แผนยุทธศาสตร์

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ บทสรุปผู้บริหาร	๓
บทที่ ๒ หลักการและเหตุผล	๔
บทที่ ๓ ศักยภาพของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	๕
บทที่ ๔ แผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐	๑๐
๔.๑ บทนำ	๑๐
๔.๒ ลักษณะสำคัญ	๑๑
๔.๓ วิสัยทัศน์	๑๑
๔.๔ พันธกิจ	๑๑
๔.๕ ค่านิยมขององค์กร	๑๑
๔.๖ เป้าประสงค์หลัก	๑๑
๔.๗ ตัวชี้วัดความสำเร็จ	๑๒
๔.๘ ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐	๑๓
๔.๙ แผนงานและงบประมาณภายใต้แผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐	๑๙
๔.๑๐ แผนปฏิบัติการภายใต้แผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ พ.ศ. ๒๕๕๖	๓๒
๔.๑๑ แผนปฏิบัติการภายใต้แผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ พ.ศ. ๒๕๕๗	๓๓
ภาคผนวก	
๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย	๔๔
๒. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๖๖

บทที่ ๑

บทสรุปผู้บริหาร

แผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย ของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ โดยมีการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของเงินทุนฯ ในปัจจุบัน เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทำให้รู้ตำแหน่งยุทธศาสตร์ขององค์กรในปัจจุบัน อยู่ที่การปรับปรุง เนื่องจากองค์กรยังมีจุดอ่อนที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอีกค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงต้องเร่งรัดการแก้ไขจุดอ่อนเพื่อสร้างความเข้มแข็งและตอบสนองต่อโอกาสของเงินทุนฯ ที่ยังมีอยู่ และสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของเงินทุนฯ เพื่อก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ ๘ ประเด็น ได้แก่ การพัฒนากระบวนการผลิตวัคซีนตามมาตรฐานสากล การพัฒนาการตลาด ระบบการผลิต การจัดเก็บและการส่งมอบชีวภัณฑ์ ตามปริมาณและเวลาที่ต้องการ การเร่งรัดการวิจัยและพัฒนาด้านชีวภัณฑ์สัตว์ การส่งเสริมความร่วมมือด้านวิชาการชีวภัณฑ์สัตว์ในประชาคมอาเซียน การพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human capital Development) การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาการบริหารจัดการด้านชีวภัณฑ์สัตว์ เป็นต้น โดยในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์จะมีกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายการดำเนินงาน โดยแสดงเป็นมิติของ Balance Scored Card ในแต่ละด้าน ได้แก่ด้านการเงินและประสิทธิผล ด้านตลาดและลูกค้า ด้านกระบวนการ ด้านบุคลากรและการเรียนรู้ และด้านอื่นๆ ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์และแผนงานหรือโครงการต่างๆ ของแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้

บทที่ ๒

หลักการและเหตุผล

สถานการณ์ที่ผ่านๆ มา เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้นมากมายในระดับโลก ระดับภูมิภาคและภายในประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การมีหนี้สินมากล้นและขาดความสามารถในการชำระหนี้ การขาดประสิทธิภาพในการบริหารประเทศ การเปลี่ยนขั้วอำนาจทางเศรษฐกิจ รวมทั้งการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ของกลุ่มประเทศทั้ง ๑๐ ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ไทย เมียนมาร์ เวียดนาม ลาว กัมพูชา สิงค์โปร มาเลเซีย อินโดนีเซีย บรูไน ฟิลิปปินส์) เพื่อสร้างความร่วมมือด้านเศรษฐกิจ สังคม การเงิน การลงทุนและสิ่งแวดล้อม นำมาซึ่งกฎ กติกาสากลใหม่ๆ ในการบริหารจัดการภูมิภาค ที่ประเทศไทยจะต้องเตรียมความพร้อมในการรับมือ นอกจากนั้น สถานการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การแปรปรวนและเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ อันเนื่องมาจากภาวะโลกร้อน ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการสื่อสาร การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การประสบปัญหาด้านอาหาร พลังงานและความมั่นคงทางด้านอาหารและพลังงาน การระบาดของโรคต่างๆ ทั้งในคนและสัตว์ ที่กระจายไปทั่วทุกภูมิภาคทั้งในและต่างประเทศ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม

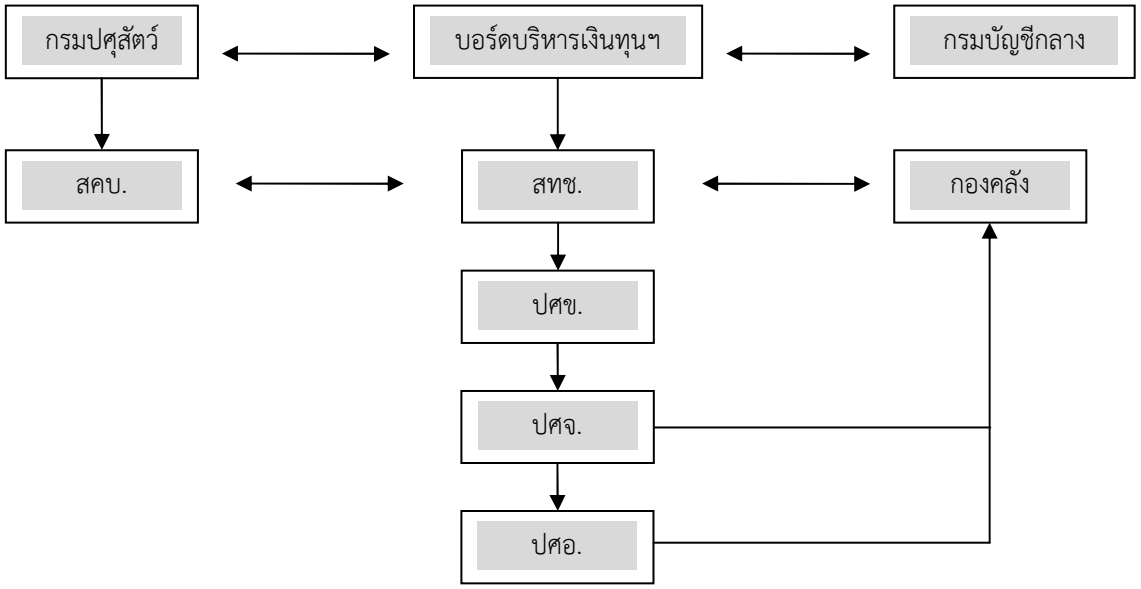
จากสถานการณ์ต่างๆ ที่ได้กล่าวมา การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการเป็นกรอบแนวทางต่อการพัฒนาด้านการผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ ให้เป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญในการควบคุมและป้องกันโรคสัตว์ ซึ่งจะไปขับเคลื่อนให้การปศุสัตว์ไทยสามารถแข่งขันได้ทั้งในตลาดอาเซียนและตลาดโลกอย่างยั่งยืน

บทที่ ๓
ศักยภาพของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย

๓.๑ ข้อมูลพื้นฐาน : โครงสร้างของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

๑. กรมปศุสัตว์ : กำหนดนโยบายการควบคุมโรคระบาดสัตว์ภายในประเทศ
๒. บอร์ดบริหารเงินทุนฯ : พิจารณาแผนงานนโยบาย, โครงการ, งบประมาณ ที่ต้องใช้ในแต่ละปี
๓. สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ : มีหน้าที่ผลิตวัคซีน เพื่อป้องกันโรคระบาดสัตว์ มีหน่วยงานภายในดังนี้ กลุ่มผลิตชีวภัณฑ์ กลุ่มทดสอบคุณภาพชีวภัณฑ์ กลุ่มวิจัยและพัฒนา กลุ่มสัตว์ทดลอง ส่วนบริหารจัดการชีวภัณฑ์ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายประกันคุณภาพ และฝ่ายส่งเสริมการตลาด
๔. กองคลัง : ดูแลด้านการบัญชี การเงิน จัดทำงบการเงิน อนุมัติการจ่ายเงิน
๕. กรมบัญชีกลาง : ดูแลเงิน, อนุมัติงบประมาณและการใช้จ่ายเงิน
๖. สคบ. : ลูกค้า(นำวัคซีนไปใช้ในพื้นที่), ผู้นำนโยบายการควบคุม ป้องกันโรค จากกรมปศุสัตว์ไปปฏิบัติ
๗. ปศข. : รวบรวมความต้องการในพื้นที่ (วัคซีนเพื่อจำหน่าย), คลังสินค้า
๘. ปศจ., ปศอ. : ตัวแทนจำหน่ายและหน่วยบริการ, นำวัคซีนไปจำหน่ายแก่เกษตรกร

การดำเนินงานเงินทุนฯ



๓.๒ นโยบายที่เกี่ยวข้อง

๓.๒.๑ ด้านกฎหมาย

การดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย เกี่ยวข้องและต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดที่เป็นกฎหมายหลายฉบับ ดังต่อไปนี้

๑) พ.ร.บ.เงินคงคลัง พ.ศ. ๒๔๙๑

กำหนดความหมาย ทุนหมุนเวียน ว่า เป็นทุนที่ตั้งขึ้นเพื่อกิจการซึ่งอนุญาตให้นำเงินรายรับสมทบทุนไว้ใช้จ่ายได้มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง รักษาการตาม พ.ร.บ. นี้ ซึ่งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่ายของกรมปศุสัตว์ จัดตั้งขึ้นตามมติ ครม. เมื่อวันที่ ๒๔ มิถุนายน ๒๕๒๓ ให้กรมปศุสัตว์นำเงินรายได้

จากการจำหน่ายวัคซีนไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการขยายการผลิตวัคซีนให้เพียงพอกับความต้องการของเกษตรกรโดยไม่ต้องนำเงินส่งกระทรวงการคลัง

๒) พ.ร.บ. ยา พ.ศ. ๒๕๑๐

มาตรา ๑๒ ห้ามผู้ใดผลิต ขาย หรือนำหรือสั่งเข้ามาในราชอาณาจักร ซึ่งยาแผนปัจจุบัน เว้นแต่จะได้รับใบอนุญาตจากผู้อนุญาต

มาตรา ๑๓[(๑)] บทบัญญัติมาตรา ๑๒ ไม่ใช้บังคับแก่

(1) การผลิตยาซึ่งผลิตโดยกระทรวง ทบวง กรม ในหน้าที่ป้องกันหรือบำบัดโรคสภากาชาดไทย และองค์การเภสัชกรรม

(2) ผู้ได้รับการยกเว้นตาม(1) ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง

(5) การนำหรือสั่งเข้ามาในราชอาณาจักรโดยกระทรวง ทบวง กรม ในหน้าที่ป้องกันหรือบำบัดโรค สภากาชาดไทยและองค์การเภสัชกรรม

๓) กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขการผลิตยาแผนปัจจุบัน พ.ศ.๒๕๔๖

ข้อ ๑๕ ให้ผู้รับอนุญาตผลิตยาแผนปัจจุบัน ซึ่งได้รับอนุญาตก่อนกฎกระทรวงนี้ใช้บังคับดำเนินการ แก้ไขปรับปรุงให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงนี้ ภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่กฎกระทรวงนี้ใช้บังคับ

๔) ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง การกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการผลิตยาแผนปัจจุบัน ตามกฎหมายว่าด้วยยา พ.ศ. ๒๕๔๖

หมวดที่ ๑ บริเวณที่เกี่ยวกับการผลิตยา (ข้อ๑-๗)

หมวดที่ ๒ เครื่องมือและอุปกรณ์ (ข้อ๘-๙)

หมวดที่ ๓ การผลิตยา (ข้อ๑๐-๕๒)

หมวดที่ ๔ การผลิตยาปราศจากเชื้อ (ข้อ๕๓-๗๓)

หมวดที่ ๕ การผลิตยา (ข้อ๗๔-๗๗)

๕) ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง การกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการผลิตยาแผนปัจจุบันสำหรับยาชีววัตถุ ตามกฎหมายว่าด้วยยา พ.ศ. ๒๕๔๖

หมวดที่ ๑ บุคลากร(ข้อ๔-๑๓)

หมวดที่ ๒ อาคาร สถานที่และอุปกรณ์(ข้อ๑๔-๓๒)

หมวดที่ ๓ อาคาร เลี้ยงสัตว์และการดูแล(ข้อ๓๓-๓๔)

หมวดที่ ๔ การผลิต(ข้อ๓๕-๔๑)

หมวดที่ ๕ ฉลาก(ข้อ๔๒-๔๖)

หมวดที่ ๖ บันทึกการผลิตยาชีววัตถุ(ข้อ๔๗-๔๙)

หมวดที่ ๗ การประกันคุณภาพและการควบคุมคุณภาพ(ข้อ๕๐-๕๖)

๖) ประกาศกรมอนามัย เรื่อง หลักเกณฑ์การควบคุมเชื้อแบคทีเรีย ริคเก็ตเซีย ไวรัส รา และปรสิต พ.ศ. ๒๕๔๕

