



การยางแห่งประเทศไทย
Rubber Authority of Thailand

แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)



จัดทำโดย

ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร

☎ 02-4332222 ต่อ 342

✉ plan.raot@gmail.com

🌐 www.raot.co.th

คำนำ

แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ฉบับนี้ได้รับการทบทวนในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์การจัดตั้งตามพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ และเชื่อมโยงกับแผนระดับ ๑ - ๓ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ นโยบาย BCG Model ประเทศไทย ๔.๐ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ นโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ยุทธศาสตร์ยาวพาราระยะ ๒๐ ปี ตลอดจนนโยบาย ความเห็น วิสัยทัศน์ คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย เพื่อใช้เป็นกรอบในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ผนวกกับการวิเคราะห์สถานการณ์ยาวพารา สถานการณ์และแนวโน้มผลกระทบจากการระบาดของเชื้อไวรัส COVID - ๑๙ ที่ยืดเยื้อมาตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ และสงครามระหว่างรัสเซียและยูเครนที่อุบัติขึ้นตั้งแต่ประมาณปลายเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคมทั้งของไทยและของโลกในวงกว้าง นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศที่มีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น และมีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยการทบทวนแผนวิสาหกิจครั้งนี้ ใช้เครื่องมือและขั้นตอนการวิเคราะห์ ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (State Enterprise Assessments Model:SE-AM) หัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตามที่ สคร. กำหนด

แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ จะใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทยในช่วงระยะ ๕ ปี ภายใต้วิสัยทัศน์ “บริหารยาวพาราเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน” อันจะช่วยให้ กยท. มีความเข้มแข็ง สามารถตอบสนองภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง มีบทบาทในการสร้างความมั่นคงในอาชีพของเกษตรกรชาวสวนยางและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมยางทั้งระบบ รวมทั้งช่วยสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาอุตสาหกรรมยาวพาราอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสู่องค์กรแห่งความรู้ที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เพิ่มความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร

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

สารบัญ

บทที่ ๑	บทบาทของการยางแห่งประเทศไทย	๑
๑.๑	ความเป็นมาของการยางแห่งประเทศไทย.....	๑
๑.๒	วัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย	๑
๑.๓	บทบาทและอำนาจหน้าที่ของการยางแห่งประเทศไทย.....	๑
๑.๔	แหล่งที่มาของรายได้ของการยางแห่งประเทศไทย.....	๒
๑.๕	กองทุนพัฒนายางพารา.....	๒
๑.๖	โครงสร้างของการยางแห่งประเทศไทย.....	๔
๑.๗	ระบบงานของการยางแห่งประเทศไทย (WORK SYSTEM).....	๔
บทที่ ๒	กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ การยางแห่งประเทศไทย.....	๘
๒.๑	กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process).....	๘
๒.๒	ปัจจัยนำเข้า.....	๑๒
๒.๓	สถานการณ์ยางพาราปี พ.ศ. ๒๕๖๕.....	๑๘
๒.๓.๑	แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลกที่สำคัญ (Global Mega Trend).....	๑๘
๒.๓.๒	สถานการณ์ผลผลิตการใช้ยางธรรมชาติของไทย ๒๕๖๖.....	๒๗
๒.๔	กรอบอัตรากำลัง และจำนวนบุคลากร.....	๒๙
๒.๕	นโยบาย ความเห็น และวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย.....	๒๙
๒.๖	การดำเนินงานของ กยท. ตามนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดของ ของเชื้อไวรัส COVID - ๑๙.....	๓๕
๒.๗	ผลการดำเนินงาน.....	๓๖
๒.๗.๑	ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๕	๓๖
๒.๗.๒	ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers (CBE).....	๓๗
๒.๗.๓	ผลการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	๓๘
๒.๘	การจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง.....	๓๙
๒.๙	การประมาณการงบกำไรขาดทุนของการยางแห่งประเทศไทย	๔๐
๒.๑๐	ผลการบริหารความเสี่ยง.....	๔๑
๒.๑๑	ความพึงพอใจและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	๔๓
๒.๑๒	ความเสี่ยงระดับองค์กร	๖๐

๒.๑๓	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Value Driver).....	๖๒
๒.๑๔	การวิเคราะห์ปัจจัยกำหนดความยั่งยืน.....	๖๔
๒.๑๔.๑	ด้านเศรษฐกิจ.....	๖๔
๒.๑๔.๒	ด้านสังคม	๖๔
๒.๑๔.๓	ด้านสิ่งแวดล้อม.....	๖๕
๒.๑๕	แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศที่สำคัญ	๖๕
๒.๑๕.๑	ปัจจัยด้านการเมือง (Political).....	๖๕
๒.๑๕.๒	ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic).....	๖๖
๒.๑๕.๓	ปัจจัยด้านสังคม (Sociological).....	๖๖
๒.๑๕.๔	ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological).....	๖๗
๒.๑๕.๕	ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental).....	๖๗
๒.๑๕.๖	ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal).....	๖๘
๒.๑๖	การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้ง ๖ ด้าน โดยเครื่องมือ PESTEL Analysis.....	๗๐
๒.๑๗	การวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้ง ๗ ด้าน ตามแนวคิดของ McKinsey (McKinsey ๗s Framework).....	๗๔
๒.๑๘	ความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๗๖
๒.๑๘.๑	กลุ่มหน่วยงานเชิงนโยบาย	๗๖
๒.๑๘.๒	กลุ่มพันธมิตร	๗๘
๒.๑๘.๓	กลุ่มลูกค้า.....	๗๙
๒.๑๘.๔	กลุ่มลูกค้า	๘๐
๒.๑๘.๕	กลุ่มพนักงานการยางแห่งประเทศไทย	๘๑
๒.๑๘.๖	กลุ่มชุมชน.....	๘๒
๒.๑๘.๗	กลุ่มสื่อมวลชน	๘๒
๒.๑๙	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน (FIVE FORCE MODEL).....	๘๒
๒.๒๐	การวิเคราะห์ปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	๘๔
๒.๒๐.๑	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม	๘๔
๒.๒๑	การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis).....	๘๗
๒.๒๒	การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของ SWOT	๑๑๘



๒.๒๓ การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรและประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (SA, SC, CC)	๑๒๕
๒.๒๔ การวิเคราะห์ตำแหน่ง วัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	๑๓๙
๒.๒๔.๑ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	๑๓๙
๒.๒๔.๒ การสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิตยางธรรมชาติอย่างยั่งยืน	๑๓๙
๒.๒๔.๓ การสร้างภาพลักษณ์และส่งเสริมการใช้ยางธรรมชาติ.....	๑๔๐
๒.๒๔.๔ การยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของเกษตรกร	๑๔๐
๒.๒๔.๕ การดำเนินงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันเกษตรกร	๑๔๐
๒.๒๔.๖ การดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ผู้ประกอบการยาง	๑๔๐
๒.๒๕ ความเชื่อมโยงระหว่างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความท้าทายทางยุทธศาสตร์กับ ตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์	๑๔๓
๒.๒๖ การวิเคราะห์ Gap Analysis	๑๔๕
๒.๒๗ การวิเคราะห์ Business Model.....	๑๔๕
๒.๒๘ การกำหนด Intelligent Risk.....	๑๔๙
๒.๒๙ การวิเคราะห์ Scenario Planning.....	๑๕๑
๒.๓๐ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงาน.....	๑๕๓
๒.๓๑ การทบทวนระบบงาน (Work System)	๑๕๔
บทที่ ๓ ทิศทางการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทย	๑๖๑
๓.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)	๑๖๑
๓.๒ พันธกิจ (Mission).....	๑๖๑
๓.๓ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	๑๖๑
๓.๔ วัตถุประสงค์	๑๖๒
๓.๕ เป้าหมาย.....	๑๖๓
๓.๖ ตัวชี้วัดองค์กร	๑๖๓
๓.๗ ยุทธศาสตร์องค์กร.....	๑๖๓
๓.๘ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map).....	๑๗๑
๓.๙ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors:KSF).....	๑๗๒



๓.๑๐ การบริหารความเสี่ยงของแผนวิสาหกิจของการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐	๑๗๒
๓.๑๐.๑ แนวทางการบริหารความเสี่ยง	๑๗๒
๓.๑๐.๒ การประเมินระดับความเสี่ยงของตัวชี้วัดองค์กร	๑๗๒
๓.๑๐.๓ การประเมินระดับความเสี่ยงของตัวชี้วัดองค์กร	๑๗๓
๓.๑๐.๔ แผนบริหารความเสี่ยง.....	๑๗๕
บทที่ ๔ การแปลงยุทธศาสตร์การดำเนินงานสู่การปฏิบัติ	๑๗๖
๔.๑ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของการยางแห่งประเทศไทย	๑๗๖
๔.๒ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ	๑๗๖
ภาคผนวก	๑๘๒
ข้อมูลหน่วยงานในประเทศ	๑๘๓
บริษัท ศรีตรังแอโกรอินดสทรี จำกัด (มหาชน) (“STA”).....	๑๘๓
บริษัท ไทยฮั่วยางพารา จำกัด.....	๑๘๔
บริษัท เซาท์แลนด์รีบเบอร์	๑๘๕
บริษัท วงศ์บัณฑิต จำกัด.....	๑๘๖
บริษัท ไทยรีบเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน).....	๑๘๗
ข้อมูลหน่วยงานต่างประเทศ.....	๑๘๘
Malaysia Rubber Board	๑๘๘
China Hinar Rubber Industry Group Co.Ltd.....	๑๘๙
Vietnam Rubber Group	๑๙๐
Rubber Board of India	๑๙๑
การประสานภูมิภาค	๑๙๒

สารบัญภาพ

ภาพที่ ๑	แสดงสัดส่วนการจัดสรรเงินกองทุนพัฒนายางพาราตาม พ.ร.บ.กยท. มาตรา ๔๙ (๑) - (๖).....	๓
ภาพที่ ๒	โครงสร้างการยางแห่งประเทศไทย	๕
ภาพที่ ๓	แสดงห่วงโซ่คุณค่าของการยางแห่งประเทศไทย	๖
ภาพที่ ๔	ระบบงานของการยางแห่งประเทศไทย (WORK SYSTEM)	๗
ภาพที่ ๕	ความเชื่อมโยงระหว่างทิศทางการพัฒนา กยท. และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	๑๗
ภาพที่ ๖	อัตรากำลังของการยางแห่งประเทศไทย	๒๙
ภาพที่ ๗	คะแนนประเมินผลการดำเนินงานจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ตั้งแต่ปี ๒๕๖๐ – ๒๕๖๕.....	๓๙
ภาพที่ ๘	การบริหารความเสี่ยงของ กยท. มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดี ของ COSO ๒๐๑๗ ทั้ง ๕ องค์ประกอบ ดังภาพที่.....	๖๐
ภาพที่ ๙	แผนภาพต้นไม้ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Value Driver Tree Diagram).....	๖๓
ภาพที่ ๑๐	กรอบแนวคิดไตรก้าไรสุทธิ (Triple Bottom Line) ที่มา Dalibozhko and Krakovetskaya (๒๐๑๘)....	๖๔
ภาพที่ ๑๑	การแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการยางแห่งประเทศไทย	๗๖
ภาพที่ ๑๒	โครงสร้างอุตสาหกรรมยางของประเทศไทย.....	๘๔
ภาพที่ ๑๓	การวิเคราะห์ TOWS Matrix จากการวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (SWOT Analysis).....	๑๓๓
ภาพที่ ๑๔	การวิเคราะห์ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix.....	๑๓๔
ภาพที่ ๑๕	สามารถแสดงการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว	๑๔๑
ภาพที่ ๑๖	Risk Assessment Matrix	๑๗๔

สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑	กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process).....	๙
ตารางที่ ๒	นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	๑๒
ตารางที่ ๓	การประมาณการรายได้ปี ๒๕๖๔ แบ่งเป็น ๒ ระยะ	๓๑
ตารางที่ ๔	การดำเนินงานของ กยท. ตามนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดของ ของเชื้อไวรัส COVID – ๑๙.....	๓๕
ตารางที่ ๕	ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ในช่วงปี ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕.....	๓๗
ตารางที่ ๖	การจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง.....	๔๐
ตารางที่ ๗	การจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง.....	๔๐
ตารางที่ ๘	การประมาณการงบกำไรขาดทุนของการยางแห่งประเทศไทย	๔๐
ตารางที่ ๙	ผลการบริหารความเสี่ยง ปี ๒๕๖๕.....	๔๑
ตารางที่ ๑๐	ผลการระบุและการจัดลำดับประเด็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละสายงาน.....	๔๓
ตารางที่ ๑๑	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ (Risk Tolerance).....	๖๑
ตารางที่ ๑๒	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Value Driver).....	๖๒
ตารางที่ ๑๓	การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้ง ๖ ด้าน โดยเครื่องมือ PESTEL Analysis	๗๐
ตารางที่ ๑๔	ตารางการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามแนวคิด McKinsey (๗’S).....	๗๔
ตารางที่ ๑๕	สรุปความเห็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๗๗
ตารางที่ ๑๖	สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของ กยท.	๘๓
ตารางที่ ๑๗	การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis).....	๘๗
ตารางที่ ๑๘	จากนั้นมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เทียบของ กยท. ในแต่ละด้าน	๘๘
ตารางที่ ๑๙	บริษัทที่นำมาเป็นคู่เทียบ.....	๘๙
ตารางที่ ๒๐	เปรียบเทียบคู่เทียบด้านธุรกิจ.....	๙๑
ตารางที่ ๒๑	Competitive Profile Matrix ด้านการดำเนินธุรกิจ.....	๙๔
ตารางที่ ๒๒	เปรียบเทียบคู่เทียบด้านส่งเสริม การผลิต การแปรรูปและการตลาดยาง.....	๙๕
ตารางที่ ๒๓	Competitive Profile Matrix ด้านส่งเสริมการผลิต การแปรรูปและการตลาดยาง.....	๑๐๖
ตารางที่ ๒๔	เปรียบเทียบคู่เทียบด้านวิจัย.....	๑๐๗
ตารางที่ ๒๕	เปรียบเทียบคู่เทียบด้านนวัตกรรม	๑๐๘
ตารางที่ ๒๖	Competitive Profile Matrix ด้านวิจัยและนวัตกรรม.....	๑๑๑
ตารางที่ ๒๗	เปรียบเทียบคู่เทียบด้านบริหารจัดการองค์กร	๑๑๒
ตารางที่ ๒๘	Competitive Profile Matrix ด้านการบริหารจัดการองค์กร.....	๑๑๗
ตารางที่ ๒๙	ตารางการวิเคราะห์ Internal Factor Analysis Strategy: IFAS และ External Factor Analysis Strategy: EFAS	๑๑๘
ตารางที่ ๓๐	การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร.....	๑๒๕



ตารางที่ ๓๑	สรุปการวิเคราะห์ VRIO FRAMEWORK	๑๓๗
ตารางที่ ๓๒	ความสามารถพิเศษในปัจจุบันและความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต.....	๑๓๘
ตารางที่ ๓๓	แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	๑๔๒
ตารางที่ ๓๔	สรุปการเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้น กลาง ยาวกับความท้าทายทางยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์.....	๑๔๔
ตารางที่ ๓๕	Business Model - Short Term ปรับบทบาทกยท. ในการส่งเสริมการผลิต แปรรูปยางและยกระดับรายได้แก่เกษตรกรอย่างยั่งยืน.....	๑๔๖
ตารางที่ ๓๖	Business Model - Medium Term องค์กรแห่งความรู้ สนับสนุนการวิจัยนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมอุตสาหกรรมยางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	๑๔๗
ตารางที่ ๓๗	Business Model - Long Term ก้าวสู่องค์กรที่บริหารจัดการอุตสาหกรรมยางพาราของประเทศอย่างยั่งยืน	๑๔๘
ตารางที่ ๓๘	การกำหนด Intelligent Risk.....	๑๔๙
ตารางที่ ๓๙	ตารางวิเคราะห์ Scenario ภายหลังจากระบาดของไวรัส COVID - ๑๙	๑๕๑
ตารางที่ ๔๐	ตารางวิเคราะห์ Scenario ภายหลังจากระบาดของไวรัส COVID - ๑๙	๑๕๒
ตารางที่ ๔๑	การถ่ายทอดวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์สู่การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์	๑๕๔
ตารางที่ ๔๒	ตารางความเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT) กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) และแผนแม่บทต่าง ๆ	๑๕๗
ตารางที่ ๔๓	ตัวชี้วัดองค์กรมีระดับความเสี่ยง.....	๑๗๓
ตารางที่ ๔๔	กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดแผนของการยางแห่งประเทศไทย (กยท.) ...	๑๗๘
ตารางที่ ๔๕	การจัดทำทบทวนและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการของการยางแห่งประเทศไทย (กยท.)	๑๘๐
ตารางที่ ๔๖	กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการของการยางแห่งประเทศไทย (กยท.) ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยน.....	๑๘๑

บทที่ ๑ บทบาทของการยางแห่งประเทศไทย

๑.๑ ความเป็นมาของการยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย (Rubber Authority of Thailand) เรียกโดยย่อว่า “กยท.” จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งมีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๘ โดยเกิดจากการควบรวม ๓ หน่วยงานด้านยางพารา คือ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สกย.) องค์การสวนยาง (อ.ส.ย.) และสถาบันวิจัยยาง (สวย.) กรมวิชาการเกษตร มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ ๖๗/๒๕ ถนนบางขุนนนท์ แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

กยท. มีสถานะเป็นนิติบุคคลและเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำหน้าทีเป็นองค์กรกลางในการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบครบวงจร ให้การส่งเสริมและสนับสนุนเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบกิจการยาง เพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง และมั่นคงอุตสาหกรรมยางของประเทศได้รับการพัฒนาศักยภาพทางการผลิต การแปรรูปและการตลาด มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงและเชื่อมโยงกันตลอดห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่ายางพารา

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการยางแห่งประเทศไทย

พระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๘ กำหนดให้ กยท. มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

๑.๒.๑ เป็นองค์กรกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

๑.๒.๒ ส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูล และสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา

๑.๒.๓ ส่งเสริม สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบกิจการยาง ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

๑.๒.๔ ดำเนินการให้ระดับราคายางพารามีเสถียรภาพ

๑.๒.๕ ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่

๑.๓ บทบาทและอำนาจหน้าที่ของการยางแห่งประเทศไทย

พระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๙ กำหนดให้ กยท. มีอำนาจกระทำการกิจต่าง ๆ ภายในขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ตามมาตรา ๘ ดังต่อไปนี้

๑.๓.๑ ส่งเสริมและสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพของระบบผลผลิตและระบบตลาดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่เกษตรกรชาวสวนยางและผู้ประกอบกิจการยาง

๑.๓.๒ ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับยางพารา

๑.๓.๓ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรชาวสวนยางรวมกลุ่มจัดตั้งเป็นสถาบันเกษตรกรชาวสวนยางเพื่อลงทุนดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยางพาราตามที่คณะกรรมการกำหนด

๑.๓.๔ ส่งเสริม สนับสนุนและให้ความร่วมมือกับประเทศผู้ผลิตยางพาราและองค์การระหว่างประเทศเกี่ยวกับยางพารา

๑.๓.๕ ส่งเสริมและจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการเกี่ยวกับยางพารา

๑.๓.๖ ดำเนินการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนืองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ กยท. ตามที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา ๑๐ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา ๘ และอำนาจกระทำกิจการตามมาตรา ๙ ให้ กยท. มีอำนาจหน้าที่กระทำกิจการดังต่อไปนี้ด้วย

- ๑) ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครองหรือมีทรัพย์สินสิทธิต่าง ๆ
- ๒) ก่อตั้งสิทธิหรือกระทำนิติกรรมใด ๆ ทั้งในและนอกราชอาณาจักร
- ๓) ทำความตกลงและร่วมมือกับองค์การหรือหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศในกิจการที่เกี่ยวกับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของ กยท.
- ๔) เข้าร่วมกิจการหรือเข้าร่วมทุนกับนิติบุคคลอื่นในกิจการที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของ กยท.
- ๕) กู้ยืมหรือให้กู้ยืมเงินเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของ กยท.
- ๖) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดเพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับยางพารา
- ๗) เรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทนหรือค่าบริการในการดำเนินการ
- ๘) กระทำการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ กยท.

การเข้าร่วมกิจการหรือการเข้าร่วมทุนตาม ๔) และการกู้ยืมหรือการให้กู้ยืมตาม ๕) ที่มีวงเงินไม่เกินห้าสิบล้านบาท ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนด

๑.๔ แหล่งที่มาของรายได้ของการยางแห่งประเทศไทย

พระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๙ มาตรา ๑๒ กยท. อาจมีรายได้ดังต่อไปนี้

- ๑.๔.๑ ทุนของ กยท. ตามมาตรา ๑๑ ซึ่งประกอบด้วยเงินและทรัพย์สินที่ได้รับโอนมาเป็นทุนเพิ่มเติมตามมาตรา ๖๗ มาตรา ๖๘ และมาตรา ๗๐ เฉพาะที่ไม่ได้โอนเป็นของกองทุนตามมาตรา ๔๔ และเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้หรือเป็นของ กยท.
- ๑.๔.๒ เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้ตามความเหมาะสมเป็นคราว ๆ เพื่อดำเนินกิจการหรือขยายกิจการตามความเหมาะสม
- ๑.๔.๓ เงินอุดหนุนจากภาคเอกชนหรือองค์กรอื่นรวมทั้งจากต่างประเทศหรือองค์การระหว่างประเทศ
- ๑.๔.๔ ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน ค่าบริการ หรือรายได้จากการดำเนินการหรือการลงทุน
- ๑.๔.๕ ดอกผลของเงินหรือทรัพย์สินของ กยท.

๑.๕ กองทุนพัฒนายางพารา

๑.๕.๑ ตามพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๔๓ ให้จัดตั้งกองทุนขึ้นกองทุนหนึ่งใน กยท. เรียกว่า “กองทุนพัฒนายางพารา” มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนายางพารา

การใช้จ่ายเงินกองทุนให้กระทำอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงประโยชน์ของเกษตรกรชาวสวนยางเป็นหลัก

๑.๕.๒ การจัดสรรเงินกองทุน ตามมาตรา ๔๙ คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยจะจัดสรรเงินจากกองทุนตามจำนวนและเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในแต่ละปีงบประมาณ ดังต่อไปนี้ (ภาพที่ ๑)

- ๑) จำนวนไม่เกินร้อยละสิบ เป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารกิจการของ กยท.
- ๒) จำนวนไม่เกินร้อยละสี่สิบ เป็นค่าใช้จ่ายในการส่งเสริม สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางเพื่อการปลูกแทน
- ๓) จำนวนไม่เกินร้อยละสามสิบห้า เป็นค่าใช้จ่ายในการส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยางและผู้ประกอบกิจการยางในด้านการปรับปรุง

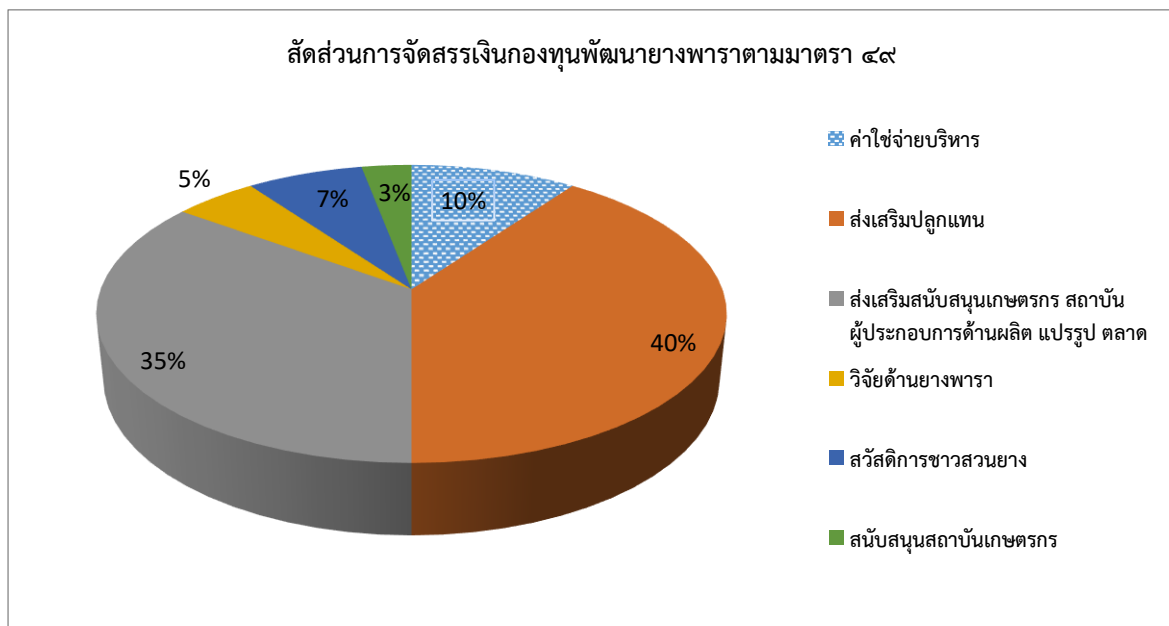
คุณภาพผลผลิต การผลิต การแปรรูป การตลาด และการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องกับยางพาราและอุตสาหกรรมแปรรูปยางขั้นต้น อุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์ยาง อุตสาหกรรมไม้ยาง การพัฒนายางพาราทั้งระบบ และการรักษาเสถียรภาพราคายาง

๔) จำนวนไม่เกินร้อยละห้า เป็นค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมและสนับสนุนด้านการเงิน วิชาการ การศึกษาวิจัย และการค้นคว้าทดลองเกี่ยวกับยางพาราในอันที่จะเกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการยางพาราอย่างครบวงจร

๕) จำนวนไม่เกินร้อยละเจ็ด เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดสวัสดิการเพื่อเกษตรกรชาวสวนยาง

๖) จำนวนไม่เกินร้อยละสาม เป็นค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมและสนับสนุนสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง

ภาพที่ ๑ แสดงสัดส่วนการจัดสรรเงินกองทุนพัฒนายางพาราตาม พ.ร.บ.กยท. มาตรา ๔๙ (๑) - (๖)



การบริหารและจัดสรรเงินจากกองทุนให้เป็นไปตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีซึ่งต้องคำนึงถึงสัดส่วนที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนายางพารา รวมทั้งการใช้จ่ายเพื่อประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ในการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมตามมาตรา ๔๗

