบ PA และรายงานต่อคณะติดตามผลการดำเนินงานของ กยท. อย่างไรก็ตามยังขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนตั้งแต่การนำเข้าแผน ความเชื่อมโยงกับแผนงานต่าง ๆ รวมทั้งการประมวลผลความคืบหน้าในการดำเนินงานที่สามารถแสดงผลรูปแบบต่าง ๆ ที่ง่ายต่อความเข้าใจผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งในปีงบประมาณ 2567 กยท. ได้มีการจัดทำระบบคำขอตั้งโครงการและงบประมาณ 2568 อยู่ในระหว่างการพัฒนาระบบคำขอตั้งโครงการและงบประมาณ เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ลดข้อผิดพลาด และเป็นฐานข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญของ กยท.

5) การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ ควรมีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ (KM) เป็นฐานข้อมูลที่เป็นระบบ และเผยแพร่ข้อมูลความรู้ให้พนักงานทราบ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดข้อมูลความรู้รวมทั้ง กลั่นกรองประสบการณ์จากพนักงานที่จะครบกำหนดเกษียณอายุ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และนำความรู้มาประยุกต์เป็นนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์คุณค่าให้แก่ กยท.



การยางแห่งประเทศไทย
Rubber Authority of Thailand

67/25 ถนนบางขุนนนท์
แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย
กรุงเทพฯ 10700