ส่วนที่ ๑ บททั่วไป(ข้อ๑-๓)

ส่วนที่ ๒ การจัดแบ่งระดับความเสี่ยงของเชื้อโรค(ข้อ๔-๕)

ส่วนที่ ๓ ความรับผิดชอบของผู้นำเข้า ผู้ขนส่งและผู้ส่งออก(ข้อ๖-๘)

ส่วนที่ ๔ การบรรจุ การรักษาคุณภาพและการติดฉลากภาชนะบรรจุ(ข้อ๙-๑๒)

ส่วนที่ ๕ การกำจัดของเสีย(ข้อ๑๓)

ส่วนที่ ๖ มาตรการความปลอดภัยและกรณีฉุกเฉิน(ข้อ๑๔-๑๗)

๗) พ.ร.บ. วัตถุอันตราย พ.ศ. ๒๕๓๕ กำหนดวัตถุอันตรายเป็น ๑๐ ประเภท คือ

ประเภทที่ ๑ วัตถุระเบิดได้

ประเภทที่ ๒ วัตถุระไวไฟ

ประเภทที่ ๓ วัตถุออกซิไดซ์และวัตถุเปอร์ออกไซด์

ประเภทที่ ๔ วัตถุมีพิษ

ประเภทที่ ๕ วัตถุที่ทำให้เกิดโรค

ประเภทที่ ๖ วัตถุกัมมันตรังสี

ประเภทที่ ๗ วัตถุที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพันธุกรรม

ประเภทที่ ๘ วัตถุกัดกร่อน

ประเภทที่ ๙ วัตถุที่ทำให้เกิดการระคายเคือง

ประเภทที่ ๑๐ วัตถุอื่นๆ เช่น เคมีภัณฑ์

๘) ประกาศกระทรวงมหาดไทยเรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับสารเคมีอันตราย ข้อมูลความปลอดภัยของสารเคมี (Material Safety Data Sheet : MSDS)

๙) ประกาศกระทรวงมหาดไทยเรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับสารเคมีอันตราย ว่าด้วยฉลากปิดหีบห่อ ภาชนะบรรจุหรือวัสดุห่อหุ้มสารเคมีอันตราย ประกอบด้วย

(๑) สัญลักษณ์ที่แสดงถึงอันตราย

(๒) ชื่อทางเคมีหรือชื่อทางวิทยาศาสตร์

(๓) ปริมาณและส่วนประกอบ

(๔) อันตรายและอาการเกิดพิษ

(๕) คำเตือนวิธีเก็บ วิธีเคลื่อนย้าย วิธีกำจัด

(๖) วิธีปฐมพยาบาล

๑๐) ประกาศกระทรวงมหาดไทยเรื่อง การป้องกันและระงับอัคคีภัยในสถานประกอบการเพื่อความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้าง หมวด ระบบสัญญาณแจ้งเหตุเพลิงไหม้และการฝึกซ้อมดับเพลิง

๑๑) ประกาศกระทรวงมหาดไทยเรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับเครื่องจักร การเตือนอันตรายในระบบควบคุมความปลอดภัย

(๑) ป้ายเตือน ป้ายแขวน

(๒) Lock In / Lock Out

๑๒) ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๓๙) เรื่อง กำหนดคุณลักษณะของน้ำทิ้งที่ระบายออกจากโรงงาน

๑๓) ประกาศกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๓๙) เรื่อง กำหนดมาตรฐานควบคุมการระบายน้ำทิ้งจากแหล่งกำเนิดประเภทโรงงานอุตสาหกรรมและนิคมอุตสาหกรรม

๑๔) ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๔๐) เรื่อง การกำจัดสิ่งปฏิกูลหรือวัสดุที่ไม่ใช้แล้ว

๑๕) พ.ร.บ. สาธารณสุข พ.ศ. ๒๕๓๕ (หมวด ๓ ข้อ ๒๐)

๑๖) ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๒๕) ออกตามความใน พ.ร.บ. โรงงาน พ.ศ. ๒๕๑๒ เรื่อง หน้าที่ของผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงาน

๑๗) ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม ฉบับที่ ๒๒ (พ.ศ.๒๕๒๘)ออกตามความใน พ.ร.บ.โรงงาน พ.ศ. ๒๕๑๒ เรื่อง หน้าที่ของผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงาน

๑๘) พ.ร.บ. ว่าด้วยการเก็บรักษาน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ. ๒๔๗๔

๑๙) ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับภาวะแวดล้อม (สารเคมี)

๒๐) พ.ร.บ. โรงงาน พ.ศ. ๒๕๓๕

๓.๓ สถานภาพปัจจุบันการผลิตวัคซีนของเงินทุนฯ

๓.๓.๑ อาคาร โรงงานผลิตวัคซีน

ประกอบด้วย โรงงานผลิต จำนวน ๕ โรงงาน คือ

๑) โรงงานผลิตวัคซีนโรคปากและเท้าเปื่อยสุกร

ชื่อวัคซีน	ประมาณการความต้องการ	กำลังการผลิตปัจจุบัน
๑. วัคซีนโรคปากและเท้าเปื่อยสำหรับสุกร	๒๔,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส	๑๔,๓๐๐,๐๐๐ โด๊ส

๒) โรงงานผลิตวัคซีนโรคปากและเท้าเปื่อยโค-กระบือ

ชื่อวัคซีน	ประมาณการความต้องการ	กำลังการผลิตปัจจุบัน
๑. วัคซีนโรคปากและเท้าเปื่อย โค – กระบือ	๑๗,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส	๑๖,๗๐๐,๐๐๐ โด๊ส

๓) โรงงานผลิตวัคซีนอหิวาต์สุกรและกาฬโรคเป็ด

ชื่อวัคซีน	ประมาณการความต้องการ	กำลังการผลิตปัจจุบัน
๑. วัคซีนอหิวาต์สุกร	๑๐,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส	๒๐,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส
๒. วัคซีนกาฬโรคเป็ด	๓๔,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส	๑๐๐,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส

๔) โรงงานผลิตวัคซีนสัตว์ปีก

ชื่อวัคซีน	ประมาณการความต้องการ	กำลังการผลิตปัจจุบัน
๑. วัคซีนนิวคาสเซิล เชื้อเป็น 100 โด๊ส	๑๐,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส	๑๕๐,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส
๒. วัคซีนฝีดาษไก่	๑๙,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส	๓๖,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส
๓. วัคซีนหลอดลมอักเสบติดต่อในไก่	๑๙,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส	๕๔,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส
๔. วัคซีนรวมนิวคาสเซิลสเตรนลาโซตา และหลอดลมอักเสบติดต่อในไก่	๘๐,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส	๕๔,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส

๕) โรงงานผลิตวัคซีนแบคทีเรีย

ชื่อวัคซีน	ประมาณการความต้องการ	กำลังการผลิตปัจจุบัน
๑. วัคซีนเฮโมรายิกเซพติซีเมีย	๒,๕๐๐,๐๐๐ โด๊ส	๑๒,๐๐๐,๐๐๐โด๊ส
๒. วัคซีนบรูเซลโลซีส	๘๐,๐๐๐ โด๊ส	๕๐๐,๐๐๐ โด๊ส
๓. วัคซีนแบลคเลก	๕๐,๐๐๐ โด๊ส	๑,๒๐๐,๐๐๐ โด๊ส
๔. วัคซีนแอนแทรกซ์	๑๕,๐๐๐ โด๊ส	๕๐๐,๐๐๐ โด๊ส
๕. วัคซีนอหิวาต์เป็ด - ไก่	๒๗,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส	๙๐,๐๐๐,๐๐๐ โด๊ส
๖. แอนติเจน	๓๐๐,๐๐๐ ซีซี.	๑,๘๐๐,๐๐๐ ซีซี.

๓.๓.๒ เทคโนโลยีและวิธีการผลิต

เทคโนโลยีการผลิตในปัจจุบัน เป็นการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีดั้งเดิมที่ถ่ายทอดต่อกันมาของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ตั้งแต่ปี ๒๔๗๓ และมีการวิจัย ทดลอง พัฒนาขึ้นใหม่ กับเทคโนโลยีที่ซื้อ Know How จากต่างประเทศ และปรับปรุงเพิ่มเติมจากการส่งบุคลากรไปศึกษา ดูงานและร่วมประชุมสัมมนาทั้งในและต่างประเทศ แต่ยังไม่เทียบเท่าต่างประเทศแถบยุโรปและอเมริกาที่มีการดำเนินการวิจัยและพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๓.๔ เงินทุนและงบประมาณ

ในปัจจุบันการดำเนินงานการผลิตวัคซีนของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย ใช้งบประมาณจากเงินทุน ที่มีที่มา ๒ แหล่งด้วยกัน คือ

๑. เงินงบประมาณจากรัฐบาล ซึ่งใช้เป็นเงินเดือน ค่าจ้าง ให้แก่ข้าราชการ และลูกจ้างประจำเงินงบประมาณ โดยใช้จ่ายเงินงบประมาณในส่วนนี้ ปีละประมาณ ๕๒ ล้านบาท

๒. เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย เป็นเงินงบประมาณที่ใช้เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งใช้เป็นเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ให้แก่พนักงานเงินทุนฯ และลูกจ้างชั่วคราวเงินทุนฯ รวมทั้งใช้จ่ายสำหรับซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ รวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่นๆ ในหมวดงบดำเนินงาน โดยใช้จ่ายปีละประมาณ ๒๕๐ ล้านบาท (ไม่รวมงบลงทุน)

บทที่ ๔

แผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐

๔.๑ บทนำ

เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย คือกองทุนที่ดำเนินการสนับสนุนเงินทุนเพื่อใช้จ่ายในการผลิตวัคซีนเพื่อจำหน่ายและใช้ควบคุม ป้องกันโรคระบาดสัตว์ ในประเทศ ภายใต้กรมปศุสัตว์ โดยมีผู้แทนสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์และผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย เพื่อกำหนดแนวทางการบริหาร หลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไขการใช้จ่ายเงินทุน ตลอดจนแนวทางในการติดตามและประเมินผล เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

การบริหารงานขององค์กรในสถานการณ์ปัจจุบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกหน่วยงานต้องมีพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนฯ จึงได้ตั้งคณะอนุกรรมการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรของเงินทุนฯ ขึ้น เพื่อดำเนินการทบทวนแผนกลยุทธ์ของเงินทุนฯ รวมทั้งจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของเงินทุนฯ ปี พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของเงินทุนฯ ในครั้งนี้ มีการวิเคราะห์ถึงสถานภาพปัจจุบันของเงินทุนฯ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเงินทุนฯ และกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานของเงินทุนฯ ในปัจจุบัน ตลอดจนแผนกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการตามหลักการค้นหาปัญหา จัดกลุ่ม SWOT ประเมินศักยภาพ คัดเลือกประเด็นปัญหา กำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นหลักในการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมในขั้นตอนต่อไป โดยดำเนินการร่างแผนยุทธศาสตร์และจัดทำรายละเอียดต่างๆ ในรูปคณะทำงาน

สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ จะแจกจ่ายแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ไปยังผู้เกี่ยวข้องซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติภารกิจสนองเป้าหมายของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย เพื่อใช้จัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรม ให้ตอบสนองยุทธศาสตร์ที่ปรากฏในแผนฯ หรือคัดเลือกแผนงาน โครงการ กิจกรรม ปกติที่มีและดำเนินการอยู่แล้วมาเร่งรัดการปฏิบัติให้ตอบสนองยุทธศาสตร์แล้วแต่กรณี และความคาดหวังว่า แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ จะสามารถแก้ไขและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย และสามารถขับเคลื่อนกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดการสอดประสานอย่างเป็นระบบ นำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่ายได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน

๔.๒ ลักษณะสำคัญ

๑) เป็นยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมภารกิจหลักของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ทุกด้าน เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อย่างมีมาตรฐานสากล เพื่อเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของปศุสัตว์ไทยในตลาดอาเซียนและตลาดโลก

๒) มุ่งเน้นการสร้างองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันในระดับอาเซียน โดยการปรับปรุงให้องค์กรได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงขึ้นทั่วถึง วิจัยและพัฒนา รวมทั้งการจัดการองค์ความรู้ให้ครอบคลุมด้านชีวภัณฑ์สัตว์ จนสามารถก้าวไปเป็นศูนย์กลางความร่วมมือทางวิชาการด้านชีวภัณฑ์สัตว์ระดับอาเซียน

๓) เป็นแผนที่ยึดถือกรอบนโยบายรัฐบาลด้านการปศุสัตว์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) แผนพัฒนากระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แผนแม่บทด้านการปศุสัตว์ไทย พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๕ และแผนยุทธศาสตร์กรมปศุสัตว์ พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐ พร้อมแผนพัฒนาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรมปศุสัตว์ มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