ในกรณีที่ปีงบประมาณใดมิได้จัดสรรเงินเต็มตามจำนวนที่กำหนดไว้สำหรับค่าใช้จ่ายในแต่ละประเภทตามวรรคหนึ่ง คณะกรรมการอาจจัดสรรเงินในส่วนที่เหลือไปเป็นค่าใช้จ่ายในประเภทอื่นซึ่งมิใช่ค่าใช้จ่ายตาม (๑) ได้ตามความเหมาะสมและจำเป็น

ในกรณีที่เงินกองทุนจัดสรรตาม (๑) (๒) (๓) (๔) (๕) และ (๖) ยังไม่เพียงพอ ให้รัฐตั้งรายจ่ายเพิ่มเติมในงบประมาณประจำปีตามความจำเป็น

๑.๖ โครงสร้างของการยางแห่งประเทศไทย

โครงสร้างของการยางแห่งประเทศไทย (ภาพที่ ๒) ประกอบด้วยคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย จำนวน ๑๕ คน โดยมีประธานกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงทางด้าน การเกษตร วิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรมหรือการบริหาร ส่วนกรรมการโดยตำแหน่ง มีจำนวน ๖ คน ได้แก่ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์ ผู้แทนกระทรวงมหาดไทย ผู้แทนกระทรวงอุตสาหกรรม และผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ มีจำนวน ๗ คน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้แทนเกษตรกร จำนวน ๓ คน ผู้แทนสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง จำนวน ๒ คน ผู้แทนผู้ประกอบการยางซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการค้า จำนวน ๑ คนและผู้แทนผู้ประกอบการยางซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตอุตสาหกรรมยางจำนวน ๑ คน โดยมีผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยเป็นกรรมการและเลขานุการ

ทั้งนี้ คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการ กยท. และมีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของ กยท. ตามที่คณะกรรมการมอบหมายได้

สำหรับการบริหารของการยางแห่งประเทศไทยประกอบด้วยผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย และรองผู้ว่าการฯ จำนวน ๓ คน ได้แก่ รองผู้ว่าการด้านบริหาร รองผู้ว่าการด้านธุรกิจและรองผู้ว่าการปฏิบัติการ ทำหน้าที่ช่วยกำกับดูแลทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคซึ่งแบ่งการยางแห่งประเทศไทยเขตออกเป็น ๗ เขต ได้แก่ กยท. เขตภาคเหนือ กยท. เขตภาคกลางและภาคตะวันออก กยท. เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน กยท. เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง กยท. เขตภาคใต้ตอนบน กยท. เขตภาคใต้ตอนกลาง และ กยท. เขตภาคใต้ตอนล่าง

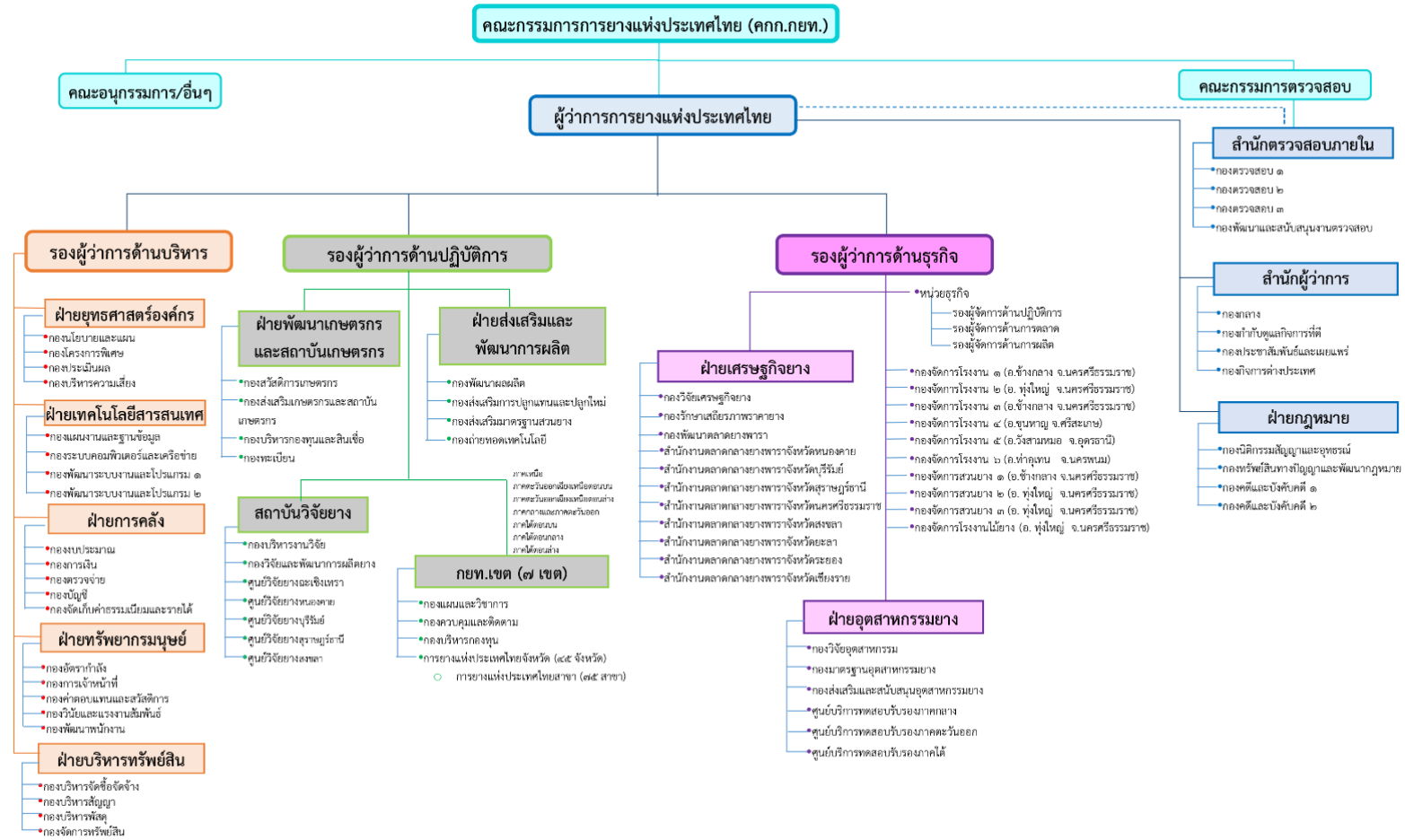
ทั้งนี้ นับตั้งแต่จัดตั้ง กยท. เมื่อปี ๒๕๕๘ กยท. มีการพัฒนาองค์กรตามภารกิจและตอบสนองนโยบายรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง โดยปี พ.ศ.๒๕๖๒ กยท. ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น สาขาบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศดีเด่น และปี พ.ศ. ๒๕๖๔ กยท. ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นด้าน “การดำเนินงานเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมดีเด่น” ประเภทชมเชย และรางวัลรัฐบาลดิจิทัลประจำปี ๒๕๖๔ (Digital Government Awards ๒๐๒๔) รางวัลพัฒนาการดีเด่นหน่วยงานระดับกรมที่ให้บริการเป็นหลัก

๑.๗ ระบบงานของการยางแห่งประเทศไทย (WORK SYSTEM)

ในกระบวนการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่จะต้องมีการจัดทำหรือทบทวนระบบงานเพื่อขับเคลื่อนหรือรองรับการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่ง กยท. ได้จัดทำระบบงาน (work system) โดยวิเคราะห์จาก ห่วงโซ่คุณค่า Value Chain ตามกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร (ภาพที่ ๓) สำหรับระบบงาน (work system) ของการยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยสามส่วนหลักที่เชื่อมโยงกัน **ส่วนแรก คือ Leader System** หรือระบบนำองค์กรเป็นระบบที่กำหนดนโยบายทิศทางการทำงานขององค์กร และกำกับดูแลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป ตามเป้าหมาย ประกอบด้วย ระบบกำกับดูแลองค์กร ระบบการวางแผนกลยุทธ์และระบบการควบคุม **ส่วนที่สอง Core System ระบบหลัก** คือ กระบวนการดำเนินงานตามภารกิจหลักขององค์กรตามที่กำหนด ที่ **Leader System** กำหนด ประกอบด้วยระบบงานวิจัยและพัฒนา ยาง ระบบงานส่งเสริมเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการยาง และระบบการดำเนินธุรกิจ **ส่วนที่สาม Support System** ระบบสนับสนุนเป็นกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานหลักภายในองค์กรและกระบวนการส่วนอื่น ๆ ของ Leader System และ Core System เป็นไปอย่างราบรื่น มีความสะดวกคล่องตัว ประกอบด้วยระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม ระบบงานดิจิทัล ระบบงานการเงินระบบการบริหารทรัพย์สินและระบบงานกฎหมาย (ภาพที่ ๔)

ภาพที่ ๒ โครงสร้างการยางแห่งประเทศไทย

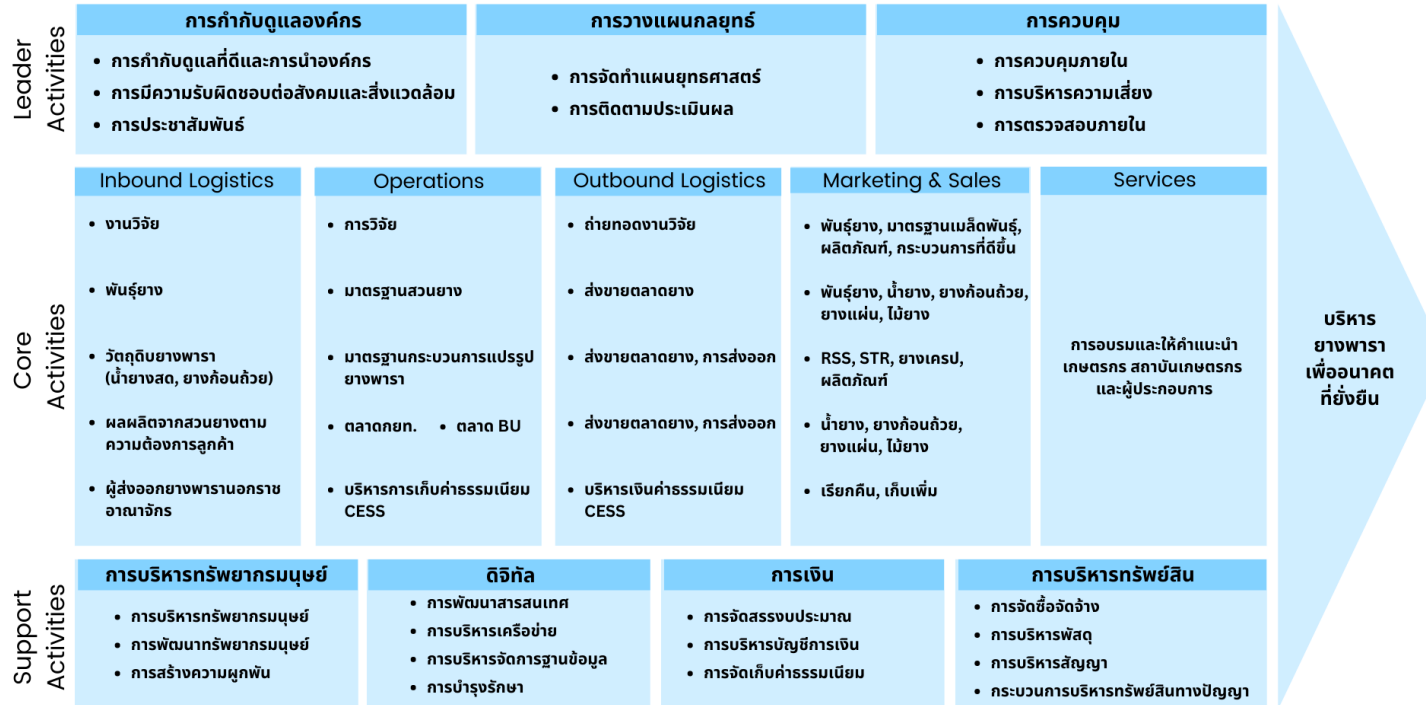
โครงสร้างการบริหารงานของการยางแห่งประเทศไทย



หมายเหตุ โครงสร้างการบริหารงาน กยท. ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๔

ภาพที่ ๓ แสดงห่วงโซ่คุณค่าของการยางแห่งประเทศไทย

Value Chain

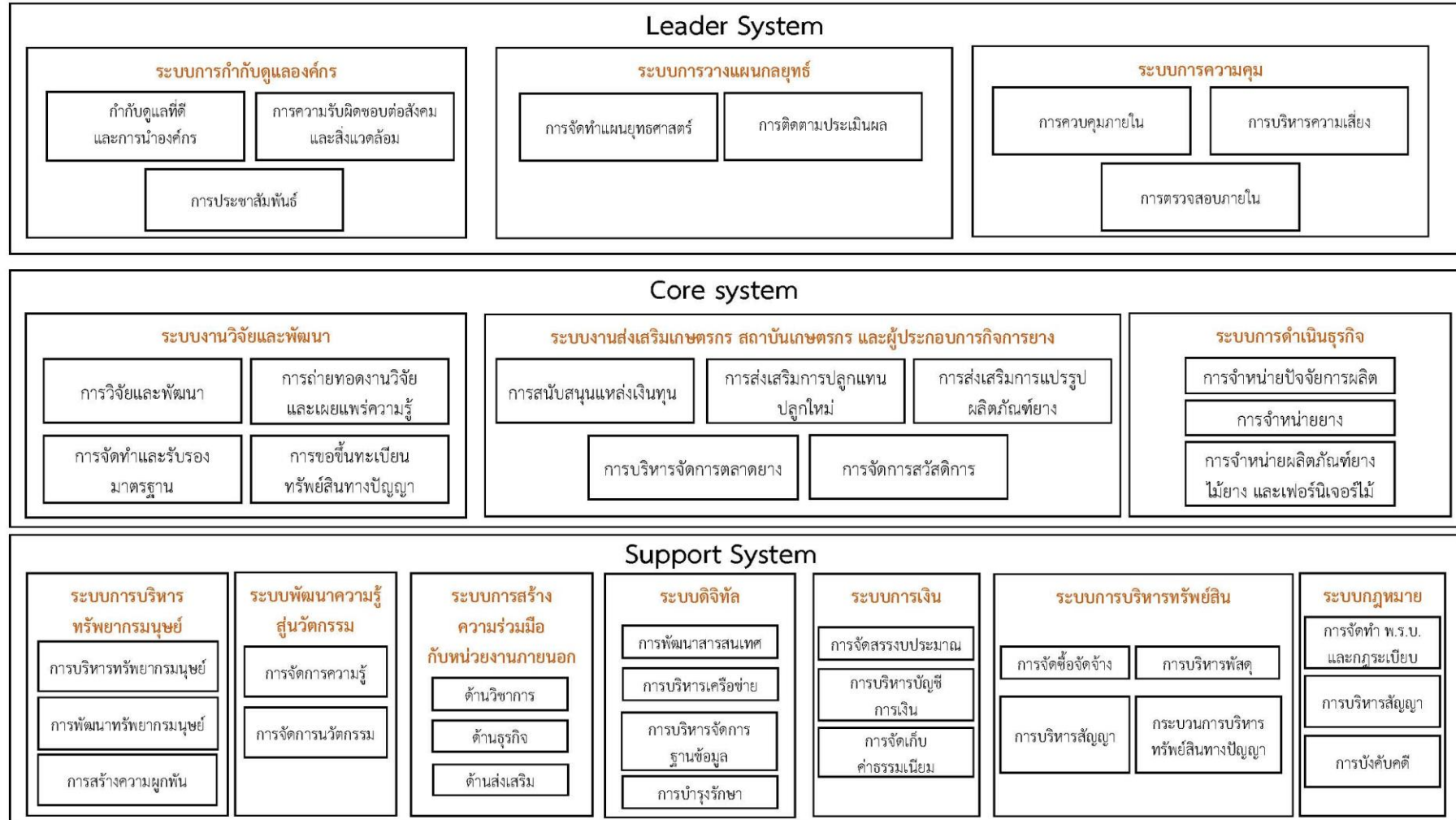


กิจกรรมต้นน้ำ ได้แก่ การบริหารจัดการพื้นที่ การวิจัยและพัฒนา ด้านยางพารา เพื่อเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ เช่น พันธุ์ยาง การจัดการพื้นที่เพาะปลูกให้เหมาะสม ส่งเสริมการปรับปรุงพัฒนาดิน คำแนะนำการใส่ปุ๋ย การป้องกันและกำจัดโรคยาง การเก็บเกี่ยวผลผลิต ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานยางตามที่กำหนดในแต่ละชนิด สนับสนุนอาชีพเสริมหรือกิจกรรมสร้างรายได้ และสนับสนุนการผลิต การแปรรูป และการตลาด ตลอดจนสวัสดิการที่จำเป็นในการประกอบอาชีพของเกษตรกรชาวสวนยาง

กิจกรรมกลางน้ำ ได้แก่ การพัฒนา ด้านอุตสาหกรรมแปรรูปยาง เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การตรวจ สอบผลิตภัณฑ์ การพัฒนาคุณภาพเพื่อการส่งออก

กิจกรรมปลายน้ำ ได้แก่ การพัฒนา ด้านการตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน การแข่งขัน และการส่งเสริมด้านการขาย การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ด้วยการเลือกทำเลที่ตั้งให้เหมาะสม เพื่อลดต้นทุนในการขนส่งวัตถุดิบหรือการส่งออกผลิตภัณฑ์

ภาพที่ ๔ ระบบงานของการยางแห่งประเทศไทย (WORK SYSTEM)



บทที่ ๒ กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ การยางแห่งประเทศไทย

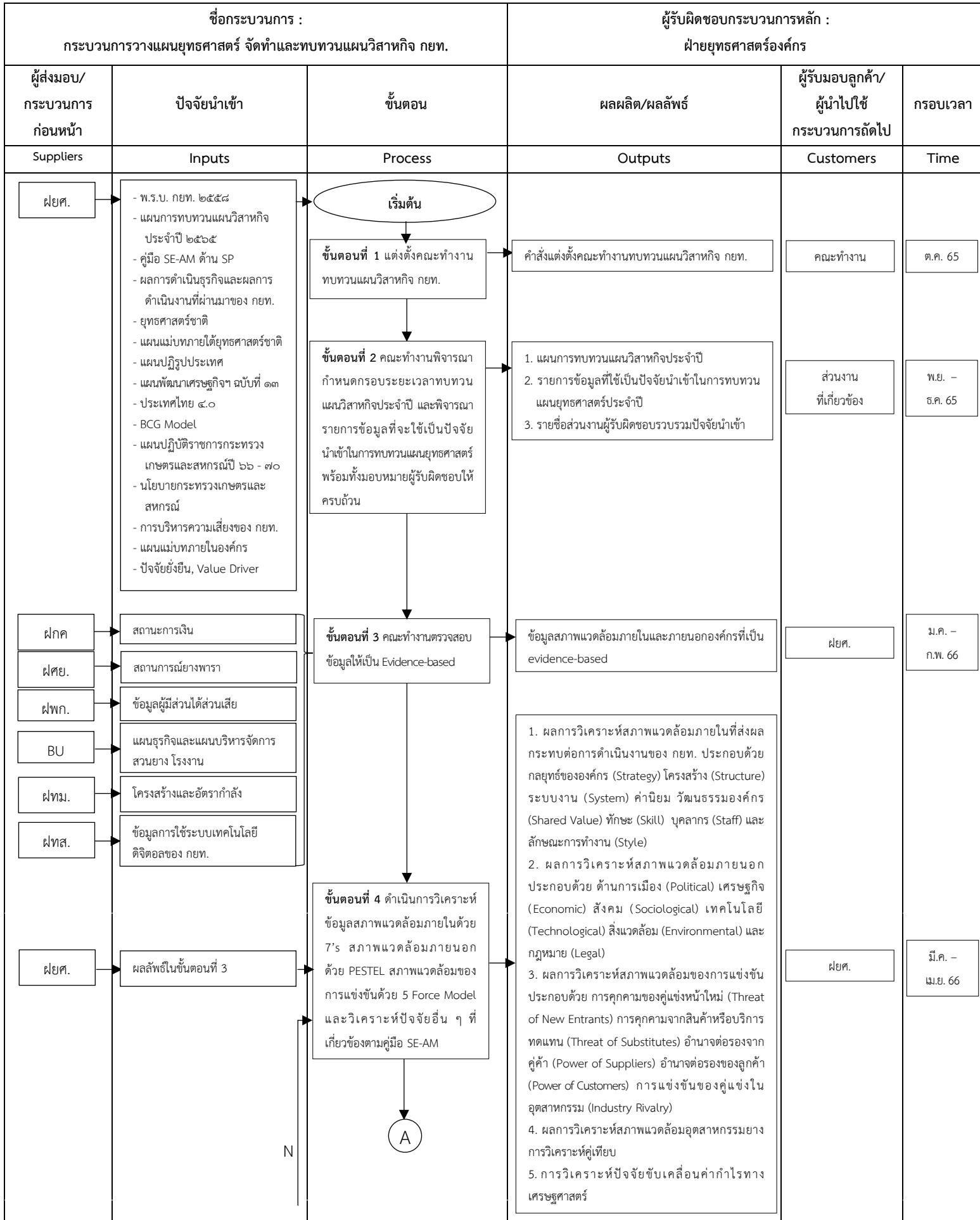
การทบทวนแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย (กยท.) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยในช่วงที่ผ่านมา กยท. ได้จัดทำแผนวิสาหกิจมาแล้วจำนวน ๕ ฉบับ ได้แก่ ๑) แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี ๒๕๕๙ - ๒๕๖๓ ๒) แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ๓) แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ๔) แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย ระยะ ๗ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐) และ ๕) แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐ (ฉบับปรับปรุงปี ๒๕๖๕)

แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๐): ฉบับนี้ กยท. ได้วางกรอบระยะเวลาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) ที่แบ่งการดำเนินงานทุก ๕ ปี ซึ่งปัจจุบันยุทธศาสตร์ชาติกำลังเข้าสู่การขับเคลื่อนระยะที่ ๒ (ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) โดยบูรณาการแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยกับแผนระดับชาติและนโยบายตลอดจน แผนอื่น ๆ ที่สำคัญเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการจัดทำอย่างครอบคลุมเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดและรวบรวมรายการปัจจัยนำเข้าเพื่อนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยคำนึงถึงความกังวล ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเชื่อมโยงกับแผนแม่บทต่าง ๆ ขององค์กร

๒.๑ กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process)

กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของการยางแห่งประเทศไทย (กยท.) ปี ๒๕๖๖ เริ่มต้นจากจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย เพื่อให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประเมินสถานการณ์และกำหนดทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงดำเนินการทบทวนให้เป็นไปตามขั้นตอนและหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจนแล้วเสร็จ แล้วนำเสนอต่อผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย คณะอนุกรรมการด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย พิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับ มีขั้นตอนปรากฏตาม SIPOC ดังนี้

ตารางที่ ๑ กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process)



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 4		ผลการวิเคราะห์ที่คณะกรรมการทบทวนแผนวิสาหกิจ กยท. เห็นชอบ	ฝ่ายศ.	เม.ย. 66	
ฝ่ายศ.	ผลการวิเคราะห์ที่คณะกรรมการ ทบทวนแผนวิสาหกิจ กยท. เห็นชอบ		ขั้นตอนที่ 5 Ranking SWOT/ วิเคราะห์ TOWS Matrix วิเคราะห์ ความสามารถพิเศษขององค์กรด้วย VRIO วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิง ยุทธศาสตร์ SA วิเคราะห์ความท้า ทายเชิงยุทธศาสตร์ SC	<ul style="list-style-type: none"> - ลำดับ SWOT - ความสามารถพิเศษขององค์กร - ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ - ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ 	ฝ่ายศ.	เม.ย. 66
ฝ่ายศ.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 5		ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ Business Model, Intelligent Risk, Scenario Planning	<ul style="list-style-type: none"> - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้นกลางยาว - ผลการวิเคราะห์ Business Model - ผลการวิเคราะห์, Intelligent Risk, Scenario Planning 	ฝ่ายศ.	เม.ย. - พ.ค. 66
ฝ่ายศ.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 6		ขั้นตอนที่ 7 กำหนดวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ความ เชื่อมโยงกับประเด็นสำคัญ <ul style="list-style-type: none"> - การทบทวนระบบงาน - กำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ - กำหนดแผนงาน โครงการสำคัญ 	(ร่าง) แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย ปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2566)	คณะกรรมการ	เม.ย. - พ.ค. 66
ฝ่ายศ.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 7		เสนอคณะกรรมการ พิจารณาแผนงาน โครงการ และงบประมาณ	(ร่าง) แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย ปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2566)	คกก. กยท.	พ.ค. - มิ.ย. 66
ฝ่ายศ.	(ร่าง) แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี 2566 - 2570 (ฉบับ ทบทวนปี 2566) ที่คณะกรรมการ พิจารณาแผนงาน โครงการ และ งบประมาณเห็นชอบ		เสนอคณะกรรมการ กยท.	แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2566)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มิ.ย. 66

ชื่อกระบวนการ : กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ จัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจ กยท.			ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก : ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร		
ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการ ก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอน	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบลูกค้า/ ผู้นำไปใช้ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">ฝยศ.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">ฝยศ.</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2566) ที่คณะกรรมการ กยท. เห็นชอบ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 8</div>	<div style="text-align: center;"> <pre> graph TD B((B)) --> S8[ขั้นตอนที่ 8 ถ่ายทอด และเผยแพร่แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2566)] S8 --> S9[ขั้นตอนที่ 9 ติดตามและประเมินผล การสร้างการรับรู้แผนวิสาหกิจ การยางแห่งประเทศไทยปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2566)] S9 --> End([สิ้นสุด]) </pre> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">ผลสำรวจการรับรู้แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2566)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">ผลการรับรู้แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยปี 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2566)</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">ฝยศ.</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">ก.ค. 66</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">ก.ค. 66</div>