๔.๓ วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำในการผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ในภูมิภาคอาเซียน”

๔.๔ พันธกิจ

๑. ผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล สำหรับจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ

๒. เสริมสร้างการเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรขององค์กร ให้มีความเชี่ยวชาญพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

๓. เป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านวิชาการเกี่ยวกับชีวภัณฑ์สัตว์

๔. วิจัยและพัฒนาชีวภัณฑ์สัตว์

๔.๕ ค่านิยมขององค์กร V-SMART

V : Validity	ปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงตรง ตรวจสอบได้
S : Standard	ผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ตามมาตรฐาน
M : Mastery	ทำงานอย่างมืออาชีพ
A : Agility	คล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
R : Responsibility	มีความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ
T : Teamwork	มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน

V-SMART หรือ **We are smart.** หมายความว่า บุคลากรที่เกี่ยวข้องในเงินทุนหมุนเวียนฯ ทำงานร่วมกันในการผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ตามมาตรฐาน ให้มีความคล่องตัว รับการเปลี่ยนแปลง มีความเที่ยงตรง ตรวจสอบได้ อย่างมีความเป็นมืออาชีพ และรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ

๔.๖ เป้าประสงค์หลัก

๑. พัฒนากระบวนการผลิตวัคซีน เพื่อให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP

๒. ลูกค้าทุกกลุ่มได้รับผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการ

๓. วิจัยและพัฒนา เพื่อคิดค้นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตและควบคุมคุณภาพที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการผลิตชีวภัณฑ์สัตว์ พัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์เพื่อความสามารถในการแข่งขัน

๔. พัฒนาขีดความสามารถในการเป็นศูนย์กลางความร่วมมือและเครือข่ายด้านสุขภาพสัตว์ กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

๕. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ สรรหา คัดเลือกและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเหมาะสม รวมทั้งระบบสวัสดิการและผลตอบแทนที่ดี มีความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าไว้กับองค์กร

๖. ปฏิบัติตามข้อกำหนดสากลในด้านสิ่งแวดล้อม หรือได้รับการรับรองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม

๗. มีเงินทุนและงบประมาณที่เพียงพอในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบาย

๘. ปฏิรูประบบบริหารจัดการองค์กรให้คล่องตัว เพื่อรองรับการดำเนินงานเชิงรุกและครบวงจร

๙. เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

๔.๗ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๑. โรงงานผลิตวัคซีนทุกโรงงานได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP

๒. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์และบริการ

๓. ร้อยละของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีความรู้ ความเข้าใจ การตระหนักและเห็นความสำคัญของชีวภัณฑ์

๔. ร้อยละของชีวภัณฑ์ที่ผลิตได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการผลิตประจำปี

๕. ระดับความสำเร็จของงานวิจัยที่ดำเนินการได้ตามแผนวิจัยประจำปี

๖. ร้อยละของชีวภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ออกสู่ตลาด

๗. จำนวนองค์กรที่สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ ได้มีความร่วมมือในด้านการตลาดและบริการลูกค้า

๘. ระดับความพึงพอใจของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ

๙. จำนวนองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้น (จัดทำ รวบรวมและจัดเก็บ) ในระบบ KM ขององค์กร

๑๐. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการอบรมตามแผนฝึกอบรมรายบุคคล

๑๑. อัตรากำลังคนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานสอดคล้องกับแผนอัตรากำลังประจำปี

๑๒. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่องานและองค์กร

๑๓. ระดับความสำเร็จในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและอาชีวอนามัย

๑๔. รายได้รวมมากกว่ารายจ่าย

๑๕. อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้จากผลิตภัณฑ์เพิ่มคุณค่าต่อปี

๑๖. มีและใช้ระบบการวางแผน การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

๑๗. ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในแต่ละปี

๑๘. ระดับคะแนนการประเมินด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

๔.๘ ยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐

การวางกรอบยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐ มุ่งการพัฒนาสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ให้เข้มแข็งทุกด้านอย่างสมดุล บรรลุการเป็นองค์กรชั้นนำในการผลิตชีวภัณฑ์สัตว์สู่อาเซียนและตลาดโลกอย่างแท้จริง และเตรียมพร้อมต่อยอดการพัฒนาให้ยั่งยืนก้าวไกล เหมาะสำหรับการก้าวไปสู่องค์กรที่สนับสนุนการปศุสัตว์ไทยยั่งยืนในตลาดโลกของช่วงต่อไปในยุทธศาสตร์หน้า ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ โดยมี ๘ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์หลักของแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : พัฒนากระบวนการผลิตวัคซีนตามมาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ : พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างกระบวนการผลิตวัคซีนทั้งกระบวนการ ให้สอดคล้องและได้มาตรฐานสากลตรงตามเงื่อนไขประเทศคู่ค้า เช่น หลักเกณฑ์ GMP เป็นต้น รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพและลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต

ตัวชี้วัด

๑. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการเพื่อให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP

๒. อัตราการสูญเสียของผลผลิต

กลยุทธ์

๑. พัฒนาโรงงานผลิตวัคซีนให้ได้ตามมาตรฐาน GMP

๒. เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและกระบวนการที่เกี่ยวเนื่องกัน

กลยุทธ์ที่ ๑ : พัฒนาโรงงานผลิตวัคซีนให้ได้ตามมาตรฐาน GMP

<u>มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ</u>

๑. โครงการจ้างที่ปรึกษา สำรวจ วางแผน ให้คำแนะนำและจัดทำแผนแม่บทสำหรับการออกแบบแนวคิด (Conceptual design) ในการก่อสร้างหรือปรับปรุงโรงงานวัคซีนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ GMP

กลยุทธ์ที่ ๒ : เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและกระบวนการที่เกี่ยวเนื่องกัน

<u>มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ</u>

๑. โครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร หลักสูตร “แนวทางการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน”

๒. โครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร หลักสูตร “การอนุรักษ์พลังงานในโรงงาน”

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาการตลาด ระบบการผลิต การจัดเก็บ และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ตามปริมาณเวลาที่ต้องการ

เป้าประสงค์ : พัฒนาปรับปรุงระบบการผลิตทั้งระบบ ตั้งแต่การวางแผนการผลิต จนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการบริหารการตลาด เพื่อให้องค์กรมีความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทุกระดับทั้งภาครัฐ เอกชนและเกษตรกรทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตัวชี้วัด

๑. ร้อยละของบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับการอบรมความรู้ด้านการตลาด และ Logistic

๒. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์และบริการ

กลยุทธ์

๑. พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและเข้าใจความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างแท้จริง

๒. สร้างความเข้าใจ ให้ความรู้และสร้างความตระหนักความจำเป็นใช้เกี่ยวกับชีวภัณฑ์สัตว์ สื่อสารให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรับรู้ถึงจุดเด่นของผลิตภัณฑ์

๓. พัฒนาช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

๔. เพิ่มช่องทางใหม่ๆ ในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ติดต่อกับเกษตรกรรายใหญ่เพื่อเสนอขายวัคซีนล็อตใหญ่

๕. บริหารและจัดสรรกำลังการผลิตที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๖. ขยายตลาดสู่ต่างประเทศ (อาเซียน)

กลยุทธ์ที่ ๑ : พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและเข้าใจความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างแท้จริง

<u>มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ</u>

๑. โครงการพัฒนาฐานข้อมูลเชิงลึกของเกษตรกรสำหรับการตลาดและการวิจัยชีวภัณฑ์

กลยุทธ์ที่ ๒ : สร้างความเข้าใจ ให้ความรู้และสร้างความตระหนักความจำเป็นใช้เกี่ยวกับชีวภัณฑ์สัตว์ สื่อสารให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรับรู้ถึงจุดเด่นของผลิตภัณฑ์

<u>มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ</u>

๑. โครงการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อหลากหลายรูปแบบ และให้ความรู้กับกลุ่มลูกค้าเดิมและที่ยังไม่เคยใช้ผลิตภัณฑ์ของสำนักฯ

๒. โครงการจัดตั้งฟาร์มสาธิตที่ร่วมมือกันระหว่างผู้ผลิตและผู้ใช้

๓. โครงการจัดนิทรรศการ จัด Forum ด้านวิชาการที่เหมาะกับเกษตรกรในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ ๓ : พัฒนาช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์

<u>มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ</u>

๑. โครงการจัดทำแผนแม่บทด้านการตลาด
   ๑.๑ โครงการปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กร (Rebranding)
   ๑.๒ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านการตลาดเพื่อตลาดภายในประเทศ
   ๑.๓ โครงการเตรียมความพร้อมด้านการตลาดต่อเขตการค้าเสรีอาเซียน (AEC)
   ๑.๔ โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านการบริหารชีวภัณฑ์ของสำนักงานปศุสัตว์เขตและสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด
   ๑.๕ โครงการปรับปรุงระบบห่วงโซ่ความเย็นของกรมปศุสัตว์
๒. โครงการวิเคราะห์ประเมินสมรรถนะของวิธีการจำหน่ายและประสิทธิผลของช่องทางการตลาดในปัจจุบัน
๓. แต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายระดับภูมิภาค

กลยุทธ์ที่ ๔ : เพิ่มช่องทางใหม่ๆ ในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ติดต่อกับเกษตรกรรายใหญ่เพื่อเสนอขายวัคซีนล็อตใหญ่

มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ

๑. จัดทำข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนฯ เพื่อเพิ่มช่องทางใหม่ๆ ในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ติดต่อกับเกษตรกรรายใหญ่เพื่อเสนอขายวัคซีนล็อตใหญ่

กลยุทธ์ที่ ๕ : บริหารและจัดสรรกำลังการผลิตที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ

๑. จัดทำข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนฯ เพื่อบริหารและจัดสรรกำลังการผลิตที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์ที่ ๖ : ขยายตลาดสู่ต่างประเทศ (อาเซียน)

มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ

๑. จัดทำข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนฯ เพื่อขยายตลาดสู่ต่างประเทศ (อาเซียน)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : เร่งรัดการวิจัยและพัฒนาด้านชีวภัณฑ์สัตว์

เป้าประสงค์ : ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านชีวภัณฑ์สัตว์ โดยร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัด

๑. ระดับความสำเร็จของงานวิจัยที่ดำเนินการได้ตามแผนวิจัยประจำปี

๒. ร้อยละของชีวภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ออกสู่ตลาด

กลยุทธ์

๑. กำหนดแผนแม่บทวิจัยและพัฒนา

๒. พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการเสริมคุณค่าใหม่ๆ เพื่อจำหน่ายในเชิงพาณิชย์

กลยุทธ์ที่ ๑ : กำหนดแผนแม่บทวิจัยและพัฒนา

มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ

๑. โครงการความร่วมมือด้านการวิจัยกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ

๒. โครงการจัดทำแผนวิจัยสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

กลยุทธ์ที่ ๒ : พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการเสริมคุณค่าใหม่ๆ เพื่อจำหน่ายในเชิงพาณิชย์

มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ

๑. จัดทำแผนวิจัยชีวภัณฑ์/บรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ

๒. วิจัยการผลิต/บรรจุภัณฑ์ของชีวภัณฑ์ใหม่ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : ส่งเสริมความร่วมมือด้านวิชาการชีวภัณฑ์สัตว์ในประชาคมอาเซียน

เป้าประสงค์ : แสวงหาโอกาสจากการร่วมมือด้านชีวภัณฑ์สัตว์ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากศักยภาพและความพร้อมที่มีอยู่เดิม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการผลิต องค์ความรู้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปศุสัตว์ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา รวมไปถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นสมาชิกของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อขึ้นสู่การเป็นผู้นำด้านชีวภัณฑ์สัตว์ของอาเซียน

ตัวชี้วัด

๑. จำนวนองค์กรที่สำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ได้มีความร่วมมือในด้านการตลาดและบริการลูกค้า

๒. ระดับความพึงพอใจของเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ

กลยุทธ์

๑. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ที่ส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ : พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ที่ส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร

<u>มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ</u>

๑. จัดประชุมวิชาการระดับประเทศด้านชีวภัณฑ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

เป้าประสงค์ : มุ่งพัฒนาการบริหารจัดการองค์ความรู้ของสำนักฯ ให้เป็นระบบ มีประสิทธิภาพทั้งด้านการจัดเก็บข้อมูล การให้บริการของบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศที่ครบถ้วน ทันสมัยและง่ายต่อการเข้าถึงทั้งข้อมูลด้านการผลิต การวิจัย พัฒนา ข่าวสาร เทคโนโลยี นวัตกรรม บริการต่างๆ ตลอดจนการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างบูรณาการ เพื่อให้การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและป้องกันด้วยชีวภัณฑ์สัตว์เกิดประสิทธิผล

ตัวชี้วัด

๑. จำนวนองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้น (จัดทำ รวบรวมและจัดเก็บ) ในระบบ KM ขององค์กร

กลยุทธ์

๑. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และระบบสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ : สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และระบบสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร

<u>มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ</u>

๑. โครงการเสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. โครงการจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้เชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับชีวภัณฑ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ : พัฒนาทุนมนุษย์ (Human capital development)

เป้าประสงค์ : มุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งในทุกมิติให้แก่บุคลากรของสำนักฯ ในทุกๆ ด้าน เพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยเสี่ยงจากข้อตกลงระหว่างประเทศ การเปิดเสรีทางการค้า ตลอดจนการเป็นสมาชิกของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ด้วยการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ พัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ ภูมิปัญญากับเทคโนโลยี และนวัตกรรมในเชิงบูรณาการ รวมทั้งการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีความคาดหวังต่ออาชีพ

ตัวชี้วัด

๑. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการอบรมตามแผนฝึกอบรมรายบุคคล

๒. อัตรากำลังคนที่มีคุณสมบัติตรงกับงาน สอดคล้องกับแผนอัตรากำลังประจำปี

๓. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่องานและองค์กร

กลยุทธ์

๑. จัดทำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ

๒. พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานและความรับผิดชอบ

กลยุทธ์ที่ ๑ : จัดทำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ

มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ

๑. โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์

กลยุทธ์ที่ ๒ : พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานและความรับผิดชอบ

มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ

๑. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

๒. การปรับปรุงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓. โครงการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

๔. โครงการ Happy Workplace)

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ : พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์ : พัฒนาและปรับโครงสร้างกระบวนการผลิตวัคซีนทั้งกระบวนการ โดยคำนึงถึงทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก พร้อมปรับโครงสร้างการผลิตให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด

๑. ระดับความสำเร็จในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและอาชีวะอนามัย

กลยุทธ์

๑. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและหลักอาชีวะอนามัย

กลยุทธ์ที่ ๑ : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและหลักอาชีวะอนามัย

มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ

๑. โครงการเพิ่มประสิทธิผลการบำบัดของเสียและลดการปล่อยมลพิษสู่สิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๘ : พัฒนาการบริหารจัดการชีวภัณฑ์สัตว์

เป้าประสงค์ : พัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านบริหารทั่วไป ด้านการเงินและการบัญชี ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านแผนยุทธศาสตร์ ด้านบริหารข้อมูลสำคัญและด้านปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กรให้ดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

๑. รายได้รวมมากกว่ารายจ่าย

๒. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้จากการจำหน่ายวัคซีน

๓. อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้จากผลิตภัณฑ์เพิ่มคุณค่าต่อปี

๔. ร้อยละของข้อมูลสำคัญด้านการบริหาร การเงิน การตลาด บุคลากรและการผลิตที่จัดเก็บบนระบบสารสนเทศที่มีอยู่

๕. ระดับคะแนนการประเมินด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์

๑. การทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์ต่างๆ

๒. การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการที่จะลงทุนอย่างเป็นระบบ

๓. ปรับปรุงระบบสารสนเทศให้มีข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าสืบค้นได้

๔. สร้างเสริมระบบการบริหารและการดำเนินงานด้านต่าง ขององค์กรให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ ๑ : การทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์ต่างๆ

มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ

๑. พัฒนาและจัดทำระบบบัญชีต้นทุนโดยจ้างที่ปรึกษาจัดทำระบบบัญชีการเงินและบัญชีต้นทุน

กลยุทธ์ที่ ๒ : การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการที่จะลงทุนอย่างเป็นระบบ

มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ

๑. จัดทำแผนแม่บทการลงทุนระยะยาวขององค์กร

๒. บริหารการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่ครอบครองให้เกิดรายได้และประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์ที่ ๓ : ปรับปรุงระบบสารสนเทศให้มีข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าสืบค้นได้

มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ

๑. จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักฯ ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของสำนักฯ ในอนาคต

๒. โครงการจัดหาครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์เพื่อทดแทนของเดิม

๓. จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างความเชื่อมโยงของแผนงานทั้งระบบ

กลยุทธ์ที่ ๔ : สร้างเสริมระบบการบริหารและการดำเนินงานด้านต่าง ขององค์กรให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน/แผนงาน/โครงการ

๑. Corporate Social Responsibility (CSR) โดย โครงการควบคุมป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าและวางแผนครอบครัวสุนัขแมวในเขตชุมชน

๒. โครงการทบทวนและออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีความคล่องตัว

๔.๙ แผนงานและงบประมาณภายใต้แผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐

๔.๑๐ แผนปฏิบัติการภายใต้แผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย พ.ศ. ๒๕๕๖

แผนปฏิบัติการ	ปีที่เริ่มดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
ด้านการเงินและประสิทธิผล			
๑.พัฒนาและจัดทำระบบบัญชีต้นทุนโดยจ้างที่ปรึกษาจัดทำระบบบัญชีการเงินและบัญชีต้นทุน	๕๕	๒	ส่วนสนับสนุนฯ
ด้านตลาดและลูกค้า			
๒. ทำแผนแม่บทด้านการตลาด	๕๖	๑	ฝ่ายการตลาด
ด้านกระบวนการ			
๓. จ้างที่ปรึกษา GMP เพื่อออกแบบวางระบบ GMP	๕๖	๑	ฝ่ายประกันคุณภาพ
๔. โครงการความร่วมมือด้านการวิจัยกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ	๕๖	๔	กลุ่มวิจัยและพัฒนา
๕. ประเมินและติดตามผลสัมฤทธิ์ของโครงการ Total Productive Maintenance และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	๕๖	๑	ส่วนสนับสนุนฯ (ฝ่ายช่างฯ)
ด้านบุคลากรและการเรียนรู้			
๖. โครงการ Happy Workplace	๕๖	๔	ฝ่ายบริหารฯ
๗. โครงการเสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	๕๖	๔	คณะกรรมการบริหารทรัพยากรฯ
๘. จัดทำแผนพัฒนาระบบงานบริหารและพัฒนาบุคลากร	๕๖	๔	คณะกรรมการบริหารทรัพยากรฯ
๙. จัดทำแผนแม่บทระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักฯที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของสำนักในอนาคต	๕๖	๑	ฝ่ายบริหารฯ (งานสารสนเทศ)
ด้านอื่นๆ			
๑๐. โครงการด้านการอนุรักษ์พลังงาน	๕๖	๔	ส่วนสนับสนุนฯ(ฝ่ายช่างฯ)
๑๑. โครงการเพิ่มประสิทธิผลการบำบัดของเสียและลดการปล่อยมลพิษสู่สิ่งแวดล้อม	๕๖	๔	ส่วนสนับสนุนฯ(ฝ่ายบำบัดฯ)

๔.๑๑ แผนปฏิบัติการภายใต้แผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตวัคซีนจำหน่าย พ.ศ. ๒๕๕๗

ภาคผนวก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT ANALYSIS)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค

- วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอกด้านต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกับองค์กรในรอบปีที่ผ่านมาและคาดว่าจะมีผลกระทบหรือคาดว่าจะมีผลต่อองค์กรในทุกๆด้านที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตในระยะเวลา 1-4 ปีถัดไป (2556-2559)

1. นโยบายภาครัฐและนโยบายจากหน่วยเหนือขององค์กร

ประเด็น (ข้อมูล-ข่าวสาร-รายงาน)	ผลที่คาดว่าจะมีต่อองค์กร
1. ลดอัตรากำลังข้าราชการ 5% ต่อปี	สูญเสียกำลังคน
2. ปรับขึ้นเงินเดือนระบบราชการ ระดับปริญญาตรี ขั้นต่ำ 15,000 บาท	ทำให้ต้นทุนงบบุคลากรสูงขึ้น
3. ค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท/คน/วัน	ส่งผลให้ราคาวัตถุดิบปรับตัวสูงขึ้น
4. การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	การแข่งขันการปรับตัวสู่มาตรฐานสากล
5. การเร่งรัดการเบิกจ่ายเงิน	เสี่ยงต่อการผิดระเบียบพัสดุ
6. การควบคุมและบำบัดโรคสัตว์ให้มีประสิทธิภาพ	ใช้งบประมาณมากขึ้น เพื่อให้ผลิตวัคซีนดีมีมาตรฐาน ปริมาณเพียงพอ
7. ปริมาณความต้องการวัคซีนไม่แน่นอน	ผลกระทบต่อการจัดหาวัตถุดิบ
8. การทำเขตปลอดโรคปากและเท้าเปื่อยในภาคตะวันออก	ทำให้ปริมาณการใช้วัคซีน F ไม่แน่นอนมีความต้องการวัคซีนเพิ่มขึ้นในปี 2556-2559 และลดลงในปีต่อไป
9. การควบคุมและจำกัดราคาวัคซีน	ทำให้รายได้เริ่มไม่เพียงพอต่อรายจ่าย เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและลงทุน
10. นโยบายของรัฐบาลเอื้อประโยชน์ให้กับอุตสาหกรรมใช้วัคซีนเนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม	ทำให้มีการใช้วัคซีนของ สทช.อย่างต่อเนื่อง

2. ปัจจัยด้านการเมือง

ประเด็น (ข้อมูล-ข่าวสาร-รายงาน)	ผลที่คาดว่าจะมีต่อองค์กร
1. เสถียรภาพของรัฐบาล	ทำให้นโยบายมีการเปลี่ยนแปลง

3. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ประเด็น (ข้อมูล-ข่าวสาร-รายงาน)	ผลที่คาดว่าจะมีต่อองค์กร
1. ราคาสินค้าปศุสัตว์มีความผันผวน	ส่งผลกระทบต่อการใช้วัคซีน
2. เป็นประเทศผู้ผลิตสินค้าปศุสัตว์รายใหญ่ของโลก(สัตว์ปีก)	มีความจำเป็นในการใช้วัคซีน
3. เขตการค้าเสรี(FTA) ทำให้วัคซีนและสินค้าทางด้านปศุสัตว์ ต่างประเทศ เข้ามาจำหน่ายในประเทศได้ง่ายขึ้น	ทำให้การใช้วัคซีนของ สทช. ลดน้อยลง

4. ปัจจัยด้านสังคมและชุมชน

ประเด็น (ข้อมูล-ข่าวสาร-รายงาน)	ผลที่คาดว่าจะมีต่อองค์กร
1. มาตรการการควบคุมการเข้าออกสทช.	มีผลต่อชุมชนบริเวณใกล้เคียงไม่พอใจ
2. น้ำเสียที่มีผลกระทบต่อชุมชน	ทำให้มีปฏิกิริยาทางลบต่อสทช.

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ประเด็น (ข้อมูล-ข่าวสาร-รายงาน)	ผลที่คาดว่าจะมีต่อองค์กร
1. จำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีและวัตถุดิบและเครื่องจักรอุปกรณ์จากต่างประเทศ	ราคาแพงและการซ่อมบำรุงรักษารวมทั้งอะไหล่ทดแทนหายากใช้เวลานาน
2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิตวัคซีน	ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้
3. เทคโนโลยีการผลิตใช้สายพันธุ์พื้นเมือง	มีความคุ้มโรคให้ประสิทธิภาพตรงกับโรคที่ระบาด
4. มีเครือข่ายหน่วยงานที่สนับสนุนในการผลิตและพัฒนา	ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพของวัคซีน

6. ปัจจัยด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ

ประเด็น (ข้อมูล-ข่าวสาร-รายงาน)	ผลที่คาดว่าจะมีต่อองค์กร
1. มาตรฐาน GMP	ต้องปรับปรุงโรงงานและกระบวนการผลิตทำให้ต้องลงทุนใช้งบประมาณและบุคลากรมากขึ้น
2. กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค	เพิ่มต้นทุนในการดำเนินการของสทช.
3. มีการกีดกันทางการค้าสินค้าปศุสัตว์ เนื่องจากมาตรการการควบคุมโรคระบาดสากล ทำให้เป็นอุปสรรคการส่งออกเนื้อสัตว์ จากนโยบายทางการค้าของบางประเทศ	ทำให้มีความต้องการใช้วัคซีนปริมาณน้อยกว่าที่ควรจะเป็น(สุกร)

7. ปัจจัยด้านการแข่งขัน (คู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อม)

ประเด็น (ข้อมูล-ข่าวสาร-รายงาน)	ผลที่คาดว่าจะมีต่อองค์กร
1. มีการนำเข้าวัคซีนจากต่างประเทศ	ทำให้การจำหน่ายวัคซีนของกรมปศุสัตว์น้อยลง
2. วัคซีนต่างประเทศส่วนใหญ่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้	ทำให้ กรมปศุสัตว์ขายวัคซีนได้น้อยลง
3. วัคซีนกรมปศุสัตว์ส่วนใหญ่มีราคาถูก	สามารถแข่งขันในตลาดได้
4. เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินทุนสูงทำให้ผู้แข่งขันเข้ามาได้ยาก	ไม่มีผู้เข้ามาลงทุน
5. มีสินค้าทดแทนน้อย	มีการใช้วัคซีนที่ผลิตโดย สทช.อย่างต่อเนื่อง