๒.๒ ปัจจัยนำเข้า

นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การยางแห่งประเทศไทยได้รวบรวมปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบในการทบทวนแผนวิสาหกิจขององค์กร ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒ นโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ระดับ	นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
<p>แผนระดับ ๑</p> <p>ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี</p>	<p>(๒) ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน มีประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็น ๔ ส่วนหลัก คือ การสร้างมูลค่าภาคการเกษตร การสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก และการพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่</p>
	<p>(๔) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็น ๔ ส่วนหลัก คือ การลดความเหลื่อมล้ำสร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การเสริมสร้างพลังทางสังคม การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเองและการจัดการตนเอง</p>
	<p>(๕) การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง คือ สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว</p>
	<p>(๖) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็น ๖ ส่วนหลัก คือ การพัฒนาภาครัฐให้ตอบสนองความต้องการประชาชนและให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็วโปร่งใส การพัฒนาภาครัฐให้มีขนาดเล็กลงเหมาะสมกับภารกิจ การพัฒนาภาครัฐให้มีความทันสมัย การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ การพัฒนาภาครัฐให้มีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการกำหนดกฎหมายให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น</p>
<p>แผนระดับ ๒</p> <p>แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ</p>	<p>(๓) การเกษตร ภาคเกษตรมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นคงทางด้านอาหารและสร้างรายได้ต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งเป็นแหล่งรองรับแรงงานที่สำคัญ ภาคเกษตรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระจายรายได้สู่ชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรส่วนใหญ่ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และผลักดันประเทศให้ก้าวพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศพัฒนาแล้ว</p>
	<p>(๔) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต อุตสาหกรรมและบริการเป็นหนึ่งในภาคการผลิตที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่เป็นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม และปรับเปลี่ยนจากการให้บริการพื้นฐานเป็นบริการที่ต้องใช้ทักษะและเทคโนโลยีขั้นสูง</p>

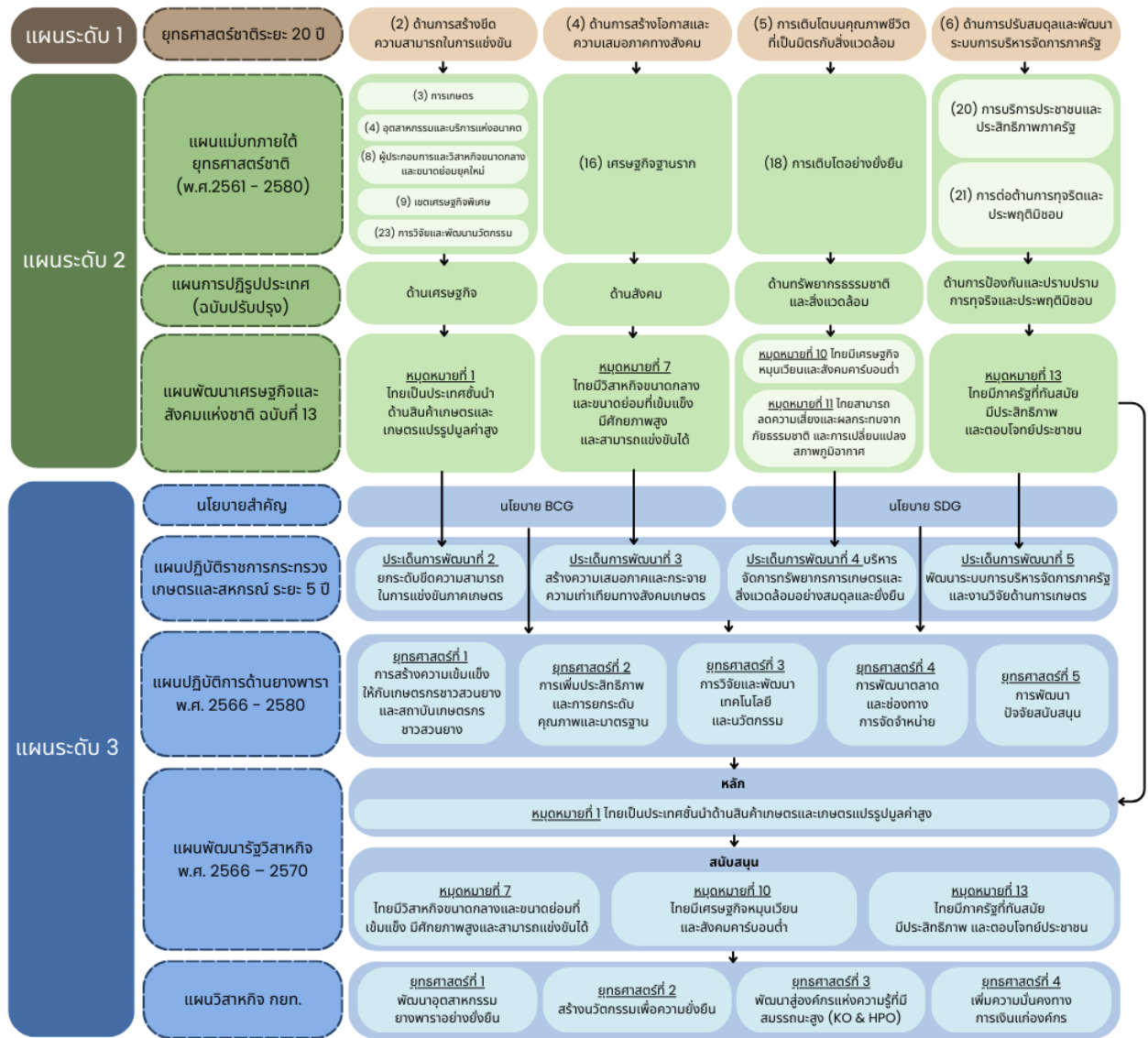
ระดับ	นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
	<p>(๘) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ทั้งในมิติของการสร้างรายได้เป็นแหล่งการจ้างงานที่สำคัญ รวมถึงยังมีบทบาทสำคัญต่อการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ</p> <p>(๙) เขตเศรษฐกิจพิเศษ เขตเศรษฐกิจพิเศษเป็นการกำหนดพื้นที่เฉพาะตามกฎหมาย โดยมีการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวก รวมทั้งการให้สิทธิพิเศษบางประการในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ เพื่อให้ดึงดูดการลงทุน จากทั้งในและต่างประเทศ เพิ่มขีดความสามารถของประเทศ กระจายความเจริญสู่ภูมิภาค เกิดการกระจาย รายได้สร้างงานสร้างอาชีพ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน</p> <p>(๑๐) เศรษฐกิจฐานราก การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากจะมีบทบาทสำคัญในการช่วยพัฒนาและยกระดับประเทศให้เป็นประเทศ รายได้สูง ที่มีการกระจายรายได้ อย่างทั่วถึง เป็นการวางรากฐานที่มั่นคงให้กับเศรษฐกิจไทยในอนาคต ผ่านการส่งเสริมเศรษฐกิจระดับชุมชนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพในการแข่งขัน สามารถพึ่งพาตนเองได้ เกิดการยกระดับมาตรฐานการครองชีพและความเป็นอยู่ของประชาชนในชุมชนให้ดีขึ้น ตลอดจนการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและพฤติกรรมที่จะเอื้อให้เกิดการพัฒนาและสร้างมูลค่าให้กับเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งจะส่งผลให้ภาพรวมของเศรษฐกิจระดับประเทศดีขึ้นต่อไป</p> <p>(๑๑) การเติบโตอย่างยั่งยืน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นแหล่งที่มาของวัตถุดิบและผลิตผลที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ ของมนุษย์ ทั้งในการดำรงชีวิตและการดำเนินธุรกิจของภาคเกษตร อุตสาหกรรม และท่องเที่ยว รวมทั้งเป็นที่รองรับกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ และช่วยเกื้อกูลให้ชีวิตดำรงอยู่ได้ การมีทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่อุดมสมบูรณ์จึงเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนและยกระดับการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน</p> <p>(๑๒) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการทางนโยบายและทางปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการประชาชนและภาคส่วนอื่น ๆ กล่าวคือภาครัฐเป็นภาคส่วนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ</p> <p>(๑๓) การต่อต้านการทุจริตและประพฤตินิชอบ การขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริตและประพฤตินิชอบมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในภาพรวม ในการช่วยส่งเสริมให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยการทุจริตและประพฤตินิชอบ เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของภาครัฐ โดยเฉพาะกระบวนการและกลไกที่เกี่ยวข้องในการปราบปรามการทุจริต ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือแก่ภาคประชาชน รวมทั้งเกิดภาคีเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤตินิชอบ</p>

ระดับ	นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
	<p>(๒๓) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญที่จะมีส่วนช่วยผลักดันและยกระดับประเทศ จากประเทศใช้แรงงานเข้มข้นไปเป็นประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้ ด้านการวิจัยและนวัตกรรม</p>
<p>แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)</p>	<p>ด้านเศรษฐกิจ มีเป้าประสงค์เพื่อยกระดับศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ กระจายความเจริญและความเข้มแข็งของภาคสังคม และปรับบทบาท โครงสร้าง และกลไกสถาบันบริหารจัดการเศรษฐกิจของประเทศตามหลักแนวความคิดการบริหารงานคุณภาพที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเด็นปฏิรูปเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และลดความเหลื่อมล้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน ๕ กิจกรรม ประกอบด้วย ๑) สร้างเกษตรมูลค่าสูง ๒) ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวคุณภาพสูง ๓) เพิ่มโอกาสของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กในอุตสาหกรรมและบริการเป้าหมาย ๔) เป็นศูนย์กลางด้านการค้าและการลงทุนของไทยในภูมิภาคและ ๕) พัฒนาศักยภาพคนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจ</p> <p>ด้านสังคม มีเป้าประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำในสังคมการคุ้มครองกลุ่มเปราะบางในสังคม ตลอดจนการสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรและแหล่งทุนของประชาชน โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน ๕ กิจกรรม ประกอบด้วย ๑) มีระบบการออมเพื่อสร้างหลักประกันรายได้หลังวัยเกษียณที่เพียงพอและครอบคลุมในกลุ่มแรงงานทั้งในและนอกระบบ ๒) ผลักดันให้มีฐานข้อมูลทางสังคมและคลังความรู้ในระดับพื้นที่ เพื่อให้สามารถจัดสวัสดิการและสร้างโอกาสในการประกอบอาชีพที่ตรงความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ๓) ปฏิรูปการขึ้นทะเบียนคนพิการเพื่อให้ได้รับสิทธิสวัสดิการและความช่วยเหลือได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง ๔) สร้างกลไกที่เอื้อให้เกิดชุมชนเมือง จัดการตนเอง และ ๕) สร้างมูลค่าให้กับที่ดินที่รัฐจัดให้กับประชาชน</p> <p>ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีเป้าประสงค์เพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้รับการดูแล รักษา และฟื้นฟูอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และมีความสมบูรณ์ยั่งยืนเป็นฐานการพัฒนาประเทศทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เกิดความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ ลดความขัดแย้งของการพัฒนาที่ใช้ฐานทรัพยากรธรรมชาติ บรรเทาผลกระทบสิ่งแวดล้อมและลดภัยพิบัติทางธรรมชาติ และมีระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนตามแนวทางประชารัฐ โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน ๔ กิจกรรม ประกอบด้วย ๑) เพิ่มและพัฒนาพื้นที่ป่าไม้ให้ได้ตามเป้าหมาย ๒) บริหารจัดการเขตทางทะเลและชายฝั่งรายจังหวัด ๓) บริหารจัดการน้ำเพื่อสร้างเศรษฐกิจ</p>

ระดับ	นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
	<p>ชุมชนในพื้นที่นอกเขตชลประทาน ๔) ปฏิรูประบบบริหารจัดการเขตควบคุมมลพิษกรณีเขตควบคุมมลพิษมาตาพุด</p> <p>ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีเป้าประสงค์เพื่อแก้ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ ส่งเสริมสนับสนุน และให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบ มีมาตรการควบคุม กำกับ ติดตามการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ภายใต้กรอบธรรมาภิบาลและการกำกับกิจการที่ดี รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภาครัฐให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้ สนับสนุนแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนในการต่อต้านการทุจริต เพื่อขจัดปัญหาการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาครัฐ โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน ๕ กิจกรรม ประกอบด้วย ๑) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการต่อต้านการทุจริต ๒) พัฒนาระบบคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ ๓) พัฒนาระบบการยุติธรรมที่รวดเร็ว โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ ในการดำเนินคดีทุจริตทั้งภาครัฐและเอกชน ๔) พัฒนาระบบราชการให้โปร่งใส และ ๕) พัฒนามาตรการสกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบายในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่</p>
<p>แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓</p>	<p>หมวดหมู่ที่ ๑ ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง</p> <p>หมวดหมู่ที่ ๗ ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้</p> <p>หมวดหมู่ที่ ๑๐ ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ</p> <p>หมวดหมู่ที่ ๑๑ ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</p> <p>หมวดหมู่ที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน</p>
<p>แผนระดับ ๓</p>	<p>โมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) เป็นโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นเศรษฐกิจทฤษฎีใหม่ที่ผสมผสานการพัฒนา ๓ 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 ๑๗ เป้าหมาย (Goals) ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายย่อยหรือเป้าประสงค์ (Targets) ๑๖๙ เป้าประสงค์ และพัฒนาตัวชี้วัด (Indicators) จำนวน ๒๓๒ ตัวชี้วัด เพื่อติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์</p>

ระดับ	นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	
<p>แผนปฏิบัติการ ราชการ กระทรวง เกษตรและ สหกรณ์ ระยะ ๕ ปี</p>	ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันภาคเกษตร	
	ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ สร้างความเสมอภาคและกระจายความเท่าเทียมทางสังคมเกษตร	
	ประเด็นการพัฒนาที่ ๔ บริหารจัดการทรัพยากรการเกษตรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน	
	ประเด็นการพัฒนาที่ ๕ พัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและงานวิจัยด้านการเกษตร	
<p>แผนปฏิบัติการ ด้านยาง ด้านพารา พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๘๐</p>	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรชาวสวนยางและสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง	
	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเพิ่มประสิทธิภาพและการยกระดับคุณภาพและมาตรฐาน	
	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม	
	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย	
	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาปัจจัยสนับสนุน	
<p>แผนพัฒนา รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐</p>	หลัก	<p>หมวดหมู่ที่ ๑ ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง</p>
	<p>สนับสนุน</p>	<p>หมวดหมู่ที่ ๗ ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้</p>
		<p>หมวดหมู่ที่ ๑๐ ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ</p>
<p>หมวดหมู่ที่ ๑๓ ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน</p>		
<p>แผนวิสาหกิจ กยท.</p>	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราอย่างยั่งยืน	
	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน	
	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสู่องค์กรแห่งความรู้ที่มีสมรรถนะสูง (KO & HPO)	
	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เพิ่มความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร	

ภาพที่ ๕ ความเชื่อมโยงระหว่างทิศทางการพัฒนา กยท. กับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง



๒.๓ สถานการณ์ยางพาราปี พ.ศ. ๒๕๖๕**๒.๓.๑ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลกที่สำคัญ (Global Mega Trend)****๑) ปัจจัยด้านการเมือง (Political)**

ความขัดแย้งระหว่างสหรัฐอเมริกา และจีนที่เพิ่มขึ้นหลังการออกมาตรการห้ามการส่งออกเทคโนโลยีขั้นสูงไปยังจีน (tech war) นอกจากนี้ สหรัฐอเมริกาได้ออกกฎหมายที่มีชื่อว่า รัฐบาลบัญญัติ Chips and Science Act เป็นการอนุมัติให้ใช้มาตรการอุดหนุนช่วยเหลืออุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์ของบริษัทในสหรัฐอเมริกา ส่งผลกระทบต่อ global supply chain โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมยานยนต์ นอกจากนี้ สงครามระหว่างรัสเซีย-ยูเครน ยังคงยืดเยื้อส่งผลต่อราคาพลังงานและค่าครองชีพของประชาชนที่ปรับตัวสูงขึ้น ท่ามกลางสถานะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว

๒) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

สถานการณ์เศรษฐกิจโลก สถาบันวิเคราะห์เศรษฐกิจสำคัญหลายแห่ง เช่น ธนาคารโลก (World Bank) และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คาดการณ์ว่าปี ๒๕๖๖ มีโอกาสสูงมากที่เศรษฐกิจโลกจะเผชิญกับภาวะถดถอย มีแนวโน้มขยายตัวชะลอลง โดยภาคการผลิตเริ่มเห็นสัญญาณการชะลอตัวตามอุปสงค์โลกที่มีแนวโน้มลดลงจากเงินเฟ้อที่อยู่ในระดับสูงและนโยบายการเงินที่เข้มงวด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภคและต้นทุนของภาคธุรกิจ รวมถึงความเชื่อมั่นของภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจ ซึ่งอาจกระทบการบริโภคในระยะต่อไป แม้การบริโภคในกลุ่มประเทศเศรษฐกิจหลักและเอเชียล่าสุดยังเข้มแข็งจากการฟื้นตัวในภาคบริการ ซึ่งอัตราเงินเฟ้อก็มีแนวโน้มลดลงตามราคาพลังงานและสินค้าโภคภัณฑ์โลกที่ทยอยลดลงจากอุปสงค์โลกที่ชะลอตัวแต่อัตราเงินเฟ้อคาดการณ์ของประเทศเศรษฐกิจหลักในปี ๒๕๖๖ ยังสูงกว่ากรอบเป้าหมาย โดยอัตราเงินเฟ้อสหรัฐอเมริกายังอยู่ในระดับสูงตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและตลาดแรงงานที่ยังตึงตัว อัตราเงินเฟ้อสหราชอาณาจักรและกลุ่มประเทศยุโรปได้รับแรงกดดันเพิ่มเติมจากราคาพลังงาน โดยเฉพาะจากกรณีรัสเซียงดจ่ายก๊าซธรรมชาติไปยุโรป

สำหรับเศรษฐกิจจีน รัฐบาลได้ยกเลิกมาตรการล็อกดาวน์ ยกเลิกการบังคับตรวจโควิดที่สร้างความเสียหายต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจจีนจะฟื้นตัวได้เร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้ก่อนหน้านี้ ด้วยการผ่อนคลายข้อจำกัดโควิด การบริโภคมีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างยั่งยืนและส่งผลตั้งแต่ปีนี้ แบบการเติบโตของจีนกำลังเคลื่อนออกจากที่เคยพึ่งพาภาคอสังหาริมทรัพย์และโครงสร้างพื้นฐานสูงมาก ไปสู่แบบที่เป็นเศรษฐกิจสีเขียว (อุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องลงทุนเพื่อลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน เช่น พลังงานไฟฟ้า เหล็กเคมีภัณฑ์ และอื่นๆ) และเศรษฐกิจดิจิทัล (เช่น อุปกรณ์สื่อสารการส่งผ่านข้อมูลและซอฟต์แวร์) มีบทบาทมากขึ้น เมื่อการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกเริ่มอ่อนแรงลง ส่งผลให้อุปสงค์ต่อสินค้าจีนชะลอลง ขณะที่การบริโภคภายในประเทศยังไม่ฟื้นตัว ทำให้การผ่อนคลายนโยบายการเงินของจีนจึงยังมีความจำเป็นมากกว่าประเทศอื่น ๆ ท่ามกลางนโยบายการคลังที่ถูกใช้ไปอย่างมหาศาลช่วงโควิด-๑๙ สำหรับประเทศไทยแล้ว คงไม่อาจเลี่ยงผลกระทบจากเศรษฐกิจจีนที่ชะลอตัว โดยเฉพาะภาคการส่งออก เนื่องจากจีนเป็นคู่ค้าหลักอันดับสองของไทย (กรุงเทพฯธุรกิจและ ฐานเศรษฐกิจ, ๒๕๖๖)

สรุปประเด็นสำคัญ มีดังนี้

๑. เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มชะลอตัวตามอุปสงค์โลกที่ลดลงจากการเร่งปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายในหลายประเทศรวมถึงการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน

๒. อัตราเงินเฟ้อยังอยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายของธนาคารกลางส่งผลให้ธนาคารกลางหลายประเทศยังคงดำเนินนโยบายการเงินแบบเข้มงวด

๓. เศรษฐกิจคู่ค้ามีความเสี่ยงด้านต่ำเพิ่มขึ้นจากภาวะการเงินโลกที่ตึงตัว การค้าโลกที่ชะลอตัว และความขัดแย้งด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่ยืดเยื้อ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, ๒๕๖๕)

๓) ปัจจัยด้านสังคม (Sociological)

จากข้อมูลขององค์การอนามัยโลก (WHO) คาดการณ์ว่าจำนวนประชากรที่มีอายุ ๖๐ ปีขึ้นไปจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ ๓ ต่อปี ซึ่งในปี พ.ศ. ๒๕๖๐ จำนวนผู้สูงอายุทั่วโลกมีจำนวนประมาณ ๙๖๓ ล้านคน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ ๑๓ ของประชากรทั่วโลก โดยในปี พ.ศ. ๒๕๗๓ คาดว่าจะมีจำนวนประชากรสูงอายุมากถึงประมาณ ๑.๔ พันล้านคนและจะเพิ่มขึ้นถึง ๒ พันล้านคนในปี พ.ศ. ๒๕๙๓ โดยทวีปเอเชียจะมีประชากรสูงวัยมากที่สุดในโลก โดยคาดว่าสัดส่วนผู้ที่มีอายุ ๖๐ ปีขึ้นไปในทวีปเอเชียจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ประเทศจีนซึ่งเป็นหนึ่งในประเทศมหาอำนาจยังต้องเผชิญกับปัญหาสังคมผู้สูงอายุที่เกิดจากนโยบายลูกคนเดียว (One-child Policy) ซึ่งทำให้จำนวนประชากรรุ่นใหม่มีจำนวนน้อยลง โดยอัตราประชากรสูงอายุของจีนจะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ ๑๕.๒ ในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ เป็นร้อยละ ๒๕.๓ ในปี พ.ศ. ๒๕๗๓ ในขณะที่ประเทศกัมพูชา ปากีสถาน และลาวยังคงเป็นประเทศที่มีประชากรสูงวัยน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในทวีปเอเชีย โดยคาดว่าในปี พ.ศ. ๒๕๗๓ จะมีประชากรผู้สูงอายุเพียงร้อยละ ๑๐.๔ ร้อยละ ๘.๔ และร้อยละ ๘.๑ ตามลำดับ

๔) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological)

คุณฟราสซิส คารามูซิส รองประธานฝ่ายวิจัยการ์ทเนอร์ (อ้างถึงใน TechSauce, ๒๕๖๖) ได้ระบุสามธีมหลักเทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพ (Optimize) การปรับขยาย (Scale) และการเป็นผู้ริเริ่ม (Pioneer) ครอบคลุม ๑๐ เทคโนโลยีที่จะเข้ามามีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคต ดังนี้

ธีมที่ ๑ การริเริ่ม (Pioneer)

๑. ความยั่งยืน (Sustainability)

ความยั่งยืนครอบคลุมเทรนด์เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดในปี ๒๕๖๖ จากการสำรวจของการ์ทเนอร์ เมื่อเร็ว ๆ นี้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารไอทีมองว่าการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในขณะนี้มีความสำคัญสูงสุดติดสามอันดับแรกสำหรับนักลงทุน รองจากเรื่องของผลกำไรและรายได้ นั่นหมายความว่าผู้บริหารต้องลงทุนมากขึ้นกับนวัตกรรมโซลูชันที่ได้รับการออกแบบมาสำหรับตอบโจทย์ความต้องการด้าน ESG และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืน ที่เพิ่มประสิทธิภาพด้านพลังงานและวัสดุ อุปกรณ์ของบริการไอที ที่จะช่วยทำให้องค์กรมีความยั่งยืนผ่านเทคโนโลยีต่าง ๆ อาทิ ความสามารถในการตรวจสอบแบบย้อนกลับ การวิเคราะห์ พลังงานหมุนเวียน เทคโนโลยีเอไอ และปรับใช้โซลูชันไอทีเพื่อช่วยให้ลูกค้าบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนตามที่วางแผน

Disruption ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรพัฒนาสู่ความยั่งยืนตามแนวคิด ESG ซึ่งให้ความสำคัญอยู่สามหลัก คือ Environment, Social และ Governance โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Environment) ซึ่งถูกกำกับโดยนโยบายภาครัฐองค์กรต้องมีส่วนรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม Green IT, การจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร คุณภาพ

ชีวิตดีขึ้น (Social) และ หลักการจัดการบริหารความสัมพันธ์เชิงกำกับดูแล เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Governance) ทั้งนี้แนวคิด ESG จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ธุรกิจ ด้วยการสะท้อนบทบาทความรับผิดชอบต่อธุรกิจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการนำเสนอผลการดำเนินงาน ในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

๒. เมตาเวิร์ส (Metaverse)

Metaverse เป็นพื้นที่จำลอง ๓ มิติเสมือนจริง ที่เปิดโอกาสให้ผู้คนมาใช้งานร่วมกัน สร้างขึ้นจากการผสมรวมโลกความเป็นจริงทางกายภาพและดิจิทัลไว้ด้วยกัน ซึ่ง Metaverse จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและมอบประสบการณ์ที่สมจริงยิ่งขึ้น มีการคาดว่า Metaverse ที่สมบูรณ์ไม่ได้ขึ้นกับอุปกรณ์และจะไม่มีใครเป็นผู้จำหน่ายหรือเจ้าของแต่ผู้เดียว แต่จะมีระบบเศรษฐกิจเสมือนของตนเอง โดยใช้สกุลเงินดิจิทัล และโทเคนที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (NFTs) ภายในปี ๒๕๗๐ การ์ทเนอร์คาดการณ์ว่ามากกว่า ๔๐% ขององค์กรขนาดใหญ่ทั่วโลกจะใช้เทคโนโลยีผสมผสานกัน เช่น Web๓.๐, AR Cloud และ Digital Twins ในโครงการใด ๆ บน Metaverse โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มรายได้

Disruption ที่จะเกิดขึ้น จากการคาดการณ์ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อด้านการค้า ในรูปแบบใหม่ในโลกเสมือนจริงรวมถึงการใช้เงินสกุลดิจิทัล ซึ่งการปรับตัวหากพื้นที่เสมือนจริงเริ่มเปิดใช้งานอย่างจริงจังแล้วจะช่วยยกระดับการซื้อขายออนไลน์ ซึ่งผู้ใช้สามารถมองเห็นสินค้าในรูปแบบ ๓ มิติผ่านทางระบบ AR รวมถึงการมีตัวตนในโลกเสมือนอาจส่งผลกระทบต่อความต้องการสินค้าและบริการบางประเภทที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวและรับมือกับผลกระทบดังกล่าว

๓. ซุปเปอร์แอป (Superapps)