- คู่แข่งสำคัญประกอบด้วยองค์กรใดบ้าง
    a. เอกชนผู้นำเข้าวัคซีน จำนวนหลายราย
- คู่แข่งสำคัญมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใด
    a. เน้นกลุ่มลูกค้ารายใหญ่
- เป้าหมายทางธุรกิจของคู่แข่ง
    a. มุ่งเน้นสร้างผลกำไรสูงสุด
    b. มุ่งเน้นการรักษาความผูกพันกับกลุ่มลูกค้า
    c. สร้างเครือข่ายหาลูกค้ารายใหม่
    d. เป็นผลิตภัณฑ์หลัก
    e. เป็นผลิตภัณฑ์เสริม
- กลยุทธ์สำคัญของคู่แข่งในปัจจุบันและที่คาดว่าจะนำมาใช้ในอนาคตเป็นอย่างไร
    a. ดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร
    b. ใช้กลยุทธ์การตลาดเต็มรูปแบบ
    c. เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจให้กับลูกค้า
- จุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญของคู่แข่ง
    a. จุดแข็ง เงินทุน,ต้นทุนต่ำ,บุคลากรด้านการตลาดมีคุณภาพ,การบริหารจัดการองค์กร การควบคุมระหว่างการขนส่ง
    b. จุดอ่อน ข้อจำกัดด้านขนาด dose ที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ราคาสูง ความตรงของเชื้อไม่คุ้มโรค (Local Strain)
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่คาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตในด้านของคู่แข่งมีอะไรบ้าง
    a. คู่แข่งเตรียมความพร้อมในการทำตลาดในต่างประเทศแล้ว (อาเซียน)
    b. มีการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น
    c. การรวมตัวหรือควบรวมธุรกิจ

8. ปัจจัยด้านคู่ค้า (Supplier)

ประเด็น (ข้อมูล-ข่าวสาร-รายงาน)	ผลที่คาดว่าจะมีต่อองค์กร
1. มีคู่ค้าน้อยราย	ทำให้ไม่มีอำนาจการต่อรองทั้งเรื่องราคาและคุณภาพวัตถุดิบในการผลิต

9. ปัจจัยด้านลูกค้า (Customer)

ประเด็น (ข้อมูล-ข่าวสาร-รายงาน)	ผลที่คาดว่าจะมีต่อองค์กร
1. ลูกค้าบางรายไม่เชื่อมั่นในคุณภาพวัคซีน	การใช้วัคซีนอาจมีปริมาณน้อยลง
2. การกระจายวัคซีนสู่ตลาดยังไม่ทั่วถึง	โอกาสทางการตลาดน้อยลง
3. กรมปศุสัตว์เป็นลูกค้าและเป็นเครือข่ายการกระจายสินค้า	มีกลุ่มลูกค้าที่แน่นอน

- กลุ่มลูกค้า แบ่งได้กี่กลุ่ม อัตราการขยายตัวของแต่ละกลุ่ม แบ่งเป็น 2 กลุ่ม
    a. ส่วนราชการ (อัตราการเติบโตของยอดขาย = ?)ย้อนหลัง 3-5 ปี
    b. เอกชน (เกษตร)(อัตราการเติบโตของยอดขาย = ?) ย้อนหลัง 3-5 ปี
- กลุ่มลูกค้าปัจจุบันขององค์กร พฤติกรรมและความต้องการเป็นอย่างไร
    a. ส่วนราชการ ต้องการให้ส่งมอบได้ตรงเวลาและแผน ปริมาณอุปสงค์ขึ้นกับงบประมาณที่รับ
    b. เกษตรกร ต้องการคุณภาพดี ปริมาณและเวลา ราคาถูก สะดวกในการใช้สอย multi-purpose vaccine ปริมาณอุปสงค์ขึ้นกับภาวะเศรษฐกิจ สภาวะการระบาดของโรค
- องค์กรใช้กลยุทธ์อะไรบ้างและอย่างไรกับกลุ่มลูกค้าปัจจุบันขององค์กร
    a. สร้างให้เกิดการตระหนักและความจำเป็นใช้ เช่น ประชาสัมพันธ์ให้เชื่อมั่นคุณภาพผลิตภัณฑ์
    b. บริการหลังการขาย เช่น แนะนำ ให้คำปรึกษา
    c. พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆให้ตรงความต้องการ สะดวกต่อการใช้งาน
- องค์กรส่งมอบคุณค่าอะไรให้กับลูกค้าปัจจุบัน
    a. คุณภาพ
    b. ราคา
    c. ปริมาณ
    d. ตรงเวลา
- กลุ่มลูกค้าใหม่ที่น่าสนใจ มีกลุ่มใดบ้าง ทำไมจึงน่าสนใจ
    a. บริษัทเอกชนรายใหญ่ ประเภท integrated farm (สัตว์ปีก) เหตุผลที่เป็นกลุ่มที่น่าสนใจ คือ มีหรือครอบครองปริมาณสัตว์จำนวนมาก ประมาณ 80% ของปริมาณสัตว์ทั้งหมด
    b. บริษัทเอกชนรายใหญ่ ประเภท integrated farm (สุกร) เหตุผลที่เป็นกลุ่มที่น่าสนใจ คือ มีหรือครอบครองปริมาณสัตว์จำนวนมาก ประมาณ 80% ของปริมาณสัตว์ทั้งหมด

c. ลูกค้าต่างประเทศ (เอกชนรายใหญ่และหน่วยงานราชการ)
d. ตัวแทนจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ

- ความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่คืออะไร
    a. เอกชนรายใหญ่ในประเทศ ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงมาก มีความหลากหลาย(ชนิดของผลิตภัณฑ์, จำนวน dose, วัคซีนรวม) บริการหลังการขาย และราคาสมเหตุสมผล
    b. ลูกค้าต่างประเทศ ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงมาก มีความหลากหลาย(ชนิดของผลิตภัณฑ์, จำนวน dose, วัคซีนรวม) บริการหลังการขายและราคาถูก
    c. ตัวแทนจำแหน่ายทั้งในและต่างประเทศ
- คุณค่าที่องค์กรคาดว่าจะส่งมอบเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่คืออะไร
    a. คุณภาพ
    b. ราคา
    c. ปริมาณ
    d. ตรงเวลา
    e. ความหลากหลาย
    f. องค์ความรู้
- ความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบันที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กรเป็นอย่างไร เปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญแล้วเป็นอย่างไรบ้าง
    a. ความพอใจอยู่ในระดับ 95%
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่คาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตในด้านของลูกค้ามีอะไรบ้าง
    a. ขอบเขตของตลาดจะขยายตัว เนื่องจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
    b. ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น
    c. การรวมตัวของเกษตรกรรายเล็กเป็นกลุ่มผู้ผลิตขนาดใหญ่
    d. ลูกค้าแสวงหาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์มากขึ้น

10. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและโรคระบาด

ประเด็น (ข้อมูล-ข่าวสาร-รายงาน)	ผลที่คาดว่าจะมีต่อองค์กร
1. กฎหมายและระเบียบสิ่งแวดล้อม	ต้องใช้งบประมาณและบุคลากรให้เป็นไปตามระเบียบและกฎหมาย
2. การเคลื่อนย้ายประชากรภายในเขตเศรษฐกิจอาเซียน	อาจทำให้เกิดการติดต่อของโรคสัตว์ติดคนที่ไม่เคยอุบัติในประเทศมาก่อน
3. การกำหนดเขตปลอดโรค	ทำให้การจำหน่ายวัคซีนของกรมปศุสัตว์น้อยลง

- วิเคราะห์ข้อมูลการการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กร

โครงสร้างบริบทการดำเนินงานขององค์กร

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders)*	สิ่งที่ให้กับองค์กร	สิ่งที่ได้รับจากองค์กร	ปัญหา/อุปสรรค ที่พบระหว่างองค์กรกับกลุ่มฯ
หน่วยเหนือ(ภาครัฐ)	ให้นโยบายและงบประมาณ	สามารถควบคุมโรคระบาดภายในประเทศได้และสนับสนุนการส่งออก	งบลงทุนไม่เพียงพอและระเบียบวิธีปฏิบัติมีหลายขั้นตอน
ลูกค้าส่วนราชการ	รายได้	ชีวภัณฑ์สัตว์	ราคาไม่เหมาะสม ความเชื่อมั่นคุณภาพ
ลูกค้าทั่วไป(เกษตรกร)	รายได้	ชีวภัณฑ์สัตว์	ช่องทางการจัดจำหน่ายน้อย ความต้องการไม่แน่นอน
คู่ค้า	วัตถุดิบการผลิต	รายได้	คุณภาพของตัวสินค้า คุณภาพของคู่ค้า
ชุมชนสังคม	ให้ความร่วมมือและชื่นชมส่วนราชการ	เป็นแหล่งสร้างงานและให้ความรู้เป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจ การคมนาคมสะดวกสบาย	การยึดครองที่ดินของส่วน ราชการ
Regulators, อย., กรมโรงงานอุตสาหกรรม, กรมควบคุมมลพิษ, สตง.	กฎหมาย,ระเบียบปฏิบัติ	ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ	ต้องใช้งบประมาณสูงในการปฏิบัติให้ถูกต้องกฎระเบียบ
อื่นๆ (ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร)			

<u>หมายเหตุ</u>* องค์กรสามารถแยกประเภทย่อยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้ตามความเหมาะสมเพื่อให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น คู่ค้าในประเทศ, คู่ค้าต่างประเทศ หรือแยกลูกค้าเป็นกลุ่มต่างๆ เป็นต้น

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน

- วิเคราะห์และประเมินโซ่คุณค่าและโซ่อุปทานภายในขององค์กรให้ระบุโซ่คุณค่าในการดำเนินงานขององค์กร ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการการเปลี่ยนและเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า

หมายเหตุ กระบวนการดำเนินงานอาจระบุเป็นฝ่ายงานต่างๆขององค์กรหรือกระบวนการหลักตามโซ่คุณค่า

หน่วยงาน/กระบวนการดำเนินงาน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ภาพรวมขององค์กร		
กระบวนการหลัก		
สำรวจความต้องการตลาด(ฝ่ายการตลาด)	● ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆของรัฐได้สะดวกและได้รับความร่วมมือ ● มีเครือข่ายกระจายอยู่ทั่วประเทศ สามารถเข้าถึงและเก็บข้อมูลได้สะดวก	● ประสิทธิผลในการวิเคราะห์ข้อมูลตลาด ● ข้อมูลน้อย ไม่ครอบคลุม ● ข้อมูลไม่ถูกต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง
วางแผน(ฝ่ายแผนและงบประมาณ)	● มีงบประมาณเพียงพอ ● การเบิกจ่ายคล่องตัว	● งบประมาณไม่สอดคล้องกับแผนการใช้งานที่แท้จริง
จัดหาวัตถุดิบ(ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายคลังวัตถุดิบ)	● มีแนวทางและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน	● ต้องอิงระเบียบราชการ ● ไม่มีซอฟต์แวร์ ERP ● ไม่มีการจัดทำแผนความต้องการวัตถุดิบร่วมกัน ● สถานที่จัดเก็บวัตถุดิบยังไม่ได้มาตรฐาน ● สถานที่จัดเก็บวัตถุดิบไม่เพียงพอ
ผลิต(ฝ่ายผลิต)	● มีเทคโนโลยีระดับสากลโดยใช้สเตรนในพื้นที่ ● บุคลากรมีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญสูง ● กำลังการผลิตเหลือในบางโรงงาน	● ยังไม่ได้รับการรับรอง GMP ● การบริหารงานระบบคุณภาพยังไม่สมบูรณ์ ● การตรวจสอบวัตถุดิบที่ใช้ยังไม่ครบถ้วน ● การอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานยังไม่สมบูรณ์ ● ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีการ

		ผลิตของบางโรงงานให้เหมาะสมกับความต้องการ ● เครื่องจักรเก่าและชำรุด ● วัคซีนบางชนิดผลิตได้ไม่ตรงความต้องการทั้งปริมาณและเวลา
ควบคุมคุณภาพ		
:ทดสอบ(กลุ่มทดสอบ)	● กระบวนการทดสอบอิงมาตรฐานสากล ● มีการเปรียบเทียบผลการทดสอบกับหน่วยงานภายนอก	● ขาดการ validate ในการทดสอบบางวิธี ● ห้องปฏิบัติการทดสอบยังไม่ได้รับการรับรอง ISO17025 ● คอกสัตว์ทดลองที่ใช้ในการทดสอบบางคอกยังไม่ได้มาตรฐาน
:ประกันคุณภาพ(ฝ่ายประกันคุณภาพ)	● มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนตามหลัก GMP	● การปฏิบัติในการประกันคุณภาพยังไม่ครอบคลุม
จัดเก็บและส่ง(ฝ่ายการตลาด)	● สถานที่จัดเก็บและจัดส่งเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน (ระบบ Cold Chain)	● จุดกระจายสินค้าบางแห่งยังไม่ได้มาตรฐานด้านอุปกรณ์และบุคลากร ● ขาดงบประมาณสนับสนุนในการกระจายสินค้า ● จุดกระจายสินค้ายังไม่ครอบคลุมทุกอำเภอ ● ตัวแทนจำหน่ายขาดแรงจูงใจในการจำหน่าย
กระบวนการสนับสนุน		
ฝ่ายบริหารทั่วไป	● ละเอียดรอบคอบ ดำเนินงานรวดเร็ว	● ระบบสรรหา คัดเลือกบุคลากร เป็นระบบส่วนกลางของกรมฯ ● โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับการบริหารและการดำเนินงานในปัจจุบัน