ซุปเปอร์แอปรวมคุณสมบัติของแอป แพลตฟอร์ม และระบบนิเวศไว้ในแอปพลิเคชันเดียว นอกจากนี้มีฟังก์ชันต่าง ๆ ครบครันในแอปแล้ว ยังเป็นแพลตฟอร์มที่เปิดโอกาสให้กับบุคคลอื่นได้สร้างสรรค์พัฒนาและเปิดตัวมินิแอป ภายในปี ๒๕๗๐ มีการคาดการณ์ว่าในแต่ละวันประชากรโลกมากกว่า ๕๐% จะใช้ซุปเปอร์แอปหลายตัว “แม้ตัวอย่างส่วนใหญ่ของ Superapps จะเป็นแอปในมือถือ แต่แนวคิดนี้ยังสามารถนำไปใช้กับแอปพลิเคชันของลูกค้านบนเดสก์ท็อป อาทิ Microsoft Teams และ Slack ด้วยปัจจัยสำคัญก็คือ Superapp สามารถรวมและแทนที่แอปหลากหลายเพื่อให้ลูกค้าหรือพนักงานได้ใช้งาน” คารามูซิช กล่าว

Disruption ที่จะเกิดขึ้น นิยามของ Superapp คือ “จบทุกอย่างในแอปเดียว” โดยผู้ใช้สามารถใช้งานได้ทุกวันผ่านฟังก์ชันต่างๆ ภายในแอปพลิเคชันเดียว ทำให้เพิ่มความสะดวกแก่ผู้ใช้ ปัจจุบันภาครัฐพยายามผลักดันให้เกิดขึ้นผ่านทางระบบ Citizen Portal หรือ โครงการ One Stop Service ต่าง ๆ ผ่าน พรบ.การปฏิบัตินิติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ซึ่งมีแนวทางให้หน่วยงานภายใต้สังกัดต่างๆ ต้องมีการเชื่อมโยงผ่านแอปพลิเคชัน Portal กลาง และองค์กรเองจำเป็นต้องพัฒนาแอปพลิเคชันให้สอดคล้องกับนโยบายการให้บริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงองค์กรต้องปรับตัวพัฒนาระบบใหม่ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ใช้ที่เปลี่ยนไป

๔. AI ที่ปรับเปลี่ยนได้ (Adaptive AI)

ระบบ AI ที่ปรับเปลี่ยนได้ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาโมเดลขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ภายในช่วงเวลาการทำหรือใช้งานและอยู่ในสภาพแวดล้อมของการพัฒนา โดยอาศัยฐานข้อมูลใหม่เพื่อปรับระบบให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสถานการณ์จริงที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้หรือที่ไม่ได้เตรียมไว้ในระหว่างการพัฒนาครั้งแรก ซึ่งตอบโจทย์การให้ฟีดแบคแบบเรียลไทม์ สามารถปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ได้แบบไดนามิกและตรงตามเป้าหมาย ทำให้เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง

รวดเร็วในสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

Disruption ที่จะเกิดขึ้นระบบ AI รูปแบบที่สามารถปรับตามสภาพแวดล้อม และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมใหม่

๑. ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์สถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่ารูปแบบเดิม
๒. เพิ่มข้อได้เปรียบต่อการแข่งขัน
๓. ตอบสนองต่อสถานการณ์หรือเตรียมรับมือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นก่อน
๔. ทำให้การวางนโยบายหรือการตัดสินใจของผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และทันต่อปัจจัยแวดล้อมที่เกิดขึ้น

ธีมที่ ๒ การเพิ่มประสิทธิภาพ (Optimize)

๕. ระบบภูมิคุ้มกันดิจิทัล (Digital Immune System)

๗๖% ของทีมที่รับผิดชอบผลิตภัณฑ์ดิจิทัลในเวลานี้มีหน้าที่สร้างรายได้ให้ธุรกิจด้วยเช่นกัน ผู้บริหารไอทีกำลังมองหาแนวทางปฏิบัติและวิธีการใหม่ ๆ ที่สามารถให้ทีมงานนำมาปรับใช้เพื่อส่งมอบคุณค่าทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้นได้ พร้อมลดความเสี่ยงและเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยมีระบบภูมิคุ้มกันดิจิทัลอยู่ในแผนงานดังกล่าว ภูมิคุ้มกันดิจิทัลรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน การทดสอบอัตโนมัติและการทดสอบในสภาวะสุดขีด การแก้ปัญหาอัตโนมัติ วิศวกรรมซอฟต์แวร์ภายในการดำเนินงานด้านไอที และการรักษาความปลอดภัยในห่วงโซ่อุปทานของแอปพลิเคชัน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและความเสถียรให้แก่ระบบ การคาดการณ์การดำเนินงานภายในปี ๒๕๖๘ องค์กรที่ลงทุนในการสร้างภูมิคุ้มกันดิจิทัลจะลดการหยุดทำงานของระบบได้มากถึง ๘๐% และนั่นคือการแปลงเป็นรายได้กลับมาสู่องค์กรได้สูงขึ้น

Disruption ที่จะเกิดขึ้น มีการคาดการณ์ว่าภายในปี ๒๐๒๕ องค์กรที่มีการลงทุนด้าน Digital Immune System (DIS) สามารถสร้างความพึงพอใจและลดระยะเวลาปีระบบลงไปได้ถึง ๘๐% ส่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งแนวทาง DIS ประกอบไปด้วย ๖ แนวทางปฏิบัติ

๑. Observability การตรวจสอบติดตามสถานะต่างๆภายในระบบ
๒. AI-Augmented Testing การทดสอบโดยลดการแทรกแซงโดยมนุษย์
๓. Chaos Engineering การทดสอบอย่างเข้มข้นเพื่อค้นหาช่องโหว่และจุดช่องโหว่ที่มีในระบบ
๔. Auto Remediation การตรวจสอบปัญหาตามบริบทต่างๆด้วยตัวเองและแก้ไขกลับมาทำงานได้โดยอัตโนมัติ
๕. Site Reliability Engineering แนวทางปฏิบัติการดูแลโครงสร้างพื้นฐานไอที ต้องสมดุลทั้งเรื่องความเร็ว ความเสถียร และความเสี่ยง เพื่อยกระดับการให้บริการ
๖. Software Supply Chain Security การจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นทั้งห่วงโซ่จะต้องมีความโปร่งใส มั่นคงปลอดภัยและตรวจสอบได้

ในการสร้าง DIS ขึ้นมาองค์กรต้องยึดถือแนวคิดและปรับใช้เทคโนโลยีดังกล่าว มา ร่วมฝึกซ้อมปฏิบัติจริงกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจเริ่มต้นที่การหาระบบหรือบริการขององค์กรที่มีความสำคัญสูงสุดและเริ่มประเมินความยืดหยุ่นให้มีความเพียงพอ พร้อมกับสร้างทีมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) แยกเฉพาะออกมาบำรุงใช้งาน จากนั้นถ่ายทอดสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และโน้มน้าวให้เกิดวัฒนธรรมการสร้าง DIS ในองค์กร

๖. การสังเกตประยุกต์ (Applied Observability)

ข้อมูลการสังเกต (Observable Data) ได้สะท้อนถึงสิ่งประดิษฐ์ดิจิทัล เช่น บันทึกการติดตาม การเรียก API เวลาที่ใช้ไป การดาวน์โหลดและการถ่ายโอนไฟล์ ที่จะปรากฏขึ้นเมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดำเนินการใด ๆ ความสามารถในการสังเกตประยุกต์ใช้ดึงข้อมูลสิ่งประดิษฐ์ที่สังเกตได้เหล่านี้กลับมาในแนวทางที่มีการประสานและบูรณาการอย่างสูงเพื่อเร่งการตัดสินใจขององค์กรธุรกิจคุณคารามูซิส กล่าวว่าการสังเกตประยุกต์ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลสิ่งประดิษฐ์ของตนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งมีประสิทธิภาพมาก เพราะช่วยยกระดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของข้อมูลที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม สำหรับดำเนินการอย่างรวดเร็วตามการกระทำของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับการยืนยันมากกว่าความตั้งใจ เมื่อวางแผนอย่างมีกลยุทธ์และดำเนินการได้สำเร็จ ความสามารถในการสังเกตที่นำไปใช้จะเป็นแหล่งข้อมูลที่ทรงพลังที่สุดในการตัดสินใจสำหรับขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล”

Disruption ที่จะเกิดขึ้น Applied Observability คือการประยุกต์ใช้ข้อมูลที่สังเกตเห็น (Observable Data) เพื่อนำมาวิเคราะห์และใช้เป็นข้อมูลเชิงลึกในการตัดสินใจของผู้บริหารได้รวดเร็วยิ่งขึ้นและทำนายอนาคตได้แม่นยำ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนเชิงรุก (Proactive) ได้ทันท่วงที ซึ่งองค์กรที่สามารถประยุกต์ใช้แนวทาง Applied Observability ได้สำเร็จนั้นจะสามารถลดเวลา ในการตัดสินใจ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจหรือกระบวนการไอทีที่ดีขึ้นกว่าเดิม

๗. การจัดการความเสี่ยงและความปลอดภัย (AI Trust, Risk and Security Management)

Management)

หลาย ๆ องค์กรยังเตรียมการได้ไม่เพียงพอในการจัดการความเสี่ยงด้าน AI จากการสำรวจของการ์ทเนอร์ในประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และเยอรมนี พบว่า ๔๑% ขององค์กรต่างประสบปัญหาการละเมิดความเป็นส่วนตัวหรือมีเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยที่เกิดจาก AI อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจเดียวกันนี้ยังพบว่าองค์กรที่จัดการความเสี่ยง ความเป็นส่วนตัว และความปลอดภัย AI อย่างจริงจังนั้น ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นกับโครงการ AI โดยส่วนใหญ่เปลี่ยนสถานะจากไอเดียที่ได้รับการพิสูจน์แล้ว (Proof of Concept) ไปสู่การผลิตและสร้างมูลค่าทางธุรกิจได้มากกว่าโครงการ AI ในองค์กรที่ไม่ได้จัดการฟังก์ชันเหล่านี้ อย่างจริง ๆ จัง ๆ องค์กรต้องนำความสามารถใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อให้แน่ใจว่าแบบจำลองมีความเสถียร เชื่อถือได้ มีความปลอดภัยและการปกป้องข้อมูล โดย AI Trust การจัดการความเสี่ยงและความปลอดภัย (หรือ TRiSM) กำหนดให้ผู้เข้าร่วมจากแผนกต่าง ๆ ในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้เพื่อนำมาตรการใหม่นี้มาปรับใช้

Disruption ที่จะเกิดขึ้น “AI TRiSM” นั้นเป็นเสมือนเฟรมเวิร์กที่ใช้สำหรับพัฒนา AI องค์กรสามารถประยุกต์ใช้เฟรมเวิร์กตัวนี้ ในการกำกับดูแล สร้างความน่าเชื่อถือ (Reliability) ความเป็นส่วนตัว (Privacy) ความเสมอภาค (Fairness) ความทนทาน (Robustness) การแปลความหมาย (Interpretability) และการอธิบายได้ (Explainability) ให้กับโมเดล AI ขององค์กร

การพัฒนา AI ภายใต้เฟรมเวิร์กนี้จะส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพของ AI อย่างก้าวกระโดด ซึ่งชัดเจนว่าโลกอนาคตนั้น AI จะแพร่หลายมากยิ่งขึ้นและหากองค์กรไม่เข้าใจเกี่ยวกับโมเดล AI หรือไม่มีวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงจากระบบ AI ที่ดีพอ มีโอกาสที่องค์กรนั้นจะได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องประสิทธิภาพของ AI ที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังและอาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในองค์กร หรืออาจทำให้เกิดความเสียหายในเรื่องข้อมูลส่วนบุคคลเนื่องจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด จนส่งผลกระทบต่อเนื้องไปยังชื่อเสียงและการเงินขององค์กร

ริมที่ ๓ การปรับขยาย (Scale)

๘. แพลตฟอร์มคลาวด์สำหรับภาคอุตสาหกรรม (Industry Cloud Platforms)

แพลตฟอร์มคลาวด์ของภาคอุตสาหกรรมนำเสนอบริการ SaaS แพลตฟอร์มเป็นบริการ (หรือ PaaS) และโครงสร้างพื้นฐานเป็นบริการ (IaaS) อย่างผสมผสาน ด้วยชุดการทำงานแบบแยกส่วนเฉพาะอุตสาหกรรมเพื่อรองรับการใช้งานของภาคอุตสาหกรรมโดยเฉพาะ องค์กรต่าง ๆ สามารถใช้ความสามารถที่บรรจุไว้ของแพลตฟอร์มคลาวด์สำหรับภาคอุตสาหกรรมเป็นส่วนประกอบในการสร้างสรรค์ไอเดียทางธุรกิจดิจิทัลที่ไม่เหมือนใครและแตกต่างได้ พร้อมทั้งมีความคล่องตัว มีนวัตกรรมล้ำสมัย และลดระยะเวลาการนำออกสู่ตลาด โดยไม่ต้องลื้อคอนเพื่อเปิดใช้งานภายในปี ๒๕๗๐ การทเนอร์คาดการณ์ว่าองค์กรมากกว่า ๕๐% จะใช้แพลตฟอร์มคลาวด์สำหรับภาคอุตสาหกรรมเพื่อเร่งการดำเนินโครงการใหม่ ๆ ของธุรกิจ

Disruption ที่จะเกิดขึ้น Industry Cloud Platform หรือแพลตฟอร์มคลาวด์ที่มีฟังก์ชันความสามารถเฉพาะเจาะจงตามแต่ละอุตสาหกรรม อันเป็นเทรนด์ที่กำลังจะเห็นชัดมากขึ้นเรื่อย ๆ ที่จะทำให้ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมแต่ละประเภทเกิดความคล่องตัว (Agility) และสามารถเร่งความเร็วในการสร้างนวัตกรรมขึ้นมาใหม่ได้ ตัวอย่างหนึ่งที่ใช้ Industry Cloud Platform จนเกิดเป็นนวัตกรรมที่แก้ไขปัญหาได้จริงแล้ว คือเมืองหางโจว ซึ่งเป็นเมืองหนึ่งในประเทศจีนที่มีประชากรหนาแน่นที่สุด โดยได้ร่วมมือกับ Alibaba บริษัทเทคโนโลยีระดับโลกเพื่อสร้างแพลตฟอร์มสำหรับบริหารจัดการจราจรที่ติดขัดและสร้างความคล่องตัวให้เกิดขึ้นกับเมืองได้สำเร็จ จนทำให้เมืองหางโจวจากเดิมที่ติดอันดับรถติดที่สุดในโลกในลำดับที่ ๕ นั้นหลุด ๕๐ อันดับแรกไปแล้ว

แม้กระทั่งภาคอุตสาหกรรมยางก็สามารถประยุกต์ Industry Cloud Platform เพื่อพัฒนานวัตกรรมมาช่วยบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันในระดับโลก สร้างความเข้มแข็งในภาคอุตสาหกรรมยาง

๙. แพลตฟอร์มวิศวกรรม (Platform Engineering)

แพลตฟอร์มวิศวกรรมเป็นแนวทางการสร้างและปฏิบัติงานบนแพลตฟอร์มภายในของนักพัฒนาแบบทำได้ด้วยตนเอง เพื่อการส่งมอบซอฟต์แวร์และจัดการกระบวนการพัฒนาได้อย่างครบวงจร โดยเป้าหมายของแพลตฟอร์มวิศวกรรม คือ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านประสบการณ์ของนักพัฒนาและเร่งการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์การทเนอร์คาดการณ์ว่า ๘๐% ขององค์กรด้านวิศวกรรมซอฟต์แวร์จะจัดตั้งทีมดูแลแพลตฟอร์มภายในปี ๒๕๖๙ และ ๗๕% จะรวมพอร์ทัลการใช้งานด้วยตนเองสำหรับนักพัฒนา

Disruption ที่จะเกิดขึ้น Platform Engineering คือ “แพลตฟอร์ม” การพัฒนาระบบที่มีชุดเครื่องมือที่ใช้งานซ้ำได้ โดยผู้พัฒนาแอปพลิเคชันสามารถบริการตัวเอง (Self-Service) ได้ทันทีผ่านระบบอัตโนมัติต่าง ๆ โดยเป็นการรวบรวมฟีเจอร์ต่างๆไว้บนแพลตฟอร์ม ลดความซ้ำซ้อนในการพัฒนาด้วยการจัดวางไว้เป็นโมดูลที่สามารถนำไปเลือกใช้หรือถอดประกอบได้ทันที และเรียกใช้งานได้ผ่าน APIs อย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรสามารถส่งมอบซอฟต์แวร์อันซับซ้อนได้เร็วขึ้นและมีความทันสมัยกว่าเดิม ขณะเดียวกันยังช่วยลดแรงเสียดทานที่อาจเกิดขึ้นกับผู้พัฒนาฯและผู้ใช้งาน ทำให้เกิดความคล่องตัวในองค์กรที่กำลังเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาระบบให้ทันต่อความต้องการของผู้ใช้งาน

๑๐. การรับรู้ถึงคุณค่าของระบบไร้สาย (Wireless Value Realization)

แม้ว่าจะไม่มีเทคโนโลยีใดเข้ามาครอบครองตลาด แต่องค์กรธุรกิจต่าง ๆ จะใช้โซลูชันไร้สายที่หลากหลายเพื่อรองรับกับทุกสภาพแวดล้อม ตั้งแต่ Wi-Fi ในสำนักงาน ผ่านบริการในอุปกรณ์พกพา ไปจนถึงบริการที่ใช้พลังงานต่ำ และแม้กระทั่งการเชื่อมต่อวิทยุ การทเนอร์คาดการณ์ว่าภายในปี ๒๕๖๘ ๖๐% ขององค์กรจะใช้เทคโนโลยีไร้สาย ๕ อย่างขึ้นไปพร้อม ๆ กันเมื่อเครือข่ายพัฒนาก้าวหน้าไปไกลมากกว่าแค่การเชื่อมต่อ เครือข่ายจะนำเสนอข้อมูลเชิงลึกโดยใช้การวิเคราะห์ในตัวและระบบที่ใช้พลังงานต่ำจะสะสมพลังงานไว้ได้โดยตรงจากเครือข่าย นั่นหมายความว่าเครือข่ายจะกลายเป็นแหล่งที่มาของมูลค่าทางธุรกิจโดยตรง

Disruption ที่จะเกิดขึ้น เทคโนโลยีไร้สายที่ไม่จำกัดแค่ในการสื่อสาร แต่รวมถึงการพัฒนา Sensor ต่างๆ การติดตามตำแหน่งผ่านระบบไร้สายอย่าง ๕G, WiFi หรือ Bluetooth ช่วยส่งเสริมนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร ซึ่งการผสมผสานเทคโนโลยีไร้สายต่าง ๆ เข้าด้วยกันจะสามารถสร้างเทคโนโลยีแบบใหม่ที่ฉลาดขึ้นและยังลดค่าใช้จ่ายต้นทุนต่าง ๆ ไปได้ด้วย อาทิเช่น Sensor การติดตามตำแหน่งรถยนต์ในการตรวจสอบความเร็วและระยะทาง หรือ Sensor ภาคเกษตรกรรมอย่างการตรวจความชื้นในดินและรดน้ำอัตโนมัติ ในอุตสาหกรรมยางเช่น Sensor ตรวจจับความชื้นในโรงงานรมควันยางแผ่นดิบ ระบบนิเวศน์เกษตรกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

นอกจากนี้เทคโนโลยีในปัจจุบันที่คาดว่าจะมีบทบาทในการทำงานมากขึ้น คือ ChatGPT หรือ Chatbot Generative Pre-trained Transformer เป็นซอฟต์แวร์ที่ได้รับการพัฒนาให้สามารถตอบโต้กับมนุษย์ในรูปแบบปัญญาประดิษฐ์ โดยมีผู้พัฒนาคือ Open AI บริษัทวิจัยและพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ ที่มีอีลอน มัสก์ มหาเศรษฐีระดับโลกเคยเป็นหนึ่งในผู้ร่วมก่อตั้ง โดย Chat GPT มีฟังก์ชันหลัก คือ การเขียนข้อความ หรือตอบคำถามที่ผู้ใช้งานได้ถามไป โดยตัวระบบนั้นถูกเรียนรู้ให้ตอบโดยธรรมชาติ และเขียนแบบที่มนุษย์จะตอบ สามารถใช้ได้ทั้งการช่วยเขียนโค้ดแบบพื้นฐาน หรือบอกคำตอบสูตรคณิตศาสตร์กันเลยทีเดียว

๕) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)

แนวโน้มปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของโลกมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นจากการพัฒนาเศรษฐกิจ ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในทุกภูมิภาคของโลก ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจ สังคม และระบบนิเวศ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จากรายงานประเมินสถานการณ์ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ฉบับที่ ๕ (The Fifth Assessment Report: AR๕) ของคณะกรรมการระหว่างรัฐบาลว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Intergovernmental Panel on Climate Change: IPCC) มีข้อค้นพบที่ชัดเจนว่าบทบาทและกิจกรรมของมนุษย์ ได้แก่ จำนวนประชากร กิจกรรมด้านเศรษฐกิจ วิธีการดำเนินชีวิตการใช้พลังงาน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้ประโยชน์ที่ดิน เทคโนโลยี และนโยบายด้านสภาพภูมิอากาศ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ รวมทั้งการวิเคราะห์ผลกระทบจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจก แนวทางการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อไม่ให้อุณหภูมิโลกสูงเกิน ๒ องศาเซลเซียส เมื่อเทียบกับช่วงก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม

การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในระบบภูมิอากาศของ IPCC ในอีกกว่า ๑๐๐ ปีข้างหน้า พบว่าอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกจะเพิ่มสูงขึ้นประมาณ ๑.๑-๖.๔ องศาเซลเซียส ในกรณีที่ไม่มีมาตรการใดๆ และคลื่นความร้อน อุณหภูมิในฤดูหนาว รวมทั้งปริมาณฝนที่ตกลงมามีความรุนแรงมากขึ้นและเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ในหลายภูมิภาค รวมถึงค่าเฉลี่ยระดับน้ำทะเลโลกเพิ่มสูงขึ้นด้วย ทั้งนี้ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะมีระดับความเสี่ยงและความรุนแรงที่แตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาค

ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นพื้นที่ที่มีความเปราะบางสูงต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เนื่องจากมีพื้นที่แนวชายฝั่งยาว มีการกระจุกตัวของประชากรและกิจกรรมทางเศรษฐกิจตามพื้นที่ชายฝั่ง และมีสภาพเศรษฐกิจที่พึ่งพิงเกษตรกรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และป่าไม้ (สืบค้น ๒๗ มกราคม ๒๕๖๖, <http://www.tgmo.or.th>)

๖) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

๑. กรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สมัยที่ ๒๖ หรือ Conference of the Parties ๒๖ (COP๒๖) จัดขึ้น ณ เมืองกลาสโกว์ สหราชอาณาจักร ซึ่งที่ประชุมได้จัดทำข้อตกลง โดยขอให้ประเทศต่าง ๆ ตีพิมพ์แผนปฏิบัติการภายในสิ้นปีหน้าที่มีเป้าหมายสูงขึ้นในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายในปี ๒๐๓๐ ในข้อตกลงฉบับนี้ได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นที่กลุ่มประเทศพัฒนาแล้วจะต้องเพิ่มเงินช่วยเหลือแก่ประเทศที่ได้รับความเดือดร้อนจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศให้สูงกว่าเป้าหมายปัจจุบันที่ ๑ แสนล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพื่อช่วยประเทศเหล่านี้ในการปรับตัวและรับมือ แม้ข้อตกลงนี้จะไม่มีผลผูกพันทางกฎหมาย แต่ก็เป็นการกำหนดแนวทางและเป้าหมายเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในช่วง ๑๐ ปีข้างหน้า

๑) ความร่วมมือของสหรัฐฯ - จีน ซึ่งสองประเทศรับว่า จะเพิ่มความร่วมมือด้านการปกป้องสภาพภูมิอากาศระหว่างกันในช่วง ๑๐ ปีข้างหน้า โดยประเด็นที่เห็นชอบร่วมกัน เช่น การลดการปล่อยมีเทน การเปลี่ยนไปใช้พลังงานสะอาด และการลดการปล่อยคาร์บอนลงจนเหลือศูนย์ ทั้งสหรัฐฯ และจีนในฐานะผู้ปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์มากที่สุดในโลก ๒ ประเทศ จะ “ยึดมั่นในคำมั่นสัญญาว่าจะทำงานร่วมกัน” เพื่อบรรลุเป้าหมายการควบคุมอุณหภูมิไม่ให้เพิ่มขึ้นเกิน ๑.๕ องศาเซลเซียส ที่ตั้งไว้ในข้อตกลงปารีสปี ๒๐๑๕

๒) ต้นไม้ ผู้นำจากกว่า ๑๐๐ ประเทศทั่วโลก ซึ่งมีพื้นที่ป่ารวมกันคิดเป็น ๘๕% ของป่าไม้ในโลก รับว่าจะยุติการตัดไม้ทำลายป่าภายในปี ๒๐๓๐ คำมั่นสัญญานี้มีความสำคัญเพราะต้นไม้สามารถดูดซับคาร์บอนไดออกไซด์-หนึ่งในก๊าซเรือนกระจกที่ทำให้เกิดภาวะโลกร้อน - จำนวนมหาศาลไว้ได้ ดังนั้นการยุติการตัดไม้ทำลายป่าจึงเป็นวิธีการสำคัญในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก

๓) มีเทน ในที่ประชุม COP๒๖ ผู้แทนจากกว่า ๑๐๐ ประเทศ เห็นชอบกับโครงการลดการปล่อยมีเทนลง ๓๐% ภายในปี ๒๐๓๐ อนึ่งมีเทนเป็นหนึ่งในก๊าซเรือนกระจกที่สร้างความเสียหายมากที่สุด ราว ๑ ใน ๓ ของการกระทำของมนุษย์ที่ก่อให้เกิดภาวะโลกร้อนเกี่ยวข้องกับการปล่อยมีเทน ปัญหาโลกร้อนที่เกิดจากมีเทนส่วนใหญ่มาจากกิจกรรมต่าง ๆ อย่างการทำปศุสัตว์และการกำจัดของเสีย อย่างไรก็ตามประเทศที่เป็นผู้ปล่อยก๊าซมีเทนรายใหญ่อ่างจีน รัสเซียและอินเดีย ไม่ได้เข้าร่วมโครงการนี้