		• ระเบียบราชการทำให้การดำเนินงานล่าช้า • สมรรถนะของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ • ฐานข้อมูลบุคลากรไม่สมบูรณ์ • ยังไม่มีระบบจัดเก็บเอกสารที่ดี • ขาดการบริหารจัดการการวางผัง Layout การใช้ประโยชน์พื้นที่อย่างเหมาะสม • การรักษาความปลอดภัยขาดประสิทธิผล
ส่วนสนับสนุนการผลิต	• มีงบประมาณเพียงพอในการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงาน • มีระบบการผลิตน้ำประปาของตัวเอง ไม่ต้องพึ่งพาจากภายนอก • มีความสะดวกและคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน	• อุปกรณ์สนับสนุนการผลิตด้านสาธารณูปโภคเก่าชำรุด ขาดการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม • ช่างขาดประสบการณ์ในการซ่อมบำรุง • บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ • อุปกรณ์มีความเฉพาะ ทำให้ยากต่อการจัดหาอะไหล่ การซ่อมบำรุง • มีระบบการสำรองไฟฟ้าส่วนกลางไม่เพียงพอ • ความรู้ของบุคลากรไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี • ความหลากหลายของครุภัณฑ์สำหรับการใช้งานเดียวกัน ทำให้การจัดหาและสำรองอะไหล่ทำได้ยาก • ขาดการสื่อสารและประสานงานที่ดีกับหน่วยงานภายในและภายนอก • บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง

		ระบบบัญชีขาดความรอบคอบในการปฏิบัติและบันทึกข้อมูล ● ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ● บุคลากรด้านสิ่งแวดล้อมยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม ● ขาดห้องปฏิบัติการด้านสิ่งแวดล้อมที่ได้มาตรฐาน ● การดำเนินงานหลายด้านยังไม่สอดคล้องกับกฎหมายระเบียบสิ่งแวดล้อม
กลุ่มวิจัยและพัฒนา	● มีงบประมาณเพียงพอและคล่องตัวในการดำเนินงาน	● ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการวิจัย ● ไม่มีสถานที่วิจัยที่เหมาะสม
กลุ่มสัตว์ทดลอง	● มีการเลี้ยงไก่ปลอดเชื้อเฉพาะแห่งเดียวในประเทศไทย	● การเลี้ยงและจัดการสัตว์ทดลองบางชนิดไม่ได้มาตรฐาน ● คอกสัตว์บางชนิดไม่ได้มาตรฐาน ● บุคลากรไม่มีความรู้ที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน
บริการหลังการขาย	● มีความพร้อมด้านวิชาการ ● มีความพร้อมด้านงบประมาณ	● ไม่มีแผนด้านการจัดการอย่างเป็นระบบ

ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

- สินค้า/บริการแบ่งออกเป็นประเภทหลักๆกี่ประเภท
- สินค้า/บริการหลักคืออะไรบ้าง
- ความโดดเด่นของสินค้า/บริการขององค์กรคืออะไร
- แนวคิดสำคัญที่ยึดถือในการสร้างสรรค์สินค้า/บริการขององค์กรคืออะไร
- ประโยชน์ใช้สอย เทียบความต้องการของลูกค้าและสมรรถนะของคู่แข่ง
- คุณภาพ เทียบความต้องการของลูกค้าและสมรรถนะของคู่แข่ง

- ราคา/ต้นทุน เทียบความต้องการของลูกค้าและสมรรถนะของคู่แข่ง
- การส่งมอบ เทียบความต้องการของลูกค้าและสมรรถนะของคู่แข่ง
- ความสร้างสรรค์ เทียบความต้องการของลูกค้าและสมรรถนะของคู่แข่ง
- ภาพลักษณ์ เทียบความต้องการของลูกค้าและสมรรถนะของคู่แข่ง

จุดแข็ง

- ผลิตภัณฑ์ผลิตจากเชื้อพันธุ์ท้องถิ่น ทำให้มีความคุ้มโรคในประเทศได้ดี
- ผลิตภัณฑ์บางชนิดไม่มีคู่แข่ง
- ราคาขายถูก
- ขนาดบรรจุบางผลิตภัณฑ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้ารายย่อย
- มีการประชาสัมพันธ์รณรงค์การใช้โดยหน่วยงานอื่นๆของกรมปศุสัตว์

จุดอ่อน

- ความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ต่ำ (การรับรู้ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์)
- วิธีการใช้งานของผลิตภัณฑ์บางชนิดไม่เหมาะสมในการใช้งานจริงในทางปฏิบัติ
- ขนาดบรรจุบางผลิตภัณฑ์ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าบางกลุ่ม
- ไม่มีผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าบางกลุ่ม
- ไม่สามารถทำกิจกรรมส่งเสริมการขายเนื่องจากติดระเบียบราชการ
- การสื่อสารการตลาดยังไม่มีประสิทธิภาพ และใช้เครื่องมือการสื่อสารไม่ครอบคลุม
- การประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ เพื่อสร้างความต้องการใช้ให้กับเกษตรกรยังไม่เพียงพอ

ด้านบุคลากร

- ความเพียงพอ (จุดอ่อน หลายส่วนงานหลัก)
- ประสบการณ์ (จุดอ่อน วิจัยและพัฒนา, ช่าง, สายงานสนับสนุน)
- ความรู้ (จุดแข็ง การผลิต,การทดสอบ จุดอ่อน ทุกสายงานที่เหลือ)
- ทักษะ (จุดแข็ง)
- ทัศนคติ (จุดอ่อน)
- จุดเด่น-จุดด้อยของบุคลากร (กลุ่มบริหาร, กลุ่มปฏิบัติการ, กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ)

ด้านวัฒนธรรมองค์กรและระบบงาน

- วัฒนธรรมหลัก ค่านิยมที่สำคัญขององค์กร (จุดอ่อน)
- ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมของบุคลากรที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร (จุดอ่อน)
- การสร้างบรรยากาศในการทำงานของผู้บริหารระดับต่างๆ (จุดอ่อน)
- ระบบงานสรรหาบุคลากร (จุดอ่อน)
- ระบบงานพัฒนาบุคลากร (จุดอ่อน)

- ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน (จุดอ่อน)
- ระบบการเรียนรู้ขององค์กร (จุดอ่อน)
- ระบบการบริหารผลตอบแทนและการจูงใจ (จุดอ่อน)
- ระบบงานพัฒนาองค์กร (จุดอ่อน)

ด้านเทคโนโลยี

- ประเด็นความเพียงพอ ความทันสมัย สมรรถนะและการใช้ประโยชน์ (จุดอ่อน)
- เปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- เทคโนโลยีในการผลิต (จุดอ่อน)
- เทคโนโลยีในการวิจัยและพัฒนา (จุดอ่อน)
- สิทธิบัตร-อนุสิทธิบัตร (จุดอ่อน)
- เทคโนโลยีสารสนเทศ (จุดอ่อน)
    - การใช้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
    - การใช้ในการเรียนรู้-สร้างองค์ความรู้
    - การใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ

ด้านการเงิน

- การบริหารงบประมาณ (จุดแข็ง)
- ความสามารถในการทำกำไร (จุดอ่อน)
- การบริหารสภาพคล่อง (เงินทุนหมุนเวียน) (จุดแข็ง)
- การเจริญเติบโต (รายได้) (จุดอ่อน)
- ความสามารถในการเพิ่มมูลค่า (จุดอ่อน)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทำให้สามารถกำหนดโอกาส (Opportunity : O) และอุปสรรค(Threat : T) ที่มีผลกระทบความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร และเมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรแล้วทำให้สามารถเรียนรู้จุดแข็ง (Strength : S) และจุดอ่อน (Weakness : W) ของความสามารถในการดำเนินงาน (Core competency) ขององค์กร เพื่อจะนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งหมดมากำหนดยุทธศาสตร์ และแผนงาน/โครงการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อดำเนินกิจการขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามแผนยุทธศาสตร์เงินทุนหมุนเวียนฯ ปี 2556 – 2559

<u>หมายเหตุ</u>

1) *** มีผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด
2) ** มีผลกระทบต่อองค์กรมาก
3) * มีผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง
4) ไม่มี * มีผลกระทบต่อองค์กรน้อย

SWOT	รายละเอียด
จุดแข็ง(S)	**S1** บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะในงานของตน **S2****ผลิตภัณฑ์ผลิตจากเชื้อพันธุ์ท้องถิ่น ทำให้มีความคุ้มโรคในประเทศได้ดี **S3****ปริมาณงบประมาณดำเนินงานที่เพียงพอ **S4***ความคล่องตัวของการบริหารเบิกจ่ายเงินงบประมาณ **S5****ผลิตภัณฑ์บางชนิดไม่มีคู่แข่ง **S6****ผลิตภัณฑ์ราคาถูก **S7**ขนาดบรรจุบางผลิตภัณฑ์ตอบสนองความต้องการของลูกค้ารายย่อย **S8**การประชาสัมพันธ์รณรงค์การใช้โดยผ่านหน่วยงานอื่นๆของกรมปศุสัตว์ **S9**การประสานงานและความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆของภาครัฐ **S10***มีสาขาและเครือข่ายกระจายครอบคลุมทั่วประเทศ **S11****บุคลากรในด้านการผลิตมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงาน **S12***มีกำลังการผลิตเหลืออยู่มาก (ภาพรวม) **S13***กระบวนการทดสอบและผลการทดสอบมีความน่าเชื่อถือ (อิงมาตรฐานสากลและเปรียบเทียบกับหน่วยงานภายนอก) **S14****มีระบบการผลิตน้ำประปาของตนเองโดยไม่ต้องพึ่งพาจากภายนอก **S15**** มีการเลี้ยงไก่ปลอดเชื้อเฉพาะแห่งเดียวในประเทศไทย **S16*** มีความพร้อมและองค์ความรู้ด้านวิชาการ
จุดอ่อน(W)	**W1****ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างเพียงพอ **W2****ระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคล **W3****ระบบงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล **W4** ระบบการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร **W5****ความทันสมัยและสมรรถนะของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ **W6**ความเพียงพอและสมรรถนะของเทคโนโลยีในการผลิต **W7**เทคโนโลยีด้านการวิจัยและพัฒนา **W8**** การบริหารจัดการต้นทุน **W9****ความสามารถในการสร้างรายได้ **W10**ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ในการรับรู้ของกลุ่มลูกค้า **W11**ความสะดวกในการใช้สอยของผลิตภัณฑ์บางชนิด **W12**ความสามารถในการตอบสนองของผลิตภัณฑ์สำหรับความต้องการของลูกค้าบางกลุ่ม **W13****การสื่อสารการตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายยังจำกัดทั้งในด้านวิธีการและความถี่ **W14*****ยังไม่ได้การรับรองมาตรฐาน GMP

	W15* ความเพียงพอและน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า และการนำมาวิเคราะห์ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน **W16** แผนงบประมาณไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้จริง **W17*** ไม่มีซอฟต์แวร์ ERP เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารจัดการโซ่อุปทาน **W18*** ขาดการวางแผนและบูรณาการแผนร่วมกันระหว่างฝ่ายงานต่างๆ เช่น แผนความต้องการวัตถุดิบ **W19** การบริหารพื้นที่ใช้สอยอย่างเกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จากข้อจำกัดด้านผัง Layout **W20**** เครื่องจักรเก่า-ชำรุด **W21*** ระบบการบริหารคุณภาพยังไม่สมบูรณ์ **W22*** ยังมีข้อบกพร่องของกระบวนการการทดสอบคุณภาพ เช่น ไม่มีการ validate ในการทดสอบบางวิธี ,การทดสอบคุณภาพไม่ครบถ้วนครอบคลุม **W23** ห้องปฏิบัติการทดสอบยังไม่ได้รับการรับรอง ISO17025 **W24**** คอกสัตว์ยังไม่ได้มาตรฐาน **W25** สมรรถนะของการปฏิบัติการด้านการกระจายสินค้ายังไม่ได้มาตรฐานทัดเทียมกันตลอดทั่วทั้งกระบวนการ **W26** จุดกระจายสินค้ายังไม่ครอบคลุมทุกอำเภอ **W27*** ตัวแทนจำหน่ายขาดแรงจูงใจในการจำหน่าย **W28**** โครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องกับการบริหารและการดำเนินงานในปัจจุบัน **W29** ระเบียบราชการทำให้การดำเนินงานล่าช้า **W30** ยังไม่มีระบบบริหารจัดการสารสนเทศและเอกสารที่ดี **W31** การรักษาความปลอดภัยขาดประสิทธิผล **W32*** ความรู้ ความชำนาญ และความเพียงพอของบุคลากรด้านซ่อมบำรุง **W33*** ความหลากหลายของชนิดและประเภทอุปกรณ์เครื่องจักรที่ใช้ **W34**** บุคลากรและกระบวนการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม **W35**** การบริหารจัดการด้านสัตว์ทดลองบางชนิดยังไม่ได้มาตรฐาน **W36**** งบลงทุนไม่เพียงพอ **W37**** บุคลากรบางตำแหน่งมีความเสี่ยง(สารพิษ,การติดเชื้อพิษ)ต่อการปฏิบัติงานแต่ไม่มีแรงจูงใจและค่าตอบแทนพิเศษ
โอกาส(O)	**O1*** เขตการค้าเสรี(FTA)และประชาคมอาเซียนทำให้วัคซีนและสินค้าทางด้านปศุสัตว์สามารถจำหน่ายระหว่างประเทศได้ง่ายขึ้น **O2** เทคโนโลยีการผลิตวัคซีนชีวภัณฑ์มีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด

	O3* มีสินค้าทดแทนน้อย **O4** เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินทุนสูงทำให้ผู้แข่งขันเข้ามาได้ยาก **O5*** กรมปศุสัตว์เป็นลูกค้าและเป็นเครือข่ายการกระจายสินค้า **O6*** ขอบเขตของตลาดจะขยายตัว เนื่องจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน **O7** การรวมตัวของเกษตรกรรายเล็กเป็นกลุ่มผู้ผลิตขนาดใหญ่ **O8** ลูกค้าแสวงหาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์มากขึ้น **O9** การเคลื่อนย้ายประชากรภายในเขตเศรษฐกิจอาเซียน
อุปสรรค(T)	**T1** เสถียรภาพของรัฐบาล นโยบายมีการเปลี่ยนแปลง **T2*** ราคาสินค้าปศุสัตว์มีความผันผวน **T3** เขตการค้าเสรี(FTA)และประชาคมอาเซียนทำให้วัคซีนและสินค้าทางด้านปศุสัตว์สามารถจำหน่ายระหว่างประเทศได้ง่ายขึ้น **T4**การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตสัตว์ สายพันธุ์สัตว์ที่ทนทานต่อโรค **T5**เทคโนโลยีการเลี้ยงสัตว์ที่มีภูมิคุ้มกันการระบาด และการเป็นโรค **T6**เทคโนโลยีการผลิตวัคซีนชีวภัณฑ์มีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด **T7***การให้ความสำคัญกับมาตรฐาน GMP **T8**กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค **T9*** มีการกีดกันทางการค้าสินค้าปศุสัตว์ เนื่องจากมาตรการการควบคุมโรคระบาดสากลทำให้เป็นอุปสรรคการส่งออกเนื้อสัตว์ จากนโยบายทางการค้าของบางประเทศ **T10*** มีการนำเข้าวัคซีนจากต่างประเทศ **T11** วัคซีนต่างประเทศส่วนใหญ่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้มากยิ่งขึ้น **T12*** คู่แข่งเตรียมความพร้อมในการทำตลาดในต่างประเทศแล้ว (อาเซียน) **T13*** การทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งที่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น **T14** การรวมตัวหรือควบรวมธุรกิจของรายอื่นๆในตลาด **T15**ลูกค้าบางส่วนไม่เชื่อมั่นในคุณภาพวัคซีน **T16**การรวมตัวของเกษตรกรรายเล็กเป็นกลุ่มผู้ผลิตขนาดใหญ่ **T17**ลูกค้าแสวงหาข้อมูลและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์มากขึ้น **T18***กฎหมายและระเบียบสิ่งแวดล้อม **T19***การกำหนดเขตปลอดโรค **T20*** นโยบายการควบคุมและจำกัดราคาวัคซีนของรัฐบาล

จากผลการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคข้างต้น สามารถวิเคราะห์ **<u>กำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน</u>** สำหรับสำนักฯ ดังต่อไปนี้

SWOT Matrix	โอกาส(O)	อุปสรรค(T)
จุดแข็ง(S)	1. สื่อสารให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรับรู้ถึงจุดเด่นเรื่องการใช้เชื้อพันธุ์ท้องถิ่นของผลิตภัณฑ์ (S2,O1,O6) 2. ขยายตลาดสู่ต่างประเทศ(S12,O1,O6) 3. ทำน้ำดื่มจำหน่ายหรือแจกจ่ายเป็นพรีเมี่ยม (S14,O5) 4. ติดต่อกับเกษตรกรรายใหญ่เพื่อเสนอขายวัคซีนล็อตใหญ่(S6,S12,O7) 5. รับจ้างผลิตเพื่ออุตสาหกรรมเกษตรขนาดกลางถึงใหญ่(S6,S12,O7) 6. ผลิตไข่ปลอดเชื้อจำหน่ายเพื่องานวิชาการและสาธารณสุข(S15,O3) 7. ขยายตลาดไปยังภูมิภาคอาเซียน(S5,O1) 8. ให้นักวิชาการในสถาบันการศึกษาเป็นกระบอกเสียงในการประชาสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์ และให้ความรู้กับเกษตรกร (S9,O8) 9. บูรณาการงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานอื่นๆเพื่อพัฒนาเทคโนโลยี(S9,O2,W7) 10.นำความรู้ไปให้กับกลุ่มเกษตรกรที่รวมกลุ่มกันแผนงานโครงการ เช่น จัดตั้งฟาร์มสาธิตที่ร่วมมือกันระหว่างผู้ผลิตและผู้ใช้, จัดทำสื่อหลากหลายรูปแบบเพื่อประชาสัมพันธ์สร้างความเชื่อมั่น (S16,O7,T17) 11.จัดนิทรรศการ,จัด Forum ด้านวิชาการที่เหมาะกับเกษตรกรในการเรียนรู้ (S13,O7,O8,W10,T15)	1. สร้างความร่วมมือกับเอกชนในการเข้าสู่ตลาดอาเซียน(S12,T12) 2. ลงทุนพัฒนาให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน (S3,T7,T18)

จากผลการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคข้างต้น สามารถวิเคราะห์**แผนงาน/โครงการริเริ่ม** เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนที่สำคัญของสำนักฯ ดังต่อไปนี้

SWOT Matrix (จุดอ่อน)	แผนงาน/โครงการ
W14,W1,W6,W10,W19,W21,W22, W23,W28,W34,W35,W37,W24	1. จ้างที่ปรึกษา GMP เพื่อออกแบบวางระบบ GMP 2. ปรับปรุงโรงงานและกระบวนการผลิตให้ได้ GMP
W1	1. วิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อกำหนด competency ของบุคลากร 2. จัดทำโครงการให้ทุนการศึกษากับนักศึกษาเรียนดีเพื่อมาเป็นบุคลากรขององค์กรในอนาคต 3. ร่วมออกแบบหลักสูตรกับสถาบันการศึกษาให้นักศึกษามีความรู้ทักษะสอดคล้องกับความต้องการใช้งานจริง 4. เสนอแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรต่อบอร์ดบริหารเงินทุน
W2,W3,W4	1. จัดทำแผนพัฒนาระบบงานบริหารและพัฒนาบุคลากร 2. จัดจ้างบุคลากรเพิ่มเติมด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล
W5	1. จัดทำแผนแม่บทระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักฯที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของสำนักในอนาคต
W8	1. จ้างที่ปรึกษาจัดทำระบบบัญชีการเงินและบัญชีต้นทุน
W9	1. แต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายระดับภูมิภาค 2. บริหารการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินให้เกิดรายได้และประโยชน์
W13	1. ทำแผนแม่บทด้านการตลาด
W20	1. ประเมินและติดตามผลสัมฤทธิ์ของโครงการ Total Productive Maintenance และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
W28	1. ทบทวนและออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีความคล่องตัว
W36	1. จัดทำแผนแม่บทการลงทุนระยะยาวของสำนักฯ

เมื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental Analysis) ซึ่งจะทำให้ได้จุดแข็งและจุดอ่อน ในแต่ละกิจกรรมสำคัญของเงินทุนฯ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทที่ปรึกษา (บริษัท ไทยเรทติ้งอินฟอร์เมชั่นแอนด์เซอร์วิส จำกัด : TRIS) จึงทำการจัดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์และแผนงานเข้าสู่มิติต่างๆ ให้ชัดเจน ดังตารางจำนวน 4 ตาราง ต่อไปนี้

มิติ (Balanced Score Card)	วัตถุประสงค์
ด้านการเงินและประสิทธิผล	1. การใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิผล

	2. มีเงินทุนและงบประมาณที่เพียงพอในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบาย
ด้านตลาดและลูกค้า	1. ลูกค้าทุกกลุ่มได้รับผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการ 2. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพสัตว์ทั้งในและต่างประเทศ
ด้านกระบวนการ	1. การผลิตวัคซีนทุกชนิดได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP 2. วิจัยพัฒนาเพื่อคิดค้น/คัดเลือกเทคโนโลยีฯ 3. พัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเป็นศูนย์กลางความร่วมมือฯ 4. ปฏิรูประบบการบริหารจัดการองค์กรให้เหมาะสม มีความอิสระคล่องตัว
ด้านบุคลากรและการเรียนรู้	1. พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ สรรหาคัดเลือกและพัฒนาศักยภาพฯ
ด้านอื่นๆ	1. ปฏิบัติตามข้อกำหนดสากลในด้านสิ่งแวดล้อมหรือได้รับการรับรองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม 2. เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล

มิติ (Balanced Score Card)	**ตัวชี้วัด**
ด้านการเงินและประสิทธิผล	1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้จากการจำหน่ายวัคซีน 2. รายได้รวมจากการขายและบริการ
ด้านตลาดและลูกค้า	1. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ 2. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้ใช้ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ 3. จำนวนลูกค้ารายใหม่ 4. จำนวนองค์กรที่สำนักฯได้มีความร่วมมือในด้านการตลาดและบริการลูกค้า 5. ร้อยละของชีวภัณฑ์ใหม่ๆที่ออกสู่ตลาดและประสบความสำเร็จในตลาดมียอดจำหน่ายตามแผนหรือผู้ใช้พึงพอใจ 6. อัตราการเพิ่มขึ้นรายได้จากผลิตภัณฑ์เพิ่มคุณค่าต่อปี 7. การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์เพิ่มคุณค่าต่อปี 8. ร้อยละของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีความรู้ความเข้าใจ การตระหนักและเห็นความสำคัญของชีวภัณฑ์
ด้านกระบวนการ	๑. ร้อยละของชีวภัณฑ์ที่ผลิตได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการผลิตประจำปี ๒. ร้อยละของจำนวนผลงานวิจัยที่สำเร็จตามแผนวิจัยประจำปี

	๓. อัตราการสูญเสียของผลผลิต ๔. มีแผนแม่บทและนโยบายของสำนักฯที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเข้าสู่ตลาด AEC ๕. จำนวนองค์กรเครือข่ายความร่วมมือต่อปี ๖. จำนวนโครงการเชิงกลยุทธ์ที่สำนักฯร่วมดำเนินงานกับองค์กรเครือข่ายต่อปี
ด้านบุคลากรและการเรียนรู้	1. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการอบรมตามแผนฝึกอบรมรายบุคคล 2. จำนวนองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้น(จัดทำ รวบรวมและจัดเก็บ)ในระบบ KM ของสำนัก 3. อัตรากำลังคนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานสอดคล้องกับแผนอัตรากำลังประจำปี 4. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่องานและองค์กร 5. ค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการประเมินบุคลากรในด้านพฤติกรรมในงานและการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร
ด้านอื่นๆ	1. ร้อยละของการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปี 2. มีและใช้ระบบการวางแผน การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. ระดับคะแนนการประเมินด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ตามระบบการประเมินที่เป็นสากล 4.