๔) ถ่านหิน มากกว่า ๔๐ ประเทศ ซึ่งรวมถึงประเทศที่ใช้ถ่านหินรายใหญ่อ่างโปแลนด์ เวียดนาม และชิลี เห็นชอบที่จะเลิกใช้ถ่านหิน อนึ่ง ถ่านหินเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศมากที่สุด แม้ว่าจะมีความก้าวหน้าในการลดการใช้งานถ่านหิน แต่ในปี ๒๐๑๙ ถ่านหินก็ยังถูกใช้ในการผลิตไฟฟ้าทั่วโลกราว ๓๗%

๕) การช่วยเหลือทางการเงิน สถาบันการเงินราว ๔๕๐ แห่ง ซึ่งมีการควบคุมเงินราว ๑๓๐ ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (ประมาณ ๔.๒๕๙ ล้านล้านบาท) เห็นชอบที่จะสนับสนุน “เทคโนโลยีสะอาด” อย่างพลังงานหมุนเวียน และปฏิเสธรที่จะให้การสนับสนุนทางการเงินแก่อุตสาหกรรมที่ใช้เชื้อเพลิงฟอสซิล

๒. กฎหมายเกี่ยวกับสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (Deforestation-free products) ของสหภาพยุโรป (EU)

เมื่อวันที่ ๖ ธันวาคม ๒๕๖๕ สหภาพยุโรปได้ลงมติเห็นชอบร่างกฎหมายเกี่ยวกับสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (Deforestation-free products) ร่างกฎหมายฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ที่ห้ามการนำเข้าหรือส่งออกสินค้าที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำลายป่าไม้เข้าสู่ตลาดของสหภาพยุโรปในอนาคต โดยสินค้าที่จะได้รับอนุญาตให้จำหน่ายหรือส่งออกจะต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบจากระบบการตรวจสอบและประเมิน (Due diligence) เสียก่อนจะนำเข้าหรือส่งออกจากสหภาพยุโรป ซึ่งหากพบว่าสินค้าชนิดใดที่มาจากพื้นที่ที่มีการทำลายป่าหรือเป็นเหตุทำให้ป่าเสื่อมโทรมภายหลังจากวันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๓ สินค้าชนิดนั้นก็จะถือว่าผิดตามกฎหมายฉบับนี้ โดยคาดว่าร่างกฎหมายอาจมีผลบังคับใช้ภายในปี ๒๕๖๖ ซึ่งผู้ประกอบการรายใหญ่จะมีระยะเวลาเปลี่ยนผ่าน ๑๘ เดือน และผู้ประกอบการรายย่อย ๒๔ เดือน นับจากวันที่กฎหมายมีผลใช้บังคับ

การนำเข้าและการส่งออกสินค้าจากสหภาพยุโรปตามกฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า (Deforestation-free products) นั้น กำหนดเงื่อนไขให้ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดครบ ๓ ประการ คือ ๑) ปลอดจากการทำลายป่า ๒) ผลิตตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับประเทศผู้ผลิต ๓) ผู้ประกอบการหรือผู้ค้าจะต้องจัดทำ Due diligence ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ก่อนการวางจำหน่าย มิฉะนั้นผู้ค้าหรือผู้ประกอบการจะต้องรับผิดชอบโทษที่กฎหมายกำหนดไว้ หากฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามเพื่อปกป้องสิ่งแวดล้อม โดยกฎหมายนี้จะนำไปใช้กับผลิตภัณฑ์หลายชนิด ได้แก่ ถั่วเหลือง เนื้อวัว น้ำมันปาล์ม โกโก้ กาแฟ และผลิตภัณฑ์ที่ได้จากพืชบางชนิด เช่น เครื่องหนัง ซ็อกโกแลต เฟอร์นิเจอร์ ยาง และถ่าน เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีสถานการณ์ด้านกฎหมายที่สำคัญ โดยตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๖๖ เป็นต้นไป รัฐอิลลินอยส์บังคับใช้กฎหมายห้ามใช้ถั่วมือยางลาเท็กซ์ ซึ่งเป็นถั่วมือที่ผลิตจาก วัตถุประสงค์จากยางพารา ในกลุ่มธุรกิจบริการอาหาร (Food Service) และตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๖๗ เป็นต้นไป จะห้ามใช้ในกลุ่มการให้บริการทางการแพทย์ (Health Care) เนื่องจากพบผู้มีอาการแพ้ยางธรรมชาติเพิ่มมากขึ้น เฉพาะในสหรัฐอเมริกามีชาวอเมริกันกว่า ๓ ล้านคน แพ้ยางลาเท็กซ์ และพบว่าร้อยละ ๔ ของประชากรโลกมีอาการแพ้ต่อลาเท็กซ์ โดยมีอาการตั้งแต่มีผื่นคันเล็กน้อย ไปจนถึงขั้นรุนแรงระดับที่เป็นอันตรายถึงชีวิต (Anaphylaxis) เช่น หายใจติดขัด คอบวม และหมดสติ รัฐอิลลินอยส์เป็นรัฐล่าสุดที่ประกาศใช้กฎหมายนี้ โดยรัฐอื่น ๆ ของสหรัฐฯ ที่มีกฎหมายห้ามใช้ถั่วมือยางลาเท็กซ์แล้ว เช่น แคลิฟอร์เนีย แอริโซนา ฮาวาย คอนเนคติกัต โรดไอแลนด์ โอไฮโอ และโอเรกอน เป็นต้น และยังมีมาตรการกีดกันที่ไม่ใช่ภาษี (Non-Tariff Barriers) EU กำหนดให้ประเทศสมาชิกงดใช้เชื้อเพลิงชีวภาพที่ผลิตจากปาล์มน้ำมัน ซึ่งเป็นพืชที่เสี่ยงต่อการทำให้เกิดการสร้างคาร์บอนสูง โดยตั้งเป้าหมายยุติการใช้ภายใน พ.ศ. ๒๕๗๓ (ค.ศ.๒๐๓๐) (Zero Palm Oil)

๒.๓.๒ สถานการณ์ผลิตรubberใช้ยางธรรมชาติของไทย ๒๕๖๖

๑) สถานการณ์ผลิตรubberใช้ยางธรรมชาติของไทย

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรคาดการณ์พื้นที่ปลูกยางของไทย ปี ๒๕๖๕ อยู่ที่ ๒๔.๐๙ ล้านไร่ ลดลงจากปีก่อนร้อยละ ๑.๕๔ เนื้อที่กรี๊ดได้ อยู่ที่ ๒๑.๙๓ ล้านไร่ และ ผลผลิตยางธรรมชาติ (ยางดิบ) อยู่ที่ ๔,๘๒๕,๙๐๗ ตัน ทั้งนี้การผลิตยางธรรมชาติของไทยยังคงได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคใบร่วงในพื้นที่ภาคใต้และภาคตะวันออก และพื้นที่สวนยางบางส่วนยังมีปัญหาขาดแคลนแรงงานกรี๊ด ทำให้สวนยางบางแห่งถูกทิ้งว่าง ไม่มีการเก็บเกี่ยวผลผลิต สำหรับพื้นที่ปลูกยางมากที่สุด ๕ อันดับแรก ได้แก่ สุราษฎร์ธานี ๒,๒๖๙,๖๐๒ ไร่ รองลงมา สงขลา ๒,๑๕๑,๒๑๐ ไร่ นครศรีธรรมราช ๑,๘๘๕,๓๒๙ ไร่ ตรัง ๑,๓๒๗,๑๒๗ ไร่ และ ยะลา ๑,๑๗๗,๔๘๐ ไร่

ส่วนต้นทุนการผลิตยางแผ่นดิบของเกษตรกรปี ๒๕๖๔ อยู่ที่เฉลี่ยกิโลกรัมละ ๕๙.๒๐ บาท ขณะที่ราคายางแผ่นดิบที่เกษตรกรขายได้เฉลี่ยกิโลกรัมละ ๕๒.๐๑ บาท ราคายางอยู่ในภาวะตกต่ำ ส่งผลให้ภาครัฐต้องเข้ามาช่วยเหลือโดยจ่ายชดเชยส่วนต่างราคายางแก่เกษตรกรผ่านโครงการประกันรายได้ อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่มีนาคม ๒๕๖๕ ราคายางได้ปรับตัวสูงขึ้นกว่ากิโลกรัมละ ๖๐.๐๐ บาท

สำหรับปริมาณการส่งออกยางธรรมชาติ ปี ๒๕๖๕ มีจำนวน ๔,๔๖๐,๘๒๔ ตัน เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๖๔ ร้อยละ ๘.๒๗ โดยไทยส่งออกยางแท่งมากที่สุดจำนวน ๑,๖๖๒,๑๕๕ ตัน รองลงมายางผสม จำนวน ๑,๕๓๘,๘๐๗ ตัน น้ำยางข้นจำนวน ๖๔๓,๕๐๑ ตัน และ ยางแผ่นรมควัน จำนวน ๔๕๖,๑๓๓ ตัน ที่เหลือเป็นยางชนิดอื่นๆ อาทิ น้ำยางสด ยางเครพ ยางสกีม ยางแผ่นผึ่งแห้ง ยางก้อนถ้วย จำนวน ๑๒๐,๒๒๘ ตัน โดยท่าเรือ/ด่านศุลกากรที่มีปริมาณการส่งออกมากที่สุด คือ ท่าเรือแหลมฉบัง จำนวน ๒,๑๘๓,๕๙๙ ตัน รองลงมา ได้แก่ ด่านปาดังเบซาร์ ๑,๑๔๘,๘๕๓ ตัน และ ด่านสะเดา ๖๒๖,๗๒๖ ตัน ท่าเรือสงขลา ๒๐๓,๙๗๗ ตัน ท่าเรือกรุงเทพ ๓๒,๔๘๔ ตัน และ อื่นๆ ๒๖๕,๑๘๔ ตัน (กรมศุลกากร, ๒๕๖๕)

การใช้ยางธรรมชาติภายในประเทศ ปี ๒๕๖๔ มีจำนวน ๐.๙๒๖ ล้านตัน พบว่า ส่วนใหญ่กว่าร้อยละ ๖๐ เป็นการใช้อย่างยานพาหนะ จำนวน ๕๖๓,๓๕๕ ตัน รองลงมาได้แก่ ยางยืด จำนวน ๑๕๐,๓๘๖ ตัน ถูมือยาง จำนวน ๑๐๓,๓๖๗ ตัน ยางรถจักรยานยนต์ จำนวน ๒๑,๗๘๓ ตัน และ ยางรัดของ จำนวน ๑๓,๑๒๗ ตัน ตามลำดับ สำหรับการใช้อย่างในประเทศ ปี ๒๕๖๕ คาดว่าอยู่ที่ ๑.๓๕๖ ล้านตัน

ปี ๒๕๖๕ ไทยมีส่วนแบ่งการตลาดยางพาราโลก อยู่ที่ร้อยละ ๔๐.๔๐ ประเทศที่ไทยส่งออกยางธรรมชาติมากที่สุดได้แก่จีน จำนวน ๒,๔๖๖,๕๗๗ ตัน รองลงมา มาเลเซีย จำนวน ๓๓๐,๒๒๒ ตัน สหรัฐฯ ๒๖๘,๙๑๕ ตัน ญี่ปุ่น ๒๒๗,๗๔๐ ตัน และ เกาหลีใต้ ๒๑๗,๘๖๐ ตัน รวมมูลค่าส่งออกยางธรรมชาติ ๒๘๐,๙๔๐ ล้านบาท สูงกว่าปี ๒๕๖๔ ที่มีมูลค่าส่งออก ๒๔๖,๖๕๖ ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๓.๙๐

๒) สถานการณ์การผลิต การใช้ยางธรรมชาติของโลก

สมาคมประเทศผู้ผลิตยางธรรมชาติ เปิดเผยว่า ปริมาณผลผลิตยางธรรมชาติของโลก ในปี ๒๕๖๖ คาดว่าจะมีทั้งสิ้น ๑๔.๖๗ ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๖๕ ร้อยละ ๒.๑๗ โดยประเทศไทยยังคงเป็นผู้ผลิตยางธรรมชาติมากที่สุดในโลกมีจำนวน ๔.๘๗ ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาร้อยละ ๒.๕๒ รองลงมา อินโดนีเซีย จำนวน ๓.๑๓ ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ ๐.๐๙ เวียดนาม จำนวน ๑.๒๙ ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ ๐.๐๗ จีน จำนวน ๐.๘๖ ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ ๑.๔๐ อินเดีย ๐.๘๖ ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ ๔.๔๕ (ANRPC, ๒๐๒๓)

ขณะที่การใช้ยางธรรมชาติของโลกปี ๒๕๖๖ คาดว่าจะมีจำนวน ๑๔.๗๓ ล้านตัน ลดลงร้อยละ ๐.๑๑ โดยปริมาณการใช้มากกว่าปริมาณการผลิตอยู่ ๐.๐๖๗ ล้านตัน โดยในกลุ่มประเทศ ANRPC ประเทศ ผู้ใช้ยางมากที่สุด ๕ ลำดับแรกได้แก่ จีนจำนวน ๖.๐๕ ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ ๓.๐๐ รองลงมา อินเดีย จำนวน ๑.๓๖ ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ ๓.๙๖ ไทยจำนวน ๑.๐๐ ล้านตัน ลดลงจากปีก่อนหน้า

ร้อยละ ๒๖.๐๓ มาเลเซียจำนวน ๐.๔๖ ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ ๔.๙๖ และอินโดนีเซีย จำนวน ๐.๖๔ ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ ๒.๕๓ ทั้งนี้ แม้ว่าเศรษฐกิจโลกยังอยู่ในสภาวะชะลอตัวเนื่องจากเงินเฟ้ออยู่ในระดับสูงและธนาคารกลางของหลาย ๆ ประเทศยังคงนโยบายรักษาการขึ้นอัตราดอกเบี้ยเพื่อสกัดกั้นเงินเฟ้อ แต่ความต้องการใช้ยางธรรมชาติมีแนวโน้มค่อยๆ เพิ่มขึ้นจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจจีนและการขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า

๓) สถานการณ์ด้านอุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์ยาง

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม รายงานสรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไทย ปี ๒๕๖๕ การผลิตยางแปรรูปขึ้นป้อน ยางรถยนต์และรถจักรยานยนต์ และถุงมือยาง มีปริมาณ ๐.๙๘ ล้านตัน ๑๒๕.๕๓ ล้านเส้น และ ๒๙,๙๔๘ ล้านชิ้น ตามลำดับ โดยการผลิตยางแปรรูปขึ้นป้อน ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ ๑๗.๕๔ และยางรถยนต์และรถจักรยานยนต์ เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๒.๖๐ ในขณะที่การผลิตถุงมือยางลดลง ร้อยละ ๗.๔๙ สำหรับการจำหน่ายยางแปรรูปขึ้นป้อน ยางรถยนต์และรถจักรยานยนต์ และถุงมือยาง ในปี ๒๕๖๕ มีปริมาณ ๐.๑๑ ล้านตัน ๘๗.๓๔ ล้านเส้น และ ๒,๓๕๙ ล้านชิ้น ตามลำดับ โดยการแปรรูปขึ้นป้อน ยางรถยนต์และรถจักรยานยนต์ และถุงมือยางลดลงจากปีก่อน ร้อยละ ๑๒.๓๗, ๗.๔๑ และ ๙๒.๗๑ ตามความต้องการใช้ที่ปรับลดลงจากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด - ๑๙ ทั้งในและต่างประเทศที่เริ่มคลี่คลาย สำหรับการส่งออกยางผลิตภัณฑ์ยาง อาทิ ยางรถยนต์และรถจักรยานยนต์ ถุงมือยาง ถุงยางอนามัย และหลอด ท่อและท่ออ่อน ในปี ๒๕๖๕ มีมูลค่า ๒๓๗,๓๒๖ ล้านบาท, ๕๓,๒๐๐ ล้านบาท ๙,๔๗๐ ล้านบาท, และ ๑๓,๓๒๐ ล้านบาท ตามลำดับ โดยการส่งออกยางรถยนต์และรถจักรยานยนต์ มีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ ๑๕.๒๕ ถุงมือยางลดลง ร้อยละ ๔๕.๓๖ ถุงยางอนามัยเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๓๐.๑๐ และ หลอด ท่อและท่ออ่อน เพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐.๘๒ ตามแนวโน้มการขยายตัวที่ดีของตลาดสหรัฐอเมริกา และอุตสาหกรรมการผลิตในจีน ซึ่งเป็นตลาดหลักของการส่งออก ผลิตภัณฑ์ยางของไทย รวมถึงการขยายตัวของเศรษฐกิจโลก

แนวโน้มอุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์ยาง ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗ คาดว่าจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลผลิตยางพาราโลก (เติบโตในอัตราเฉลี่ยร้อยละ ๓.๐ - ๕.๐) ปัจจัยหนุนจาก (๑) การขยายพื้นที่ปลูกในช่วงปี ๒๕๔๖ - ๒๕๕๖ เป็นช่วงอายุที่ให้ผลผลิตน้ำยางต่อไร่สูง (๒) การดูแลรักษาและเร่งเก็บเกี่ยวผลผลิตของเกษตรกรอานิสงส์จากราคายางพาราที่สูงกว่าช่วง ๕ ปีที่ผ่านมา รวมทั้ง (๓) มาตรการสนับสนุนด้านการเกษตรของภาครัฐ อย่างไรก็ตาม การขยายตัวของอุปทานในประเทศยังมีความเสี่ยงจากปัจจัยด้านโรคระบาดโดยเฉพาะโรคใบร่วงยางพาราทั้งสายพันธุ์เดิมและสายพันธุ์ใหม่ และเกษตรกรบางส่วนที่หันไปพืชเศรษฐกิจชนิดอื่นทดแทนในช่วงที่ราคายางตกต่ำ แต่อย่างไรก็ตามคาดว่าความต้องการใช้ยางพาราชั้นกลางของโลกคาดว่าจะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ ๒.๐ - ๔.๐ เนื่องจาก (๑) การผลิตในภาคอุตสาหกรรมต่อเนื่องโดยเฉพาะยานยนต์ (๒) ความต้องการใช้อุปกรณ์ทางการแพทย์โดยเฉพาะถุงมือยาง เครื่องมือทางการแพทย์ และอุปกรณ์ยางพาราเพื่อสุขอนามัยที่จะมีมากขึ้นในสังคมผู้สูงอายุ (๓) ผลผลิตของประเทศคู่แข่ง ได้แก่ อินโดนีเซียและมาเลเซียที่มีแนวโน้มลดลงจากปัญหาโรคใบร่วงยางพารา และ (๔) ราคาน้ำมันดิบโลกที่มีแนวโน้มทรงตัวสูงจากผลของสงครามรัสเซีย - ยูเครน ที่คาดว่าจะยืดเยื้อทำให้ราคายางสังเคราะห์ซึ่งเป็นสินค้าทดแทนมีราคาสูง ตลาดจึงมีแนวโน้มใช้ยางธรรมชาติมากขึ้น

๒.๔ กรอบอัตรากำลัง และจำนวนบุคลากร

จากข้อมูล ณ เดือนเมษายน ๒๕๖๖ กยท. มีกรอบอัตรากำลังจำนวน ๓,๘๖๘ อัตรากำลัง มีบุคลากรทั้งสิ้น ๒,๘๒๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๒๑ ของกรอบอัตรากำลัง โดยแบ่งเป็น พนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และจ้างเหมา ดังนี้

ภาพที่ ๖ อัตรากำลังของการยางแห่งประเทศไทย

	พนักงาน	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างชั่วคราว	จ้างเหมา	รวม
อัตรากำลัง (อัตรากำลัง)	๒,๖๘๓	๒๙๔	๒๖๑	๖๒๙	๓,๘๖๗
จำนวนบุคลากร (คน)	๒,๐๘๗	๒๗๗	๑๙๙	๓๓๓	๒,๘๙๖
ร้อยละ	๗๗.๗๘	๙๔.๒๑	๗๖.๒๕	๕๒.๙๔	๗๔.๘๙

* ข้อมูลจาก ฝทม. ณ วันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๖๖

๒.๕ นโยบาย ความเห็น และวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

กยท. ได้รวบรวมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ของคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๖๓ - ๒๕๖๔ สรุปได้ ดังนี้

๑) เรื่อง การหารายได้

(๑) การยางแห่งประเทศไทย มีแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ ๔ ด้าน คือ

(๑.๑) กลุ่มธุรกิจหลัก (BU CORE BUSINESS) ประกอบด้วย ธุรกิจโรงงาน และสวนยางของ กยท., ธุรกิจจากส่วนงานทั่วประเทศ, ธุรกิจเป็นศูนย์กลางซื้อขายยาง

(๑.๒) กลุ่มธุรกิจซื้อ-ขายยางระยะยาว เพื่อเพิ่มมูลค่ายาง ประกอบด้วย ธุรกิจขายยางแก่ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ยางโดยตรง, ธุรกิจซื้อขายยางโดยจ้างสถาบันเกษตรกรผลิต, ธุรกิจรับจ้างแปรรูปยางคอมพาวด์ ให้ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ยาง

(๑.๓) กลุ่มการลงทุนเพื่อประกอบกิจการใหม่ ประกอบด้วย การลงทุนผลิตผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์, การลงทุนผลิตไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนขนาดเล็กจากชีวมวล, การซื้อขายยางผ่านตลาด SICOM

(๑.๔) การทำธุรกิจซื้อขายยางระหว่างรัฐต่อรัฐ

(๒) ประเด็นปัญหาของหน่วยธุรกิจ

(๒.๑) บุคลากรในหน่วยธุรกิจไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และขาดพนักงานที่เชี่ยวชาญด้านธุรกิจโดยเฉพาะ การค้าระหว่างประเทศ

(๒.๒) ขาดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการด้านธุรกิจ

(๓) ความเห็นของคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

(๓.๑) กยท. ต้องกำหนดเป้าหมายตลาด (Targeting) และเป้าหมายการจำหน่ายสินค้าของแต่ละธุรกิจให้ชัดเจน

(๓.๒) ให้ กยท. ศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจจากภารกิจของ กยท. อาทิ การจำหน่ายปุ๋ย การจำหน่ายพันธุ์ยาง ฯลฯ

๒) เรื่อง สวนยาง และโรงงานของ กยท.

(๑) กองจัดการสวนยาง ๑ - ๓ มีแปลงว่างเป็นจำนวนมากเนื่องจากต้นยางอายุมาก ให้ผลผลิตต่ำ ค่าจ้างกรีดเก็บได้น้อย ไม่มีคนสนใจกรีด

(๒) กยท. ไม่สามารถรับเงินค่าขายไม้หรือนำไม้ในพื้นที่ในเขตอ่างเก็บน้ำคลองสังข์ จำนวน ๓,๙๕๐ ไร่ ไปแปรรูปใน กจม. ได้เนื่องจากได้รับแจ้งจากสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้ เมื่อวันที่ ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๓ ว่า กยท. ไม่สามารถที่จะดำเนินการทำไม้ในเขตพื้นที่ดังกล่าวได้อีกต่อไป ทำให้ กยท. ไม่ได้รับเงินค่าขายไม้หรือนำไม้ในพื้นที่ดังกล่าวไปแปรรูปใน กจม. ได้

(๓) การขออนุญาตใช้ประโยชน์ในเขตป่าสงวนแห่งชาติ พื้นที่ ๔,๖๐๐ ไร่ กรมป่าไม้ มีหนังสือที่ ทส.๑๖๐๒.๔๕/๑๐๗๔๔ ลงวันที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๖๓ แจ้งให้ กยท. ยื่นเรื่องคำขออนุญาตให้เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการพิจารณาการใช้ประโยชน์ในเขตป่าสงวนแห่งชาติว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขออนุญาตและการอนุญาตให้ทำการปลูกสร้างสวนยาง สวนป่า หรือปลูกไม้ยืนต้นในเขตป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๖๓ ทั้งนี้เมื่อต้นปี ๒๕๖๕ กรมป่าไม้ได้มีหนังสือตอบ กยท. เกี่ยวกับการใช้ประโยชน์ในเขตป่าสงวนแห่งชาติแล้ว แต่ยังไม่ได้ข้อยุติของจำนวนพื้นที่ ซึ่งอยู่ระหว่างการประชุมหารือต่อไป

(๔) ปัญหาและอุปสรรคของกองจัดการโรงงาน ๑ - ๓

(๔.๑) กจร. ๑ มีปัญหาเครื่องจักรเก่า และต้องมีการซ่อมบำรุงระหว่างกระบวนการผลิตบ่อยครั้ง ส่งผลให้ประสิทธิภาพการผลิตลดลงเหลือร้อยละ ๗๕ ของกำลังการผลิตเดิม (๘,๐๐๐ ตัน/ปี)

(๔.๒) กจร. ๒ ปังบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕ กจร. ๒ มีเครื่องปั้นน้ำยางชั้นที่สามารถใช้งานได้จำนวน ๑๗ เครื่องจาก ๒๐ เครื่อง โดย เครื่องปั้นน้ำยางชั้น มีปัญหาด้านเครื่องจักรที่มีสภาพเก่า และเครื่องปั้นน้ำยางชั้นที่ใช้งานในปัจจุบันมีการซ่อมหลายครั้ง ส่งผลให้กำลังการผลิตของโรงงานลดลง

(๔.๓) กจร. ๓ มีปัญหากระบวนการผลิตไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากต้องรับยางจากการเข้าประมูลยางเพื่อรักษาเสถียรภาพราคาของ วัตถุดิบที่ได้รับจัดสรรบางส่วนมีระยะเวลาการส่งมอบนาน ส่งผลต่อคุณภาพของวัตถุดิบรวมทั้งอัตราการผลิตต่อวันลดลง และมีปัญหาเครื่องจักรเก่ามีอายุการใช้งานเกิน ๒๐ ปี

(๔.๔) กจร. ๔ มีปัญหาเครื่องจักรมีอายุการใช้งานนาน โดยอยู่ระหว่างการปรับปรุงเครื่องจักรในปี ๒๕๖๖

(๔.๕) กจร. ๕ มีปัญหาเครื่องจักรเก่า โดยมีแผนปรับปรุงเครื่องจักรในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ และมีปัญหาหมอลภาวะทางเสียงและกลิ่น ซึ่งส่งผลกระทบต่อชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง ทำให้ไม่สามารถดำเนินการผลิตได้ ๒ กะ

(๔.๖) กจร. ๖ มีปัญหาเครื่องจักรมีอายุการใช้งานนาน โดยอยู่ระหว่างการปรับปรุงเครื่องจักรในปี ๒๕๖๖

(๕) ข้อมูลพื้นฐานของโรงงานไม้ยางแปรรูปและอบแห้ง (กจม.)

(๕.๑) ข้อมูลทั่วไปของกองจัดการโรงงานไม้ยาง

โรงงานแปรรูปไม้ยางพาราและอบแห้ง จัดตั้งและเปิดดำเนินการเมื่อปี ๒๕๕๖ มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตไม้ยางแปรรูปอบแห้งโดยใช้วัตถุดิบจากการโค่นต้นยางสำหรับทำการปลูกแทนในพื้นที่สวนยางที่ ๑ - ๓ ปีละ ๑,๐๐๐ - ๑,๕๐๐ ไร่

(๕.๒) สภาพปัญหาอุปสรรค

(๕.๒.๑) สัดส่วนของผลผลิตที่เป็นของเสียจากกระบวนการผลิต (Defect) เช่น ราเขียว ไม้โค้งงอ ไม้แตกกรีด มีเป็นจำนวนมาก เนื่องจากวัตถุดิบที่เข้าสู่กระบวนการผลิตมีคุณภาพต่ำ

(๕.๒.๒) ผลผลิตไม่ได้มาตรฐาน ปริมาณ และคุณภาพไม่มีความแน่นอน และต้นทุนต่อหน่วยสูง เนื่องจากเครื่องจักรมีสภาพเก่า และกำลังการผลิตของโรงงานต่ำ

(๕.๒.๓) มีการหยุดการผลิตในบางช่วง เนื่องจากไม่ได้รับใบอนุญาตดำเนินการ และใบอนุญาตหมดอายุ โดย ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๕ โรงงานยังไม่ได้รับการต่อใบอนุญาตให้ดำเนินการแปรรูปไม้

(๕.๓) แนวทางการแก้ปัญหา

เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานด้วยการจ้างบุคลากรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญดำเนินการผลิต และบริหารจัดการบุคลากรของโรงงานไม้เพื่อลดค่าใช้จ่ายคงที่ และคัดวัตถุดิบก่อนเข้ากระบวนการผลิต เพื่อให้โรงงานสามารถผลิตไม้แปรรูปที่มีมูลค่าสูง ซึ่งสามารถประมาณการรายได้ปี ๒๕๖๔ แบ่งเป็น ๒ ระยะ ดังนี้

ตารางที่ ๓ การประมาณการรายได้ปี ๒๕๖๔ แบ่งเป็น ๒ ระยะ

	เป้าหมาย (ลบ.ฟุต)	รายได้ (ล้านบาท)	ต้นทุนขาย (ล้านบาท)	ต้นทุนบริหาร (ล้านบาท)	สุทธิ (ล้านบาท)
ระยะที่ ๑ ผลิตโดยใช้วัตถุดิบจากยางพาราของ กยท. (เดือนตุลาคม ๒๕๖๓ - พฤษภาคม ๒๕๖๔)	๙๓,๖๐๐	๒๕.๙๙๗๕	๑๑.๓๕๕๕	๒.๐๓๘๙	๑๒.๖๐๓๐
ระยะที่ ๒ ผลิตโดยใช้วัตถุดิบจากรับซื้อไม้ (เดือนมิถุนายน - กันยายน ๒๕๖๔)	๕๐,๔๐๐	๑๓.๙๙๘๖	๙.๑๗๘๘	๑.๐๑๙๔	๓.๘๐๐๔
รวม	๑๔๔,๐๐๐	๓๙.๙๙๖๑	๒๐.๕๓๔๓	๓.๐๕๘๓	๑๖.๔๐๓๔

(๖) ความเห็นของคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

(๖.๑) ในการดำเนินการทุกโรงงาน ขอให้ กยท. ศึกษาและดำเนินการตาม BCG Model ให้ครบถ้วนทั้ง ๓ มิติ ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลด้วย

(๖.๒) ในการดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการโรงงาน ๑ โรงงาน ๒ โรงงาน ๖ และโรงงานไม้ยาง ซึ่งดำเนินการโดย กยท. นั้น ขอให้กำหนดเป็นข้อตกลงในการปฏิบัติงานระหว่างคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยกับผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยและรองผู้ว่าการที่รับผิดชอบ ซึ่งผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยและรองผู้ว่าการได้รับไปดำเนินการ

๓) เรื่อง การรักษาเสถียรภาพราคายาง กยท. ได้ดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับการรักษาเสถียรภาพราคายางดังนี้

(๑) โครงการชดเชยราคาและต้นทุนให้แก่เกษตรกร สถาบันเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน มีหลักการคือ กยท. ชดเชยส่วนต่างระหว่างราคาที่เกษตรกรขายได้ผ่านตลาดกลางยางพาราของ กยท. กับราคากลางที่ กยท. ประกาศในแต่ละวัน ซึ่งคำนวณจากต้นทุนการผลิตยางแผ่นรมควันเฉลี่ยทั้งประเทศ โดยจ่ายเงินชดเชยสัปดาห์ละ ๑ ครั้ง เป็นระยะเวลา ๓ เดือน (สิงหาคม - ตุลาคม ๒๕๖๓) เป้าหมายยาง ๓๐,๐๐๐ ตัน งบประมาณ ๓๕.๗ ล้านบาท

(๒) โครงการชดเชยขายยางก้อนถ้วยและยางแผ่นรมควัน มีหลักการ คือ เมื่อราคายางตกต่ำ ผู้เข้าร่วมโครงการฯ เก็บสต็อกยางไว้ที่ตนเอง และแจ้งปริมาณยางที่จะขอสินเชื่อซื้อกับ กยท. ในอัตราร้อยละ ๘๐ ของราคายางในปริมาณยางที่แจ้งไว้ เมื่อผู้เข้าร่วมโครงการฯ สามารถขายยางได้ให้นำเงินมาชำระคืนแก่ กยท. ปัจจุบันได้ขยายโครงการไปดำเนินการ ๗ เขตของ กยท. วงเงินสนับสนุนสินเชื่อ จำนวน ๖๔๓ ล้านบาท

(๓) ความเห็นของคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย กยท. ควรเสนอโครงการรักษาเสถียรภาพราคาอย่างอย่างเป็นระบบ และมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน

๔) เรื่อง แผนแม่บทการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม

(๑) กรรมการการยางแห่งประเทศไทย มีข้อเสนอแนะว่า จากแผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรม แม้จะมีเนื้อหาที่สำคัญค่อนข้างครบถ้วนแต่รายละเอียดส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ที่มุ่งเน้นให้ กยท. เป็นองค์กรแห่งความรู้ (Knowledge Organization) โดย กยท. จะต้องสร้างองค์ความรู้ที่เป็นมาตรฐานสากล การปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรมในอนาคต กยท. ควรพิจารณาการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความรู้โดยเน้นประโยชน์ที่จะเกิดกับเกษตรกรชาวสวนยาง ดังนี้

(๑.๑) กำหนดกระบวนการถ่ายทอด องค์ความรู้สู่เกษตรกร

(๑.๒) พัฒนา กยท. ให้เป็นสถาบันวิชาการด้านยางพาราของประเทศ โดยจัดให้มีหลักสูตรการอบรมที่ได้มาตรฐาน รวมทั้งสร้าง กยท. เป็นศูนย์เรียนรู้เรื่องยางพาราด้วย

๕) เรื่อง แผนปฏิบัติการดิจิทัล กยท. (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐)

กรรมการการยางแห่งประเทศไทย มีความเห็นว่า แผนปฏิบัติการฯ ค่อนข้างชัดเจนและเป็นรูปธรรม หากสามารถดำเนินการได้จะเป็นประโยชน์ต่อ กยท. อย่างยิ่ง แต่สิ่งที่ กยท. ควรมุ่งเน้นคือ จัดทำระบบที่นำไปสู่การสร้างรายได้ขององค์กรนอกเหนือไปจากระบบที่สร้างกระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาระบบมีความคุ้มค่ายิ่งขึ้น สามารถนำมาหล่อเลี้ยงระบบงานของ กยท. ได้ ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินการส่วนหนึ่งของ กยท. มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ต่อการบริการสาธารณะ จึงอาจขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติมจากกองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมได้อีกทางหนึ่ง

๖) เรื่อง การสร้างแรงจูงใจให้เกษตรกรชาวสวนยางปลูกแทนแบบเกษตรกรรมยั่งยืน

(๑) การสร้างแรงจูงใจให้เกษตรกรชาวสวนยางปลูกแทนแบบเกษตรกรรมยั่งยืน คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย มีมติเมื่อวันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๖๓ อนุมัติการจ่ายเงินปลูกแทน ๓ แบบ คือ ปลูกแทนด้วยยางพันธุ์ดี ปลูกแทนด้วยไม้ยืนต้นที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ และปลูกแทนแบบเกษตรกรรมยั่งยืน โดยยังคงอัตราการจ่ายเงินปลูกแทนทั้ง ๓ แบบ เป็นจำนวน ๑๖,๐๐๐ บาท/ไร่เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานปลูกแทนตั้งแต่ ปีงบประมาณ ๒๕๕๘ - เดือนมิถุนายน ๒๕๖๓ พบว่า กยท. ดำเนินการปลูกแทนยางด้วยเกษตรกรรมยั่งยืนเป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น ๔๔,๙๖๙.๘๕ ไร่ จากผลการปลูกแทนยางทั้งหมด ๑,๙๗๙,๐๐๐.๕๕ ไร่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเกษตรกรชาวสวนยางไม่มีแรงจูงใจปรับเปลี่ยนจากการทำสวนยางเชิงเดี่ยวไปเป็นเกษตรกรรมยั่งยืน ดังนั้น กยท. จึงเสนอแนวทางแก้ปัญหา ดังนี้

(๑.๑) ปรับอัตราการปลูกแทนให้จูงใจเกษตรกรในการทำเกษตรกรรม ยั่งยืน

(๑.๒) ขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมจากรัฐบาล ๑๐,๐๐๐ บาท/ไร่ เพื่อสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายอื่นนอกเหนือจากรายการที่กำหนดในอัตราการจ่ายเงินเพื่อการปลูกแทนแบบเกษตรกรรมยั่งยืน (แบบที่ ๓)

(๒) ปัญหาการขาดสภาพคล่องของกองทุนพัฒนายางพารา ๔๙ (๒) ที่ใช้เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการปลูกแทน

ตามที่ คณะรักษาความสงบแห่งชาติ มีมติเมื่อวันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๕๗ อนุมัติในหลักการแนวทางการพัฒนายางพาราทั้งระบบ ส่งผลให้ การยางแห่งประเทศไทย (กยท.) ซึ่งเป็น สำนักงานกองทุนสงเคราะห์

การทำสวนยาง ณ ขณะนั้น รับผิดชอบดำเนินโครงการควบคุมปริมาณการผลิต เป้าหมายปลูกแทนยางเก่าด้วยยางพันธุ์ดีหรือพืชเศรษฐกิจชนิดอื่น ๆ จำนวน ๔๐๐,๐๐๐ ไร่/ปี เป็นระยะเวลา ๗ ปี นับตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๔

ต่อมา ประเทศไทย ได้ประกาศใช้ พ.ร.บ. การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ แทน พ.ร.บ. กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง พ.ศ. ๒๕๐๓ (แก้ไขเพิ่มเติม) ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนงบประมาณเพื่อสนับสนุนการปลูกแทนจากร้อยละ ๘๕ ของค่าธรรมเนียมส่งออกยาง เป็นร้อยละ ๔๐ ของกองทุนพัฒนายางพารา ซึ่งมีรายได้หลักคือ ค่าธรรมเนียมส่งออกยาง ทำให้กองทุนพัฒนายางพารา ๔๙ (๒) ที่ใช้เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการปลูกแทนจะขาดสภาพคล่องในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ดังนั้น กยท. จึงเสนอแนวทางแก้ปัญหา ด้วยการปรับลดเป้าหมายการปลูกแทนจากปีละ ๔๐๐,๐๐๐ ไร่ เป็น ๒๐๐,๐๐๐ ไร่

(๓) ความเห็นของคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

(๓.๑) ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ให้ กยท. ปรับลดเป้าหมายการปลูกแทนจากปีละ ๔๐๐,๐๐๐ ไร่ เป็น ๒๐๐,๐๐๐ ไร่ โดยยังคงอัตราการจ่ายเงินปลูกแทนทั้ง ๓ แบบ เป็นจำนวน ๑๖,๐๐๐ บาท/ไร่ และของงบประมาณจากรัฐบาลเพื่อสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายอื่นนอกเหนือจากรายการที่กำหนดในอัตราการจ่ายเงินเพื่อการปลูกแทนแบบเกษตรกรรมยั่งยืน (แบบที่ ๓) จำนวน ๑๐,๐๐๐ บาท/ไร่ ทั้งนี้ในปีงบประมาณ ๒๕๖๕-๒๕๖๖ กยท.ได้กำหนดเป้าหมายปลูกแทนปีละ ๒๐๐,๐๐๐ ไร่แล้ว

(๓.๒) ให้ กยท. นำเรื่องการปรับลดเป้าหมายปลูกแทน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องหารือกับสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หาก สศช. มีข้อขัดข้องเกี่ยวกับการปรับเป้าหมาย ให้หารือกับ สำนักงบประมาณ เพื่อขอขบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน โดยให้หารือเป็นการภายในก่อนเสนอเรื่องดังกล่าวอย่างเป็นทางการต่อไป อย่างไรก็ตามในการขอขบประมาณแผ่นดินปี ๒๕๖๕ -๒๕๖๖ เพื่อสนับสนุนการปลูกแทนแบบเกษตรกรรมยั่งยืน กยท.ไม่ได้รับการอนุมัติงบประมาณ

(๓.๓) ในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ให้ กยท. ทบทวนอัตราการจ่ายเงินปลูกแทนให้จูงใจเกษตรกรชาวสวนยางมาปลูกแทนแบบเกษตรกรรมยั่งยืน

(๓.๔) กยท. ควรสร้างแรงจูงใจด้านอื่น นอกจากแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน

(๓.๕) กยท. ควรหารือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อจัดทำโครงการส่งเสริมเกษตรกรรมยั่งยืนแบบบูรณาการ เสนอต่อรัฐบาล

(๓.๖) ควรคัดเลือกเกษตรกรที่รักการทำเกษตร มาเข้าร่วมโครงการส่งเสริมปลูกแทนแบบเกษตรกรรมยั่งยืนทำเกษตรกรรมยั่งยืน โดยคำนึงถึงเหมาะสมกับพื้นที่

(๓.๗) ให้ กยท. ตรวจสอบข้อมูลเกษตรกรที่เป็นเจ้าของสวนยาง ที่ไม่ได้ทำสวนยาง และให้ผู้อื่นเช่า จากฐานข้อมูลทะเบียนเกษตรกรชาวสวนยางของ กยท.

๗) เรื่อง อื่น ๆ

คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ให้ กยท. ดำเนินการ ดังนี้

(๑) ศึกษาแนวทางการรับแจ้งข้อมูลเกษตรกรที่ปลูกยางในพื้นที่ที่ไม่มีเอกสารสิทธิ์ (บัตรสีชมพู) และการยกระดับเกษตรกรที่ปลูกยางในพื้นที่ที่ไม่มีเอกสารสิทธิ์ (บัตรสีชมพู) ให้ได้รับประโยชน์จากกองทุนพัฒนายางพาราเทียบเท่าเกษตรกรที่ปลูกยางในพื้นที่ที่มีเอกสารสิทธิ์ (บัตรสีเขียว)

(๒) ศึกษาแนวทางการให้สมาคมใช้ประโยชน์จากกองทุนพัฒนายางพารา ๔๙ (๓)

(๓) ศึกษาแนวทางการจัดทำข้อมูลพื้นที่ปลูกยางให้เป็นเอกภาพ

๘) สรุปการกำหนดวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย

การประชุมกำหนดวิสัยทัศน์ของคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับแนวคิดของคณะกรรมการฯ ผู้บริหาร และพนักงานของ กยท. ให้อยู่ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจากการจัดประชุมกำหนดวิสัยทัศน์ฯ ครั้งที่ ๑/๒๕๖๓ และ ครั้งที่ ๒/๒๕๖๓ และครั้งที่ ๑/๒๕๖๔ สรุปวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ

กยท. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ได้รับความเชื่อมั่นศรัทธาเป็นที่ยอมรับจากสังคม เป็นที่พึ่งของเกษตรกร รัฐบาล และประเทศได้

คณะกรรมการฯ ได้กำหนดนโยบาย และแนวทางดำเนินงาน แบ่งเป็น ๔ ประเด็น ดังนี้

(๑) เรื่อง การยกระดับราคายางให้ดีขึ้น เพื่อให้เกษตรกรมีรายได้เพียงพอ มีแนวทางในการดำเนินการคือ การรักษาเสถียรภาพ การแปรรูป การสร้างมูลค่าเพิ่ม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการหาตลาดใหม่ในต่างประเทศ

(๒) เรื่อง การสร้างรายได้ของ กยท. มีแนวทางคือ เพิ่มรายได้และลดรายจ่ายด้วยการบริหารจัดการโรงงานและสวนยางให้มีประสิทธิภาพ การศึกษาโครงการจำหน่ายปัจจัยการผลิต การสร้างธุรกิจใหม่ การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า และหาแนวทางป้องกันปัญหาด้านงบประมาณที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

(๓) เรื่อง การพัฒนาเกษตรกร และสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็ง มีแนวทางคือ สร้างระบบสวัสดิการที่ยั่งยืน แทนการประกันราคายางทุกปี

(๔) เรื่อง การบริหารจัดการองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และนโยบายด้านยางพาราในทุกมิติ มีแนวทางปรับโครงสร้างองค์กรให้มีภารกิจตามสายงานที่ชัดเจน และเกิดประสิทธิภาพ ศึกษาการจัดตั้งบริษัทลูก นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจ

เนื่องจากในปี ๒๕๖๕ ยังไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ ซึ่งในปี ๒๕๖๕ การยางแห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการตามความเห็นของคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย ดังนี้

๑. ได้มีแผนการดำเนินงานปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพโรงงาน โดยมีแผนงานงบลงทุนเครื่องจักร กจร. ๑ ๒ ๖ และดำเนินการแผนการบำรุงรักษาเครื่องจักร ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการในปี ๒๕๖๖

๒. โรงงานไม้ยางได้ดำเนินการขอต่อใบอนุญาตให้สามารถดำเนินการแปรรูปไม้เรียบร้อยแล้ว

๓. ได้มีการปรับแก้ไข เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการขึ้นทะเบียนเกษตรกรชาวสวนยาง (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๔

๒.๖ การดำเนินงานของ กยท. ตามนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - ๑๙

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - ๑๙ ที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยของประชาชนและภาวะเศรษฐกิจ สังคมของไทยอย่างรุนแรง รัฐบาลจึงได้กำหนดนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เป็นจำนวนมากเพื่อป้องกัน แก้ไข ลดผลกระทบและฟื้นฟูเยียวยาผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยสามารถสรุปนโยบายและมาตรการของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - ๑๙ และวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของนโยบายและมาตรการของรัฐบาลกับการดำเนินงานตามภารกิจของการยางแห่งประเทศไทย ได้ดังนี้

ตารางที่ ๔ การดำเนินงานของ กยท. ตามนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - ๑๙

นโยบาย/มาตรการของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการระบาดของเชื้อไวรัส COVID - ๑๙	การดำเนินงานตามภารกิจของการยางแห่งประเทศไทย
การควบคุมพื้นที่ตามระดับความรุนแรงของการระบาด แบ่งเป็นพื้นที่ควบคุม (สีแดงเข้ม) พื้นที่ควบคุมสูง (สีแดง) พื้นที่ควบคุม (สีส้ม) พื้นที่เฝ้าระวังสูง (สีเหลือง) และพื้นที่เฝ้าระวัง (สีเขียว)	- การตรวจคัดกรองพนักงานและผู้ติดต่อ จัดให้สวมหน้ากากอนามัยอย่างเคร่งครัด มีการจัดเตรียมแอลกอฮอล์ภายในอาคารสถานที่ และฉีดพ่นฆ่าเชื้อในอาคาร - การปรับรูปแบบ/เวลาทำงานของพนักงาน การให้ทำงานที่บ้าน (work from home) - การดำเนินงานตามแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) - การปรับเปลี่ยนรูปแบบการประชุมปกติเป็นการประชุมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์
การเยียวยาความเดือดร้อนของประชาชนและกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบ โดยการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น สาธารณูปโภค	การขยายระยะเวลาการชำระหนี้เงินกู้กองทุนพัฒนายางพารามาตรา ๔๙(๕) แก่เกษตรกรชาวสวนยาง
การกระตุ้นหรือฟื้นฟูเศรษฐกิจและช่วยเหลือผู้ประกอบการอาชีพอิสระและผู้มีรายได้น้อย เช่น โครงการคนละครึ่ง เราชนะ	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบและเข้าร่วมโครงการ
พรก.เงินกู้เพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมจากการระบาดของเชื้อไวรัส COVID - ๑๙ ปรับปรุงแผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจากสถานการณ์ COVID - ๑๙	การปรับปรุงโครงการและงบประมาณให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดตั้งงบประมาณและแผนแม่บทเฉพาะกิจฯ
การกระจายวัคซีนไปยังกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งกลุ่มเสี่ยง	สำรวจความต้องการและจัดหาวัคซีนให้กับพนักงาน

๒.๗ ผลการดำเนินงาน

๒.๗.๑ ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๕

แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๕ ประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ ๒๕๖ โครงการ กยท. สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย จำนวน ๒๕๑ โครงการ คิดเป็นร้อยละ ๙๘ และมีโครงการที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน จำนวน ๕ โครงการ ประกอบด้วยโครงการดังนี้

๑) โครงการส่งเสริมการทำสวนยางตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้ที่ยั่งยืน ไม่สามารถส่งเสริมการทำสวนยางตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้ได้ตามเป้าหมายทั้งในส่วนของสวนยางของ กยท. และสวนยางของเกษตรกร โดยปัญหาอุปสรรคในส่วนของ กยท. คือ ขาดความพร้อมด้านบุคลากรทั้งอัตรากำลังและความเชี่ยวชาญด้านการจัดทำมาตรฐานการจัดการป่าไม้ ประกอบกับปัญหาในส่วนของเกษตรกรที่ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามมาตรฐาน เนื่องจากมีขั้นตอนที่ซับซ้อน และความกังวลเรื่องตลาดที่รองรับผลผลิตที่ผ่านการรับรองอาจไม่เพียงพอ

๒) โครงการส่งเสริมและสนับสนุนสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง มาตรา ๔๙ (๖) เพื่อสนับสนุนสถาบันเกษตรกร ไม่สามารถจัดตั้งสถาบันเกษตรกรได้ตามเป้าหมาย (๔๕ สถาบัน) โดยดำเนินการได้เพียง ๑๗ สถาบัน เนื่องจากกรมส่งเสริมสหกรณ์เน้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรชาวสวนยางไปรวมกลุ่มกับสถาบันเกษตรกรชาวสวนยางที่มีความเข้มแข็งมากกว่าการจัดตั้งสถาบันขึ้นใหม่ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๓) โครงการส่งเสริมให้สถาบันเกษตรกรชาวสวนยางนำสินค้าที่ได้มาตรฐาน GMP ไปขายในตลาดข้อตกลงส่งมอบจริง (Physical Forward Central Market : PFCM) ไม่สามารถส่งเสริม/สนับสนุนให้มีการซื้อขายยางในตลาดข้อตกลงส่งมอบจริงได้ตามเป้าหมาย โดยมีรายงานปัญหาอุปสรรคว่าติดปัญหาเรื่องข้อกฎหมาย เนื่องจากเป็นกฎหมายอิเล็กทรอนิกส์ ต้องผ่านอัยการสูงสุดและเป็นไปตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

๔) โครงการรักษาเสถียรภาพราคายางแห่ง STR ๒๐ (กองจัดการโรงงาน ๔ และ ๕) ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากการส่งมอบวัตถุดิบจากกลุ่มเกษตรกรที่ขาดความต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อแผนการผลิต คุณภาพของสินค้า และต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้ผลการดำเนินงานยังสะท้อนให้เห็นว่าสถาบันเกษตรกรยังขาดแรงจูงใจในการนำยางมาแปรรูปที่โรงงานของ กยท.