มิติ (Balanced Score Card)	กลยุทธ์
ด้านการเงินและประสิทธิผล	1. การทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์ต่างๆ 2. การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการที่จะลงทุนอย่างเป็นระบบ 3. พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการเสริมคุณค่าใหม่ๆเพื่อจำหน่ายในเชิงพาณิชย์
ด้านตลาดและลูกค้า	1. พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและเข้าใจความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างแท้จริง 2. สร้างความเข้าใจและให้ความรู้และสร้างความตระหนักความจำเป็นใช้เกี่ยวกับชีวภัณฑ์สัตว์ สื่อสารให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรับรู้ถึงจุดเด่นเรื่องการใช้เชื้อพันธุ์ท้องถิ่นของผลิตภัณฑ์ 3. พัฒนาช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ 4. เพิ่มช่องทางใหม่ๆในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ติดต่อกับ

มิติ (Balanced Score Card)	กลยุทธ์
	เกษตรกรรายใหญ่เพื่อเสนอขายวัคซีนล็อตใหญ่ 5. ขยายตลาดสู่ต่างประเทศ(อาเซียน) 6. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆที่ส่งเสริมการดำเนินงานของสำนักฯ
ด้านกระบวนการ	1. เพิ่มศักยภาพของกระบวนการผลิต สำหรับรองรับการผลิตชีวภัณฑ์ใหม่ๆ 2. กำหนดในแผนแม่บทวิจัยและพัฒนาพร้อมทั้งขยายขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบให้ครอบคลุมกับ know how และวิธีการปฏิบัติเดิม บูรณาการงานวิจัยร่วมกับหน่วยงานอื่นๆเพื่อพัฒนาเทคโนโลยี 3. บริหารและจัดสรรกำลังการผลิตที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4. เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและกระบวนการที่เกี่ยวเนื่องกัน
ด้านบุคลากรและการเรียนรู้	1. จัดทำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ 2. พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานและความรับผิดชอบ 3. มีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และระบบสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร 4. รณรงค์สร้างค่านิยม ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของคนในองค์กร 5. จัดให้มี เข้าถึงและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านอื่นๆ	1. สร้างเสริมระบบการบริหารและการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

มิติ (Balanced Score Card)	แผนงาน/โครงการริเริ่มเชิงกลยุทธ์
ด้านการเงินและประสิทธิผล	1.พัฒนาและจัดทำระบบบัญชีต้นทุนโดยจ้างที่ปรึกษาจัดทำระบบบัญชีการเงินและบัญชีต้นทุน 2.พัฒนาระบบงานการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนใหม่ๆ 3.บริหารการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่ครอบครองให้เกิดรายได้และประโยชน์สูงสุด เช่น การใช้ประโยชน์จากโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ซึ่งสำนักฯครองครอบอยู่ 4.จัดทำแผนแม่บทการลงทุนระยะยาวของสำนักฯ

มิติ (Balanced Score Card)	แผนงาน/โครงการริเริ่มเชิงกลยุทธ์
	5.ทำน้ำดื่มจำหน่ายหรือแจกจ่ายเป็นพรีเมี่ยม 6.ผลิตไข่ปลอดเชื้อจำหน่ายเพื่องานวิชาการและสาธารณสุข
ด้านตลาดและลูกค้า	1.พัฒนาฐานข้อมูลเชิงลึกของเกษตรกรสำหรับการตลาดและการวิจัยชีวภัณฑ์ 2.จัดทำข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนฯ 3.วิเคราะห์ประเมินสมรรถนะของวิธีการจำหน่ายและประสิทธิผลของช่องทางการตลาดในปัจจุบัน 4.ประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อหลากหลายรูปแบบและให้ความรู้กับกลุ่มลูกค้าเดิมและที่ยังไม่เคยใช้ผลิตภัณฑ์ของสำนักฯ 5.จัดตั้งฟาร์มสาธิตที่ร่วมมือกันระหว่างผู้ผลิตและผู้ใช้ 6.จัดนิทรรศการ,จัด Forum ด้านวิชาการที่เหมาะกับเกษตรกรในการเรียนรู้ 7.แต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายระดับภูมิภาค 8.ทำแผนแม่บทด้านการตลาด 9.ให้นักวิชาการในสถาบันการศึกษาเป็นกระบอกเสียงในการประชาสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์ และให้ความรู้กับเกษตรกร
ด้านกระบวนการ	4.จัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้เชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับชีวภัณฑ์ 5.จัดประชุมวิชาการระดับประเทศและระหว่างประเทศด้านชีวภัณฑ์ 6.โครงการความร่วมมือด้านการวิจัยกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ 7.โครงการ Lean Enterprise 8.จัดตั้งหน่วยงานยุทธศาสตร์ด้าน AEC ของสำนักฯ 9.ประเมินและติดตามผลสัมฤทธิ์ของโครงการ Total Productive Maintenance และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 10.ขยายโรงงานหรือซื้อเครื่องจักรเพิ่มเติม 11.จัดตั้งหรือมอบหมายให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหาร 12.จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างความเชื่อมโยงของแผนงานทั้งระบบ 13.จัดทำคู่มือการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบราชการต่างๆ 14.สร้างโรงงานผลิตวัคซีนใหม่ฯ 15.รับจ้างผลิตเพื่ออุตสาหกรรมเกษตรขนาดกลางถึงใหญ่

มิติ (Balanced Score Card)	แผนงาน/โครงการริเริ่มเชิงกลยุทธ์
ด้านบุคลากรและการเรียนรู้	1.จัดทำแผนฝึกอบรมรายบุคคล(Individual Training and Development Plan) 2.ปรับปรุงระบบการสรรหาบุคลากร 3.นำเข้าข้อมูลสำคัญของฝ่ายงานต่างๆสู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digitalization) 4.โครงการ Happy Workplace 5.วิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อกำหนด competency ของบุคลากร 6.จัดทำโครงการให้ทุนการศึกษากับนักศึกษาเรียนดีเพื่อมาเป็นบุคลากรขององค์กรในอนาคต 7.ร่วมออกแบบหลักสูตรกับสถาบันการศึกษาให้นักศึกษามีความรู้ทักษะสอดคล้องกับความต้องการใช้งานจริง 8.โครงการเสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9.เสนอแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรต่อบอร์ดบริหารเงินทุน 10.จัดทำแผนพัฒนาระบบงานบริหารและพัฒนาบุคลากร 11.จัดจ้างบุคลากรเพิ่มเติมด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล 12.จัดทำแผนแม่บทระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักฯที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของสำนักในอนาคต
ด้านอื่นๆ	1.โครงการCSR 2.โครงการ Green Supply Chain 3.โครงการด้านการอนุรักษ์พลังงาน 4.โครงการเพิ่มประสิทธิผลการบำบัดของเสียและลดการปล่อยมลพิษสู่สิ่งแวดล้อม 5.ทบทวนและออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีความคล่องตัว

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake holder)

ผู้ให้ข้อมูล : สำนักงานปศุสัตว์เขต ๗

๑. สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดที่มีการเบิก-จ่ายวัคซีน (งบจำหน่าย) ที่มีปริมาณมาก ควรมีรถห้องเย็นในการขนส่ง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่เจ้าหน้าที่ผู้เบิก-จ่าย หรือเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ตลอดจนในเรื่องของคุณภาพวัคซีนที่ดี

๒. ควรมีช่างจากสำนักเทคโนโลยีชีวภัณฑ์สัตว์ที่มีความสามารถจัดทำโปรแกรมการตรวจเช็คห้องเย็นเป็นประจำ และดำเนินการซ่อมบำรุงให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้

๓. การเพิ่มแรงจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องรับผิดชอบชีวภัณฑ์ที่มีมูลค่าที่สูงและมีจำนวนมาก

ผู้ให้ข้อมูล : สำนักงานปศุสัตว์เขต ๒

ข้อคิดเห็น

๑. แผนที่ต้องการจะทำน่าจะเป็นแผนยุทธศาสตร์ของสำนักฯ เนื่องจากสำนักฯ เป็นองค์กรมีบุคลากร มีเงิน มีหน้าที่ทั้งรายบุคคลและขององค์กร และสิ่งที่เรากำลังจะทำคือแผนที่ดีขององค์กร

๒. ส่วนเงินทุนหมุนเวียนฯ อยู่ในกองทุนหมุนเวียนฯ ชื่อเดียวกัน กำกับดูแลโดยกรมบัญชีกลาง ส่วนการร่างระเบียบและการอนุมัติการใช้จ่ายเงินกำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริหารเงินทุนฯ ที่มีอธิบดีกรมปศุสัตว์เป็นประธาน

ข้อเสนอแนะ

๑. ควรจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดบทบาทก่อนว่า สทช.จะเป็นหน่วยงานที่ผลิตวัคซีนและสารทดสอบเพื่อกรมปศุสัตว์ หรือเพื่อวงการปศุสัตว์ ถ้าเป็นอย่างหลังก็จะเป็นองค์การมหาชน องค์การบริหารพิเศษหรือรัฐวิสาหกิจ เหมือนองค์การเภสัชกรรมไปเลย แต่ถ้ายังสังกัดกรมปศุสัตว์โปรดอ่านต่อ

๒. ประสิทธิภาพการผลิตน่าจะเพิ่มได้จากการที่เข้าสู่ระบบ GMP จึงเห็นด้วยอย่างยิ่งที่ต้องเริ่มทำเรื่องนี้ก่อน โดยการเปลี่ยนแปลงที่สิ่งก่อสร้าง เครื่องมือ กระบวนการ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ ควรทำไปพร้อมๆ กัน

๓. ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายได้มากกว่ากำลังการผลิต คือ FMD นอกนั้นเกือบทั้งหมดมีความต้องการน้อยกว่าครึ่งหนึ่งของกำลังการผลิต เห็นด้วยกับการจัดทำแผนแม่บทการตลาด และเชื่อว่าในอนาคตอันใกล้นี้เราจะถูกแย่งส่วนแบ่งการตลาดในทุกวัคซีนจากผู้นำเข้าวัคซีน ถ้าเราไม่เคลื่อนไหว (เขต ๒ ผลิตไก่ Broiler ปีละประมาณ ๓๐๐ ล้านตัว ใช้วัคซีนทุกย่างจากบริษัท)

๔. ถ้าเราเพิ่มพันธกิจโดยผลิตวัคซีนเพื่อจำหน่ายต่างประเทศด้วย ก็ต้องไปเปลี่ยนแปลงระเบียบเงินทุนหมุนเวียนด้วยเช่นกัน

๕. วิธีที่จะสนองความต้องการของสังคมด้านการใช้วัคซีนอย่างตรงความต้องการและอยู่รอด ไม่เป็นภาระด้านงบประมาณและสร้างความหนักใจด้านการบริหาร ควรที่จะต้องวิเคราะห์อุปทานของชนิดและจำนวนวัคซีนล่วงหน้าสัก ๑๐ ปี แล้วลดชนิดของวัคซีนและสารทดสอบที่ผลิตลง ให้เหลือเฉพาะในส่วนที่มีศักยภาพมากๆ นอกนั้นให้เป็นไปตามกลไกตลาด และที่น่าสนใจคือการผลิตสารทดสอบ เนื่องจากต้องใช้ไปยาวนานแม้ไม่มีโรคระบาดและหยุดใช้วัคซีนแล้วก็ตาม สทช. อายุ ๘๐ ปีแล้ว จะอยู่รอดก็ด้วยการปรับตัว และควรวิเคราะห์ก่อนการจ้างที่ปรึกษาเพื่อทำ GMP ด้วย

๖. การตัดสินใจของบอร์ดเงินทันหมุนเวียนฯ ซึ่งปัจจุบันทำหน้าที่แทนสำนักงบประมาณ คณะรัฐมนตรี คณะกรรมาธิการงบประมาณและรัฐสภา มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าตัดสินใจผิดหรือช้า อาจจะทำให้งานในความรับผิดชอบของ สทช. ช้าไปเป็นสิบปี หรืออาจจะได้โครงการที่ไม่เคยได้ผลิตตามจำนวนที่อยู่ในข้อเสนอการก่อสร้างเลย เช่น โครงการผลิตวัคซีนสัตว์ปีก ดังนั้น ความใกล้ชิดระหว่าง ผอ.สทช. เลขาเงินทุนฯ กับคณะกรรมการเงินทุนฯ เพื่อถ่ายทอดข้อมูลที่แท้จริงและเพื่อความเข้าใจที่ใกล้เคียงกัน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

๗. เรื่องเร่งด่วนที่ควรทำเลย คือการเลือกผู้แทนจำหน่ายวัคซีน โดยปศุสัตว์อำเภอในพื้นที่ที่มีศักยภาพเพื่อเป็นการนำร่องทุกภาคของประเทศ จุดประกายให้เกิดการตื่นตัวในการใช้วัคซีนของกรมฯ โดยต้องมีการประชาสัมพันธ์สนับสนุนด้วย ปีละ ๑ – ๒ ชนิดวัคซีน พร้อมสิ่งตอบแทนต่อผู้แทนจำหน่ายที่กรมฯ เป็นผู้พิจารณาให้

๘. จัดทำระบบบัญชีและมีเจ้าหน้าที่ของตนเอง ต้นทุนการผลิตที่หามาหลายปีแล้วต้องหาให้ได้ในปีหน้า และจะใช้สิ่งที่หาได้นี้ต้องใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางการผลิตขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูล : สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดชลบุรี (ดูเอกสารแนบ)