๕) โครงการแปรรูปผลผลิตยาง (กองจัดการโรงงาน ๑, ๒, ๓ และ ๖) มีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายสะสมอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง โดยเฉพาะกองจัดการโรงงาน ๓ และ ๖ ที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายสะสมอย่างต่อเนื่อง โดยกองจัดการโรงงาน ๓ ดำเนินการผลิตตามนโยบายการรักษาเสถียรภาพราคายาง ทำให้ไม่สามารถกำหนดแผนการผลิตได้อย่างชัดเจน ส่วนกองจัดการโรงงาน ๖ มีการหยุดผลิตเป็นครั้งคราว เนื่องจากมีสินค้าคงคลังจำนวนมาก ทำให้สถานที่จัดเก็บสินค้าไม่เพียงพอ

๒.๗.๒ ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers (CBE)

ตารางที่ ๕ ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ในช่วงปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕

Core Business Enablers	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	เพิ่ม/ลด
การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	๒.๐๑๙๓	๒.๑๖๔๙	๒.๑๙๒๒	๒.๕๔๒๓	+๐.๓๕๐๑
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	๑.๒๘๐๐	๑.๔๔๕๘	๑.๕๙๗๕	๑.๖๔๖๒	+๐.๐๔๘๗
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑.๔๒๐๐	๑.๕๒๐๐	๑.๗๘๐๐	๑.๙๔๐๐	+๐.๑๖๐๐
การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑.๑๙๙๘	๑.๒๑๓๑	๑.๓๐๔๐	๑.๖๑๖๕	+๐.๓๑๒๕
การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	๒.๐๑๗๙	๒.๒๗๖๖	๒.๖๒๑๖	๒.๐๗๔๘	-๐.๕๔๖๘
การบริหารทุนมนุษย์	๒.๑๓๒๘	๒.๔๑๘๕	๒.๕๕๖๕	๒.๖๐๐๓	+๐.๐๔๓๘
การจัดการความรู้และนวัตกรรม	๑.๒๕๖๕	๑.๓๖๗๓	๑.๔๙๙๘	๑.๕๒๗๓	+๐.๐๒๗๕
การตรวจสอบภายใน	๒.๑๒๕๒	๒.๕๒๗๕	๒.๔๗๔๒	๒.๔๕๓๓	-๐.๐๒๐๙
รวม	๑.๖๘๑๔	๑.๘๖๖๗	๒.๐๐๓๒	๒.๐๕๐๑	+๐.๐๔๖๙

จากรายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers (CBE) ทั้ง ๘ ด้าน ประจำปี บัญชี ๒๕๖๕ และรายงานข้อมูลเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ด้าน CBE ที่จัดทำโดย TRIS Corporation Limited ระบุว่า กยท. มีผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers อยู่ในระดับ Maturity “ระดับ ๒” ซึ่งหมายถึง เริ่มมีระบบกระบวนการหรือมีไม่เพียงพอหรือไม่มีคุณภาพ ไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทั้งในด้านนโยบาย เป้าหมาย กรอบเกณฑ์ระเบียบ วิธีการทำงาน มีคู่มือการปฏิบัติงาน ในการดำเนินงานในระบบ กระบวนการนั้น ๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งแม้จะมีการกำกับติดตามประเมินผล ปรับปรุงแก้ไขปัญหาและสนับสนุนเพียงพอสำหรับการทำงานตามปกติแต่ไม่สม่ำเสมอ โดย CBE ที่สำคัญที่ กยท. ต้องมุ่งดำเนินการมีดังนี้

๑. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ถึงแม้ว่า กยท. จะมีกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะยาวและแผนปฏิบัติการ แต่ต้องให้ความสำคัญกับการนำปัจจัยสำคัญบางปัจจัยที่ต้องใช้การวิเคราะห์และ ข้อมูลเช่น สัญญาณบ่งชี้ถึงความเปลี่ยนแปลงในอนาคตเกี่ยวกับตลาดและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ในระดับอุตสาหกรรม ข้อมูลคู่แข่ง รวมถึงการวิเคราะห์สถานะของรัฐวิสาหกิจเมื่อเทียบกับคู่แข่งถึงประเด็น ที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม เป็นต้น มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรวมทั้งต้องทำการวิเคราะห์ประเด็น ของแต่ละปัจจัยที่จะนำไปสู่การสรุปประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และแสดงถึงการนำข้อมูลจริง (Evidence Base) มาใช้ประกอบ การวิเคราะห์และอธิบายถึงประเด็น ที่เกี่ยวข้องกับ ประเด็น ของ SWOT เพื่อสร้างความมั่นใจในการนำไปสู่กระบวนการกำหนดความได้เปรียบ ความท้าทาย วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงานที่จะรองรับการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการถ่ายทอด ตัวชี้วัด และเป้าหมายระดับองค์กร ลงสู่สายงานและบุคลากร ต้องมีหลักเกณฑ์และกระบวนการสอบทาน เพื่อให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สอดคล้อง และรวมเป้าหมายของทุกสายงานแล้ว ต้องสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายรวมของรัฐวิสาหกิจได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดในการ ประเมินผลการดำเนินงาน (PMS) ได้อย่างสอดคล้อง นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญในการคาดการณ์ผลการ ดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญทุกตัวชี้วัดทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและมิใช่ทางการเงิน โดยต้องมีการวิเคราะห์ ข้อมูลผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (Analytic) เพื่อจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสมที่จะใช้ในการ คาดการณ์ประจำปี เพื่อให้ผู้บริหารได้พิจารณาผลกระทบของปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของ ตัวชี้วัด เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี และสามารถทบทวน/ปรับเปลี่ยนแผนระหว่างปีได้อย่างทันกาล

๒. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า กยท. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีการระบุประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กร มีการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็น/ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุง เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตที่มีการวิเคราะห์ให้ชัดเจนครบทุกหน่วยงานในระดับกอง การยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการระบุและเตรียมความพร้อมการจัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น นอกจากนี้ กยท. มีการจัดทำแผนระยะยาวด้านลูกค้าและตลาด มีการจำแนกกลุ่มลูกค้าขององค์กรในปัจจุบันตามผู้ใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์หรือบริการของ กยท. ได้แก่ ลูกค้าด้านส่งเสริม ลูกค้าด้านพาณิชย์ มีการกำหนดช่องทางและวิธีการรับฟังลูกค้า อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็น ที่ต้องปรับปรุง เช่น ต้องมีการวิเคราะห์วงจรชีวิตของลูกค้าเพื่อกำหนดความต้องการความคาดหวังที่สำคัญของ ลูกค้าครบทุกกลุ่ม และครบทุกประเด็นการสนับสนุนลูกค้า และการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบ (กระบวนการพัฒนา กับกระบวนการนวัตกรรม) โดยต้องระบุกิจกรรมที่ต้อง ดำเนินการ การทวนสอบ ทดสอบ และรับรองผล พร้อมทั้งระบุผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุของแต่ละ แผนงานหรือโครงการ เป็นต้น

๓. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล กยท. เริ่มมีการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบ ที่สามารถทำซ้ำได้ (Repeatable Practice) และเป็นมาตรฐาน (Standardized Practice) เช่น การกำกับ ดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของ สารสนเทศการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ การดำเนินการด้านการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม กยท. ควรต้องเร่งพัฒนาการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร

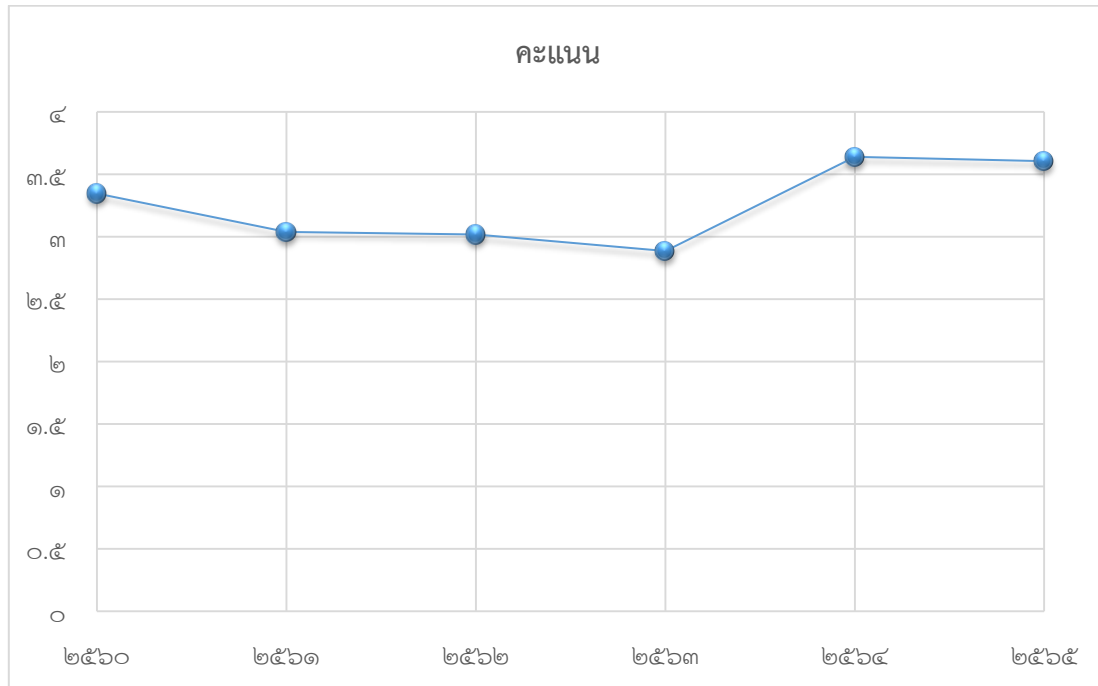
๔. การบริหารทุนมนุษย์ กยท. มีประเด็นสำคัญที่ต้องปรับปรุง คือ ควรทบทวนยุทธศาสตร์ และแผนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นปัจจุบัน ควรนำผลการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาด และส่วนเกิน และการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลัก องค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร มากำหนดเป็นแนวทางบริหารจัดการอัตรากำลัง ขององค์กร และควรมีการติดตามประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรแบบ Non-classroom ให้เป็นระบบและ ปรับรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรควรทบทวน แนวทางการสืบทอดตำแหน่งให้มีความเป็นระบบ และพัฒนาผู้สืบทอดให้พร้อมต่อการขึ้นสู่ตำแหน่ง

๒.๗.๓ ผลการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ปี ๒๕๖๕ กยท. ได้รับการประเมินผลการดำเนินงานจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) อยู่ที่ระดับคะแนน ๓.๖๐๕๙ ซึ่งใกล้เคียงกับปี ๒๕๖๔ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้พัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ ซึ่งมีมาตรฐานทัดเทียมระดับสากล ส่งผลให้การยางแห่งประเทศไทยต้องดำเนินการปรับกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการยางแห่งประเทศไทยยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ภาครัฐ การดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร ตลอดจนปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการองค์กรให้ทัดเทียม ระบบสากลทุกด้าน

ภาพที่ ๗ คะแนนประเมินผลการดำเนินงานจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ตั้งแต่ปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕

ปี	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕
คะแนน	๓.๓๔๖๐	๓.๐๓๙๓	๓.๐๑๘๓	๒.๙๕๓๕	๓.๖๓๙๒	๓.๖๐๕๙



๒.๘ การจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง

นับตั้งแต่จัดตั้ง กยท. เมื่อปี ๒๕๕๘ กยท. ได้จัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยางนอกราชอาณาจักร (CESS) จนถึงปี ๒๕๖๕ โดยมีรายได้ระหว่าง ๕,๑๓๗ - ๙,๑๐๒ ล้านบาท ซึ่งการจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยางของ กยท. มีแนวโน้มลดลง ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการลดพื้นที่ปลูกยางตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ยาง ๒๐ ปี ทำให้ผลผลิตลดลง และการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะปี ๒๕๖๓ ซึ่งได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัส COVID - ๑๙ ส่งผลให้ปริมาณส่งออกยางลดลง โดยเฉพาะช่วงที่มีการปิดด่านชั่วคราวบริเวณชายแดนไทย - มาเลเซีย และเริ่มมีการขยับสูงขึ้นในปี ๒๕๖๔ เนื่องจากสถานะทางเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวหลังจากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัส COVID - ๑๙ จึงทำให้มีการส่งออกยางมากขึ้น

ตารางที่ ๖ การจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง

ปีงบประมาณ	ปริมาณส่งออก (ตัน)	รายได้จากการจัดเก็บ CESS (ล้านบาท)
๒๕๕๘	๓,๗๔๙,๔๕๔	๕,๑๗๓
๒๕๕๙	๓,๘๙๔,๐๗๖	๕,๕๓๘
๒๕๖๐	๔,๑๗๘,๘๔๕	๘,๕๑๘
๒๕๖๑	๔,๕๕๔,๗๑๘	๙,๑๐๘
๒๕๖๒	๔,๓๕๖,๑๑๐	๘,๑๑๖
๒๕๖๓	๔,๔๖๒,๖๖๐	๗,๖๖๘
๒๕๖๔	๓,๙๙๖,๗๙๐	๗,๙๖๑
๒๕๖๕	๔,๔๓๖,๕๔๔	๘,๘๒๔

ตารางที่ ๗ การจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง

ปีงบประมาณ	คาดการณ์ปริมาณส่งออก (ล้านบาท)	คาดการณ์รายได้จากการจัดเก็บ CESS (ล้านบาท)
๒๕๖๖	๔.๒๒๕	๘,๔๕๐
๒๕๖๗	๔.๒๒๖	๘,๔๕๒
๒๕๖๘	๔.๒๒๘	๘,๔๕๖
๒๕๖๙	๔.๒๓๐	๘,๔๖๐
๒๕๗๐	๔.๒๓๑	๘,๔๖๒

๒.๙ การประมาณการงบกำไรขาดทุนของการยางแห่งประเทศไทย

ตารางที่ ๘ การประมาณการงบกำไรขาดทุนของการยางแห่งประเทศไทย

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปีงบประมาณ				
	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
รายได้จากการดำเนินงาน					
รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออก	๘,๔๕๐.๐๐๐๐	๘,๔๕๒.๐๐๐๐	๘,๔๕๖.๐๐๐๐	๘,๔๖๐.๐๐๐๐	๘,๔๖๒.๐๐๐๐
รายได้จากการขาย	๓,๑๘๔.๗๘๖๘	๓,๒๕๘.๕๒๖๑	๓,๓๓๕.๙๕๒๕	๓,๔๑๗.๒๕๐๒	๓,๕๐๓.๖๑๒๖
เงินอุดหนุนรัฐบาล	๒๗.๗๘๓๔	-	-	-	-
รายได้อื่น ๆ	๒๐๘.๔๔๓๒	๒๐๘.๔๔๓๒	๒๐๘.๔๔๓๒	๒๐๘.๔๔๓๒	๒๐๘.๔๔๓๒
รวมรายได้	๑๑,๘๗๑.๐๑๓๔	๑๑,๙๒๘.๙๖๙๓	๑๒,๐๐๐.๓๙๕๗	๑๒,๐๘๕.๖๙๓๔	๑๒,๑๗๓.๐๕๕๘
ค่าใช้จ่าย					
ค่าใช้จ่ายสนับสนุนการปลูกแทน	๕,๘๖๓.๙๖๗๕	๔,๙๑๑.๗๖๕๖	๔,๐๙๗.๐๗๘๓	๓,๘๑๒.๖๙๘๓	๓,๕๘๖.๖๒๐๑
ต้นทุนขาย	๒,๘๗๙.๓๓๒๕	๒,๙๔๐.๓๔๙๒	๓,๐๐๔.๔๑๖๖	๓,๐๗๑.๖๘๗๔	๓,๑๔๒.๓๒๑๗
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	๓,๓๔๓.๘๒๑๐	๓,๓๔๕.๓๔๒๙	๓,๓๕๕.๗๘๘๐	๓,๓๗๒.๑๖๙๓	๓,๓๘๗.๘๗๔๙
รวมค่าใช้จ่าย	๑๒,๐๘๗.๑๒๑๐	๑๑,๑๙๗.๕๐๗๗	๑๐,๔๕๖.๒๘๒๙	๑๐,๒๕๖.๕๕๕๐	๑๐,๑๒๖.๘๑๖๗
กำไร (ขาดทุน) สุทธิสำหรับงวด	(๒๑๖.๑๐๗๖)	๗๒๑.๔๖๑๖	๑,๕๔๔.๑๑๒๘	๑,๘๒๙.๑๓๘๔	๒,๐๔๖.๒๓๙๑

๒.๑๐ ผลการบริหารความเสี่ยง

กยท. ได้กำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรจำนวน ๒๕ ปัจจัย โดยจากการบริหารความเสี่ยง พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่มีความเสี่ยงลดลงจนอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ๑๘ ปัจจัย และมีปัจจัยเสี่ยงที่มีความเสี่ยงคงเดิมหรือลดลงแต่ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ ๗ ปัจจัย มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๙ ผลการบริหารความเสี่ยง ปี ๒๕๖๕

ที่	ปัจจัยเสี่ยงองค์กร	ระดับความเสี่ยง	
		ก่อน	หลัง
๑	SR๐๑ ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๑๕
๒	SR๐๒ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของกองนโยบายและแผน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๒
๓	SR๐๓ การดำเนินงานตามโครงการรักษาเสถียรภาพราคายางตลาดกลางยางพาราของการยางแห่งประเทศไทย ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๒
๔	SR๐๔ การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๑
๕	SR๐๕ การดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมการทำสวนยางในรูปแบบแปลงใหญ่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๑
๖	SR๐๖ การส่งเสริมสนับสนุนเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และ ผู้ประกอบการยาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๑
๗	SR๐๗ การสงเคราะห์ให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางเพื่อการปลูกแทน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๑๒
๘	OR๐๑ การดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมการทำสวนยางตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้ที่ยั่งยืน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๑๒
๙	OR๐๒ การดำเนินการตามกิจกรรมพัฒนาตลาดกลางไม้ยางพารา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๔
๑๐	OR๐๓ การดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมให้สถาบันเกษตรกรชาวสวนยางนำสินค้าที่ได้มาตรฐาน GMP ไปขายในตลาดข้อตกลงส่งมอบจริง (Physical Forward Central Market: PFCM) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๑๕
๑๑	OR๐๔ การดำเนินงานตามโครงการสนับสนุนเกษตรกรและผู้ประกอบการในการเพิ่มประสิทธิภาพการแปรรูปยาง การยกระดับมาตรฐานองค์กรด้านอุตสาหกรรมยาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๒
๑๒	OR๐๕ การดำเนินงานตามโครงการวิจัยการพัฒนามาตรฐานและความสามารถห้องปฏิบัติการอุตสาหกรรมยางตามมาตรฐาน ISO/IEC ๑๗๐๒๕ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๒
๑๓	OR๐๖ การดำเนินงานตามโครงการแปรรูปผลผลิตยาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๑๒
๑๔	OR๐๗ การดำเนินงานตามโครงการสร้างรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้ยางพารา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๑

ที่	ปัจจัยเสี่ยงองค์กร	ระดับความเสี่ยง	
		ก่อน	หลัง
๑๕	OR๐๘ การดำเนินงานตามโครงการบริหารจัดการสวนยาง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๖
๑๖	OR๐๙ การดำเนินงานตามการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับยางพารา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๒
๑๗	OR๑๐ การนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๒
๑๘	FR๐๑ ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๓
๑๙	FR๐๒ การดำเนินงานตามแผนงานธุรกิจของหน่วยธุรกิจ (Marketing Plan) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๑
๒๐	FR๐๓ งบประมาณในการบริหารจัดการองค์กรไม่เพียงพอ	๒๕	๓
๒๑	FR๐๔ งบประมาณในการสนับสนุนการปลูกแทนไม่เพียงพอ	๒๕	๑๒
๒๒	FR๐๕ ค่าใช้จ่ายบริหารต่อไร่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๘
๒๓	CR๐๑ การดำเนินงานตามโครงการบริหารจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ	๒๕	๖
๒๔	CR๐๒ การไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากร	๒๕	๘
๒๕	IR๐๑ การดำเนินงานโครงการ Smart CESS ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒๕	๑๖

๒.๑๑ ความพึงพอใจและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

กยท. ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าของ กยท. เป็นประจำทุกปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นข้อมูลสะท้อนความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบทบาทและหน้าที่ของ กยท. โดยมีการปรับปรุงและพัฒนา การดำเนินงานให้สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจ ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าได้

โดยในปีที่ผ่านมาพบว่าความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ที่ ๘๔.๒๓ โดยมีความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ที่ร้อยละ ๗๖.๑๓ ความผูกพันของบุคลากรอยู่ที่ร้อยละ ๗๒.๘๐ ค่อนข้างน้อย กยท. จึงได้ทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และสร้างโครงการรองรับกลยุทธ์ยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับความเชื่อมั่นยอมรับและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้า รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแผนการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปีงบประมาณทุกปี พร้อมทั้งเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้

ตารางที่ ๑๐ ผลการระบุและการจัดลำดับประเด็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละสายงาน

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร			
P	๑. หน่วยงานเชิงนโยบาย						
	ความต้องการ						
P๑	ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐได้เป็นอย่างดี	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร) (ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาการผลิต)	๓	๒	๖	ส้ม	-โครงการบริหารจัดการคาร์บอนเครดิต -โครงการปลูกแทน -โครงการ FSC
P๒	สร้างสังคมนวัตกรรมที่ยั่งยืน	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร) (ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาการผลิต)	๒	๑	๒	เขียว	



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร			
P๓	การปรับเปลี่ยนและมีมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร) (ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาการผลิต)	๒	๑	๒	เขียว	
P๔	ถ่ายทอดนโยบาย/หลักเกณฑ์/ ระเบียบพร้อมอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร)	๒	๑	๒	เขียว	
P๕	กยท. ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๒	๓	๖	เหลือง	
P๖	ข้อมูลข่าวสารมีความครบถ้วน และถูกต้อง	สายงานบริหาร (สำนักผู้ว่าการ)	๓	๒	๖	ส้ม	-โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
P๗	ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	สายงานบริหาร (ฝ่ายการคลัง)	๓	๒	๖	ส้ม	
P๘	ควรสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาราคายางอย่างยั่งยืน	สายงานปฏิบัติการ (กยท.ข.ตก.)	๒	๓	๖	เหลือง	
P๙	เป็นหน่วยงานที่บริหารจัดการยางพาราทั้งระบบ มีหน่วยงานส่วนภูมิภาคครอบคลุมทุกพื้นที่ เกษตรกร สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบกิจการยาง สามารถเข้าถึงได้ทุกพื้นที่	สายงานผู้ว่าการ (ฝ่ายกฎหมาย)	๕	๕	๒๕	แดง	-ระบบ OSS -โครงการสนับสนุนเครือข่ายตลาดยางพารา
P๑๐	ออกระเบียบ/ข้อบังคับ ของ กยท.เป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีความจำเป็นในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนงาน	สายงานผู้ว่าการ (ฝ่ายกฎหมาย)	๓	๕	๑๕	แดง	ทบทวนและพัฒนา งานด้านกฎหมาย สม่่าเสมอ

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร			
	ปรับปรุง แก้ไข โดยต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันต่อไปในอนาคต						
P๑๑	จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กยท. การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน	สายงานบริหาร (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)	๓	๑	๓	ส้ม	-โครงการพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะตามสายงาน -โครงการพัฒนาองค์กรด้านการบริหารจัดการเชิงรุก
P๑๒	นำองค์ความรู้ใหม่มาใช้ให้ยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง	สายงานบริหาร (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)	๑	๑	๑	เขียว	
	ความคาดหวัง						
P๑๓	เป็นหน่วยงานของภาครัฐ ที่ขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงพาณิชย์มากขึ้น	สายงานบริหาร (ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร) กองนโยบายและแผน	๔	๔	๑๖	แดง	โครงการแสวงหาและร่วมงานวิจัยและพัฒนาจากองค์กรทั้งในและต่างประเทศ
P๑๔	เป็นองค์กรที่มีนักวิชาการที่มีสมรรถนะสูงมีส่วนร่วมในการพัฒนาอุตสาหกรรมยางไทยมากขึ้น	สายงานบริหาร (ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร) กองนโยบายและแผน	๓	๔	๑๒	แดง	โครงการยกระดับการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานตาม SEAM
P๑๕	คาดหวังในด้านการผลิตยางพาราและผลิตภัณฑ์ใหม่	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๒	๓	๖	เหลือง	

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โชนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร			
P๑๖	เป็นหน่วยงานของภาครัฐ ที่จะขับเคลื่อนยางพาราไทยก้าวสู่ระดับโลก	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๒	๓	๖	เหลือง	
P๑๗	กยท. ควรมีระบบฐานข้อมูลยางพาราครบวงจรทั้งระบบ	สายงานปฏิบัติการ (กยท.ช.ตท.)	๓	๔	๑๒	แดง	โครงการ Big Data
P๑๘	บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี	สายงานปฏิบัติการ (กยท.ช.ตท.)	๑	๓	๓	เหลือง	
P๑๙	สามารถถอดระเบียบ/ข้อบังคับ ของ กยท. เพื่อกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ใช้ในการบริหารและดำเนินงานขององค์กรให้มีความถูกต้องและมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง	สายงานผู้ว่าฯ (ฝ่ายกฎหมาย)	๔	๕	๒๐	แดง	ทบทวนและพัฒนา งานด้านกฎหมาย สม่่าเสมอ
	ความกังวล						
P๒๐	ไม่สามารถรักษามาตรฐาน ISO ๙๐๐๑ : ๒๐๑๕ ได้ทุกตลาด	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๕	๓	๑๕	แดง	โครงการสนับสนุน การบริหารงานตลาด กลางยางพารา
P๒๑	การพัฒนาระบบตลาด กยท. ไม่ตอบสนองความต้องการผู้ซื้อ ผู้ขาย	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๕	๕	๒๕	แดง	โครงการสนับสนุน การบริหารงานตลาด กลางยางพารา
P๒๒	ไม่สร้างราคาที่เป็นธรรม	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๓	๕	๑๕	แดง	โครงการสนับสนุน การบริหารงานตลาด กลางยางพารา



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร			
A	๒. พันธมิตร/คู่ความร่วมมือ						
	ความต้องการ						
A๑	ปฏิบัติตามนโยบายและมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร)	๓	๓	๙	แดง	จัดทำคู่มือปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน
A๒	พัฒนาระบบการบริการให้ทันสมัยเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร)	๓	๓	๙	แดง	-ระบบ OSS -ระบบ e-cess -ระบบ NSW -ระบบ Thai Rubber Trade
A๓	มีแผนการปฏิบัติงานสำรองที่ทันต่อเหตุการณ์	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร)	๓	๓	๙	แดง	บริหารกิจการโดยจัดทำแผน BCP
A๔	มีองค์ความรู้/แหล่งอ้างอิงวิชาการใหม่ๆ รองรับแผนงาน/โครงการ	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร)	๓	๓	๙	แดง	โครงการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความรู้วิชาการยางพารา
A๕	การประสานงานระหว่างสำนักงานอัยการกับฝ่ายกฎหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง	สายงานผู้ว่าการ (ฝ่ายกฎหมาย)	๑	๕	๕	เหลือง	
A๖	มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากสำนักงานอัยการเพื่อนำไปปรับปรุง แก้ไขในการดำเนินงาน	สายงานผู้ว่าการ (ฝ่ายกฎหมาย)	๑	๕	๕	เหลือง	



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร			
A๗	มีการรวบรวมพยานเอกสาร หลักฐานต่างๆที่ชัดเจน ครบคลุม และครบถ้วน รวมทั้งมีระยะเวลาที่เหมาะสมในการรวบรวมเอกสารหลักฐาน ในการส่งเรื่องให้พนักงานอัยการแก้ต่าง/ว่าต่างคดี	สายงานผู้ว่าการ (ฝ่ายกฎหมาย)	๑	๕	๕	เหลือง	
A๘	กยท. เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสาร เพื่อสามารถให้รับรู้ข่าวสารได้รวดเร็วยิ่งขึ้น	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๒	๒	๔	เขียว	
A๙	จัดทำ MOU กับการยางแห่งประเทศไทยต่อไป	สายงานบริหาร (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)	๓	๑	๓	ส้ม	-โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้แก่ชาวสวนยางและผู้ประกอบกิจการยาง -โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร -โครงการบริหารจัดการข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	ความคาดหวัง						
A๑๐	บรรลุได้ตามเป้าหมายตามแผนงานและมีแนวทางจัดการปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานที่ชัดเจน	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร) (ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาการผลิต)	๔	๓	๑๒	แดง	ติดตามผลการดำเนินงานรายเดือน

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โชนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร			
A๑๑	บุคลากรด้านกฎหมายของฝ่ายกฎหมาย กยท. มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร และมีความรู้ความเข้าใจกฎหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	สายงานผู้ว่าการ (ฝ่ายกฎหมาย)	๑	๕	๕	เหลือง	
A๑๒	ข้อมูลในการสนับสนุน กิจกรรมการดำเนินงานของสมาชิกสมาคม	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๒	๒	๔	เขียว	
A๑๓	คาดหวังความรวดเร็วถูกต้อง ยินดีให้บริการ	สายงานบริหาร (ฝ่ายการคลัง)	๒	๑	๒	เขียว	
	ความกังวล						
A๑๔	มีข้อร้องเรียนด้านคุณภาพและสิ่งปลอมปน	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๕	๕	๒๕	แดง	โครงการบริหารจัดการข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
A๑๕	ความผันผวนของราคายางตกต่ำ	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๕	๕	๒๕	แดง	โครงการสนับสนุนการบริหารงานตลาดกลางยางพารา
A๑๖	ช่องทางการสื่อสารขาดความรวดเร็วในการติดต่อ ควรใช้ช่องทางโซเชียลมีเดีย เช่น LINE หรืออีเมล	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๒	๒	๔	เขียว	
Su	๓. คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ						
	ความต้องการ						
Su๑	การบริการขนส่งถึงหน้าโรงงานลูกค้า	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๑	๓	๓	เหลือง	

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ขององค์กร			
Su๒	การจัดส่งสินค้าตรงเวลา และรวดเร็ว	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๓	๑	๓	ส้ม	ติดตามการจัดส่ง สินค้าตามถือการ สั่งซื้อ
Su๓	การอำนวยความสะดวกในการขนถ่ายลำเลียง สินค้า	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๒	๑	๒	เขียว	
Su๔	เจ้าหน้าที่ส่งมอบอย่าง เจ้าหน้าที่ซึ่ง ให้บริการด้วย ความเต็มใจมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่ บริษัทขนส่ง	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๒	๑	๒	เขียว	
Su๕	มีโอกาเป็นส่วนหนึ่งในการนำเสนองานให้ กยท.	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๓	๑	๓	ส้ม	-โครงการดำเนินการ จัดประชุมเครือข่าย -โครงการจัดงาน มหกรรมยางพารา
	ความคาดหวัง						
Sub๖	เจ้าหน้าที่ส่งมอบอย่างมีความรู้ความสามารถ และผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการส่งมอบอย่าง	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๓	๑	๓	ส้ม	โครงการพัฒนา บุคลากรแบบมุ่ง สมรรถนะตามสาย งาน
Su๗	เจ้าหน้าที่ห้องซังที่มีความรู้ ความสามารถ และผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องซัง	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๓	๑	๓	ส้ม	โครงการพัฒนา บุคลากรแบบมุ่ง สมรรถนะตามสาย งาน



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โชนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร			
C	๔. ลูกค้า/ผู้รับบริการ						
	ความต้องการ						
C๑	มีขั้นตอนที่ชัดเจนและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร) (ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาการผลิต)	๓	๓	๙	แดง	มีคู่มือการปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน
C๒	การให้บริการที่รวดเร็ว	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาการผลิต)	๓	๒	๖	ส้ม	ระบบ OSS
C๓	สร้างการรับรู้ด้านข้อมูลข่าวสาร/องค์ความรู้/แจ้งเตือนภัย/แนวป้องกัน	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร) (ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาการผลิต)	๓	๓	๙	แดง	โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
C๔	การได้รับความสะดวกในการให้บริการ	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาการผลิต)	๓	๓	๙	แดง	ระบบ OSS
C๕	มีการให้บริการผ่านระบบออนไลน์/จุดบริการเคลื่อนที่ Mobile Unit	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร)	๓	๒	๖	ส้ม	ระบบ OSS
C๖	ช่องทางการติดต่อและการรับฟังที่ให้บริการเป็นขั้นตอนเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร)	๓	๒	๖	ส้ม	โครงการบริหารจัดการข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
C๗	จัดอบรมให้ตรงกับความต้องการ	สายงานบริหาร (ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ)	๓	๓	๙	แดง	-โครงการพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะตามสายงาน



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร			
							-โครงการพัฒนาองค์กรด้านการบริหารจัดการเชิงรุก
C๘	มีการประชาสัมพันธ์กับเกษตรกรให้มากขึ้น	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาการผลิต)	๓	๓	๙	แดง	-โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้แก่ชาวสวนยางและผู้ประกอบกิจการยาง -โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
C๙	ต้องการให้ กยท. พิจารณาการรับสินค้าโดยขยายเวลารับสินค้าจาก ๑๔ วัน เป็น ๑ เดือน เพื่อขยายความสามารถการขยายตลาดในอุตสาหกรรมยางธรรมชาติ	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๕	๓	๑๕	แดง	ติดตามการจัดส่งสินค้าตามลี้ตการสั่งซื้อ
C๑๐	บริการข้อมูลทางออนไลน์ให้รวดเร็ว	สายงานธุรกิจ (ฝ่ายอุตสาหกรรมยาง)	๓	๑	๓	ส้ม	ระบบ OSS
C๑๑	อยากให้มีการปรับปรุงเอกสาร หรือสื่อประชาสัมพันธ์ที่อ่านง่าย เช่น มีรูปภาพประกอบ	สายงานธุรกิจ (ฝ่ายอุตสาหกรรมยาง)	๓	๑	๓	ส้ม	-โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้แก่ชาวสวนยางและผู้ประกอบกิจการยาง -โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อ



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร			
							สร้างการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
C๑๒	ต้องการได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน น้ำหนักและปริมาณยาง เป็นไปตามความต้องการและราคาเป็นธรรม	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๓	๓	๙	แดง	ทบทวนคู่มือในการให้บริการ
	ความคาดหวัง						
C๑๓	อยากให้มีการจัดสรรอุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องเสียง, ทีวี, โปรเจคเตอร์	สายงานบริหาร (ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ)	๓	๓	๙	แดง	ขออนุมัติงบประมาณในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น
C๑๔	มีช่องทางการสื่อสารเผยแพร่ที่ทันสมัย	สายงานบริหาร (ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ)	๓	๓	๙	แดง	ระบบ OSS
C๑๕	การส่งเสริมและพัฒนาให้ตรงตามความต้องการของเกษตรกร	สายงานบริหาร (ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ)	๓	๓	๙	แดง	โครงการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความรู้วิชาการยางพารา
C๑๖	ส่งเสริมการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ เป็นรูปธรรม เห็นผลชัดเจน ประเมินความคุ้มค่าได้	สายงานธุรกิจ (ฝ่ายอุตสาหกรรมยาง)	๕	๕	๒๕	แดง	-โครงการสนับสนุนการบริหารงานตลาดกลางยางพารา -โครงการบริหารจัดการโรงอบ/รมยาง โรงเรือน โรงอัดก้อน อุปกรณ์อัด



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ขององค์กร			
							ก้อน และโกดังเก็บยาง
C๑๗	ผลิตภัณฑ์ปลายน้ำที่สร้างรายได้ให้กับเกษตรกรอย่างยั่งยืนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับจากโครงการรัฐ หลังจากขึ้นทะเบียนเกษตรกร	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร)	๕	๓	๑๕	แดง	โครงการวิจัยผลิตภัณฑ์ยาง
C๑๘	มีการจัดการศึกษาดูงาน	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร)	๒	๒	๔	เขียว	
C๑๙	เพิ่มจำนวนห้องน้ำในสถานที่จัดอบรมหรือจัดสถานที่ที่มีความพร้อม	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาการผลิต)	๒	๒	๔	เขียว	
C๒๐	ติดต่อสะดวกได้หลายช่องทาง และมี Contact Point ชัดเจน	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๒	๒	๔	เขียว	
C๒๑	เป็นที่ต้องการทางด้านการทดสอบผลิตภัณฑ์	สายงานธุรกิจ (ฝ่ายอุตสาหกรรมยาง)	๓	๔	๑๒	แดง	มีศูนย์บริการทดสอบคุณภาพยาง
C๒๒	ได้รับการบริการที่ รวดเร็ว และถูกต้องแม่นยำ	สายงานธุรกิจ (ฝ่ายอุตสาหกรรมยาง)	๓	๔	๑๒	แดง	ระบบ OSS
C๒๓	เป็นแหล่งเรียนรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลด้านการวิจัย	สายงานปฏิบัติการ (สถาบันวิจัยยาง)	๕	๕	๒๕	แดง	โครงการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความรู้วิชาการยางพารา
C๒๔	สร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการ/วิจัย	สายงานปฏิบัติการ (สถาบันวิจัยยาง)	๓	๓	๙	แดง	-โครงการแสวงหาและร่วมงานวิจัย



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร			
							และพัฒนาจากองค์กรทั้งในและระหว่างประเทศ-โครงการแสวงหาและสร้างความร่วมมือด้านยางพาราระหว่างประเทศ
C๒๕	เจ้าหน้าที่มีอรรถยาศยดี มีการบริการที่ดี สะดวกและรวดเร็ว	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๓	๒	๖	ส้ม	โครงการพัฒนาบุคลากรแบบมุ่งสมรรถนะตามสายงาน
	ความกังวล						
C๒๖	กระบวนการทำงานบางเรื่องยังไม่มี ความชัดเจนในแนวการปฏิบัติงาน เช่น การส่งเอกสารเพื่อยืนยันการอนุมัติเงินกู้ระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการสถาบันการเงิน และ กยท.	สายงานธุรกิจ (ฝ่ายอุตสาหกรรมยาง)	๔	๔	๑๖	แดง	จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
C๒๗	มีสารเคมีที่ใช้ในยางวางจำหน่ายเพิ่มขึ้น	สายงานธุรกิจ (ฝ่ายอุตสาหกรรมยาง)	๔	๔	๑๖	แดง	
C๒๘	มีสินค้าสามารถซื้อได้ทันที ไม่ต้องรอการผลิต	สายงานธุรกิจ (ฝ่ายอุตสาหกรรมยาง)	๑	๕	๕	เหลือง	
C๒๙	เพิ่มเติมสารเคมี	สายงานธุรกิจ (ฝ่ายอุตสาหกรรมยาง)	๑	๕	๕	เหลือง	
C๓๐	ยางไม่ได้คุณภาพ มีสิ่งแปลกปลอมปะปนไป ในยางและราคาไม่เที่ยงธรรม	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๕	๕	๒๕	แดง	โครงการสนับสนุนการบริหารงานตลาดกลางยางพารา



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โซนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร			
C๓๑	การรับส่งมอบบางไม่เป็นไปตามกำหนดและระบบประมวลข้อมูล	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๕	๕	๒๕	แดง	โครงการสนับสนุนการบริหารงานตลาดกลางยางพารา
E	๕. พนักงานการยางแห่งประเทศไทย						
	ความต้องการ						
E๑	การกำหนดค่าตอบแทนพิเศษ/เงินประจำตำแหน่ง/สวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ กำหนดมาตรฐานงานเป็นระดับความยากง่าย และเหมาะสมกับแต่ละคน	สายงานบริหาร (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)	๓	๒	๖	ส้ม	-โครงการปรับปรุงโครงการสร้างองค์กร กรอบอัตรากำลังและหน้าที่ความรับผิดชอบ -โครงการสรรหาคัดเลือก และแต่งตั้งบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล -โครงการบริหารจัดการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ
E๒	ปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ	สายงานบริหาร (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)	๒	๑	๒	เขียว	
E๓	ผลการดำเนินงานทุกกิจกรรมและ ทำงานวิจัยบรรลุตามเป้าหมาย	สายงานบริหาร (ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร) กองนโยบายและแผน	๕	๕	๒๕	แดง	ติดตามผลการดำเนินงานรายเดือน

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โชนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร			
E๔	มีการจัดทำแผนโครงการที่ชัดเจน/งบประมาณเพียงพอ และแนวทางการแก้ไขปัญหาในแต่ละโครงการที่สามารถใช้อ้างอิงและปฏิบัติงานได้	สายงานบริหาร (ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร) กองนโยบายและแผน	๕	๕	๒๕	แดง	ติดตามผลการดำเนินงานรายเดือน
E๕	มีระบบการใช้งานที่ตอบสนองความต้องการการใช้ข้อมูลครอบคลุมทุกกระบวนการ/รายงานพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา	สายงานบริหาร (ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ)	๕	๕	๒๕	แดง	ระบบ OSS
	ความคาดหวัง						
E๖	มีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาด้วยความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ และมีการรักษาความลับของข้อมูลอย่างเคร่งครัด ดำเนินงานโดยยึดหลักคุณธรรมและจรรยาบรรณ มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริตไม่เรียกรับสินบนหรือผลประโยชน์	สายงานบริหาร (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)	๓	๓	๙	แดง	โครงการบริหารจัดการข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
E๗	อยากให้มีการจัดสรรอุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องเสียง, ทีวี, โปรเจคเตอร์	สายงานบริหาร (ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ)	๓	๓	๙	แดง	ขออนุมัติงบประมาณในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น
E๘	มีช่องทางการสื่อสารเผยแพร่ที่ทันสมัย พนักงาน กยท. มีความคาดหวังให้หน่วยธุรกิจปรับปรุงหรือพัฒนา ดำเนินนโยบายแนวทางการทำธุรกิจที่ชัดเจน มีความเป็นเอกเทศ เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัวยิ่งขึ้น ประกอบกับการตัดสินใจที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน	สายงานบริหาร (ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ)	๑	๔	๔	เหลือง	
	ความกังวล						
E๙	ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๒	๔	๘	เหลือง	



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โชนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร			
E๑๐	การดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๒	๔	๘	เหลือง	
E๑๑	การประชาสัมพันธ์สื่อสารภายในองค์กรไม่ทั่วถึง	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๒	๔	๘	เหลือง	
E๑๒	การอบรมความรู้ใหม่ๆ ไม่ทั่วถึง	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๒	๔	๘	เหลือง	
E๑๓	กรอบโครงสร้างอัตรากำลังไม่ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๓	๕	๑๕	แดง	โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กรอบอัตรากำลังและหน้าที่ความรับผิดชอบ
E๑๔	ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๑	๕	๕	เหลือง	
E๑๕	การขาดจิตสำนึก ความตระหนักในหน้าที่ และการทำงานเป็นทีม	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๑	๕	๕	เหลือง	
E๑๖	กังวลการขาดนักวิจัยที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง	สายงานปฏิบัติการ (ฝ่ายเศรษฐกิจยาง)	๑	๕	๕	เหลือง	
So	๖. ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ความต้องการ						
So๑	จัดการเรื่องให้เกิดปัญหาน้ำเสีย	สายงานปฏิบัติการ (กยท.ข.ตค.)	๕	๕	๒๕	แดง	โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้มีศักยภาพ

รหัส	ประเด็น	สายงานเจ้าของประเด็น	คะแนน		คะแนน	โชนสี	แผนงาน/มาตรการรองรับ
			ระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร			
							และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
So๒	ช่องทางการให้บริการ	สายงานบริหาร (สำนักผู้ว่าการ)	๑	๔	๔	เหลือง	
So๓	การให้คำแนะนำข้อมูลข่าวสาร	สายงานบริหาร (สำนักผู้ว่าการ)	๑	๔	๔	เหลือง	
So๔	ความสะดวกของการเดินทางในการติดต่อ	สายงานบริหาร (สำนักผู้ว่าการ)	๑	๔	๔	เหลือง	
M	๗. สื่อมวลชน						
	ความต้องการ						
M๑	ข้อมูลข่าวสารมีความครบถ้วน และถูกต้อง	สายงานบริหาร (สำนักผู้ว่าการ)	๔	๔	๑๖	แดง	โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
M๒	ต้องการให้หน่วยธุรกิจ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารภารกิจให้พนักงานกยท. ทราบทั่วถึง อาทิ การออกเยี่ยมเยียนลูกค้า การออกบูทงานแสดงสินค้าต่างๆ	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๑	๑	๑	เขียว	
	ความคาดหวัง						
M๓	การประชาสัมพันธ์ของหน่วยธุรกิจในการทำภารกิจกิจกรรมต่างๆ ให้พนักงานได้ทราบทั่วถึง	สายงานธุรกิจ (หน่วยธุรกิจ)	๑	๑	๑	เขียว	

๒.๑๒ ความเสี่ยงระดับองค์กร

ภาพที่ ๘ การบริหารความเสี่ยงของ กยท. มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ COSO ๒๐๑๗ ทั้ง ๕ องค์ประกอบ ดังภาพที่



กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ กยท. มีการระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) ที่สามารถเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นส่งผลกระทบต่อทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่วางไว้โดยรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่และจัดประเภทความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO แบ่งเป็น ๔ ประเภท (S O F C) ที่ผ่านมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กยท. ครั้งที่ ๘/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๕ ดังนี้

ตารางที่ ๑๑ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามพันธกิจ และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์	ค่าคะแนนระดับ ๓ ตามบันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กยท.
ด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	สร้างความเข้มแข็งให้กับอุตสาหกรรมยางพาราทั้งระบบ พร้อมทั้งสร้างบุคลากรในการขับเคลื่อนองค์กร ยกระดับความผูกพันและสร้างประสบการณ์ ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องตามเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ที่ระบุในแต่ละปีหรือตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงฯ แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า	ค่าคะแนนระดับ ๓ ตามบันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กยท.
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สร้างความมั่นคงให้กับองค์กร โดยการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่ระบุในแต่ละปีหรือตามตัวชี้วัดบันทึกข้อตกลงฯ แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า	ค่าคะแนนระดับ ๓ ตามบันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กยท.
ด้านกฎระเบียบ (Compliance)	ไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบายรัฐบาล รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ค่าคะแนนระดับ ๓ ตามบันทึกข้อตกลงฯ หรือค่าเป้าหมายตัวชี้วัดที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กยท.

เพื่อกำหนด Risk Universe มาประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลความเสี่ยงของการควบคุม แต่ละปัจจัยเสี่ยง เพื่อกำหนดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ โดยสามารถวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงระดับองค์กรได้ ในปี ๒๕๖๖ จำนวน ๒๕ เรื่อง

๒.๑๓ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Value Driver)

กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์หรือค่า EP (Economic Profit) ปี ๒๕๖๕ เกิดจริงเท่ากับ

ตารางที่ ๑๒ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Value Driver)

รายการ		เกิดจริง		เพิ่ม/ลด
		2564	2565	
EP	กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP=NOPAT-CC)	(674,782,049.63)	1,229,354,076.89	1,904,136,126.52
	กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT)	(674,782,049.63)	1,229,354,076.89	1,904,136,126.52
	ต้นทุนของเงินทุน (CC)	0.00	0.00	0.00
NOPAT	รายได้จากการดำเนินงาน (1)	9,784,592,160.33	11,528,736,090.59	1,744,143,930.26
	รายได้เงินอุดหนุน (2)	461,889,796.03	138,946,606.46	(322,943,189.57)
	รายได้อื่นๆ (3)	330,729,379.09	818,146,039.50	487,416,660.41
	รายได้ทางเศรษฐศาสตร์ (4) = (1)+(2)+(3)	10,577,211,335.45	12,485,828,736.55	1,908,617,401.10
	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (5)	11,308,637,029.33	11,104,878,715.15	(203,758,314.18)
	รายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทรายการใหม่เข้าไปไว้ในกำไรหรือขาดทุนในภายหลัง (6)	(56,643,644.25)	151,595,944.51	208,239,588.76
	ค่าใช้จ่ายทางเศรษฐศาสตร์ (7) = (5) + (6)	11,251,993,385.08	11,256,474,659.66	4,481,274.58
	กำไรสุทธิทางเศรษฐศาสตร์ (8) = (4) - (7)	(674,782,049.63)	1,229,354,076.89	1,904,136,126.52
	ภาษีทางเศรษฐศาสตร์ (9)	-	-	0.00
	กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (10) = (8) - (9)	(674,782,049.63)	1,229,354,076.89	1,904,136,126.52
CC	เงินทุนทางเศรษฐศาสตร์เฉลี่ย (IC) (11)	30,753,840,071.71	32,260,800,035.10	1,506,959,963.39
	อัตราเฉลี่ยต้นทุนของเงินทุน (WACC) (12)			0.00
	ต้นทุนของเงินทุน (CC) (13) = (11) X (12)	0.00	0.00	0.00

การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญ ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ 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

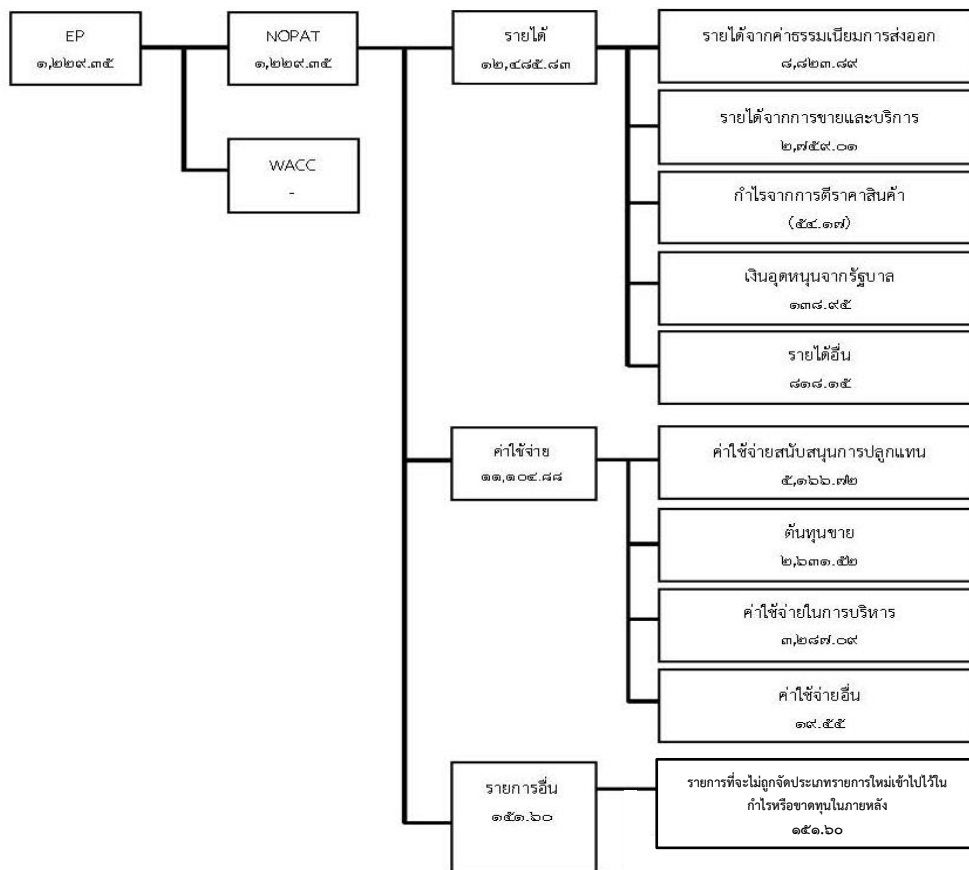
NOPAT คือ กำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (Net Operating Profit After Tax)

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) ดังนั้นจึงสามารถแสดงโครงสร้าง EP ซึ่งสะท้อนถึงปัจจัยขับเคลื่อน EP ได้ในรูปแบบของ แผนภาพต้นไม้ (Tree Diagram) ดังนี้

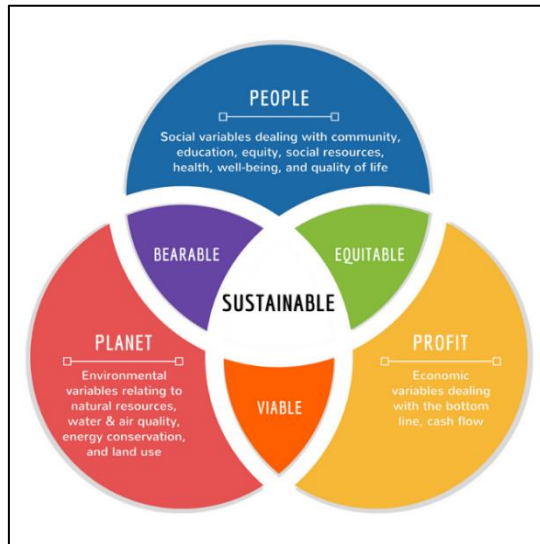
ภาพที่ ๙ แผนภาพต้นไม้ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Value Driver Tree Diagram)



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

๒.๑๔ การวิเคราะห์ปัจจัยกำหนดความยั่งยืน

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



ภาพที่ ๑๐ กรอบแนวคิดไตรกำไรสุทธิ (Triple Bottom Line) ที่มา Dalibozhko and Krakovetskaya (๒๐๑๘)

ในมุมมองของ กยท. และการรับฟังความเห็นของของส่วนงาน/หน่วยงานภายใน กยท. สามารถวิเคราะห์ และกำหนดปัจจัยที่กำหนดความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด ไตรกำไรสุทธิ ได้ดังนี้

๒.๑๔.๑ ด้านเศรษฐกิจ

ผลประกอบการของ กยท. เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ กยท. มีความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ เนื่องจาก กยท. จะต้องบริหารเงินของกองทุนพัฒนายางพารา และ กยท. ให้มีความมั่นคงทางการเงิน หรือมีกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ กยท. มีงบประมาณเพียงพอสำหรับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา ตามที่ พระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ กำหนดไว้ โดยปัจจุบันรายได้หลักของกองทุนฯ คือ ค่าธรรมเนียมจากการส่งออก ส่วน กยท. มีรายได้หลักคือ รายได้จากการประกอบธุรกิจ

๒.๑๔.๒ ด้านสังคม

รายได้และคุณภาพชีวิตของเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ กยท. มีความยั่งยืนด้านสังคม เนื่องจากการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา ยังคงต้องอาศัยความได้เปรียบของไทยที่เป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบยางที่มีศักยภาพของโลก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำให้เกษตรกรมีรายได้จากการทำสวนยางเพียงพอต่อการดำรงชีวิต และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เพื่อจูงใจให้เกษตรกรยังประกอบอาชีพการทำสวนยางต่อไป สำหรับสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยางจะเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมต่อระหว่างเกษตรกร ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ยาง และผู้ใช้อย่างต่างประเทศ ซึ่งการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง คือ การส่งเสริมให้สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และ

ผู้ประกอบการมีศักยภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นด้วยมาตรฐาน และนวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบกับคู่แข่งในตลาดโลกได้

นอกจากนี้ คุณภาพชีวิตของพนักงาน กยท. เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ กยท. มีความยั่งยืนด้านสังคมเช่นกัน เนื่องจากพนักงาน กยท. เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ และมีคุณค่า ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อน กยท. ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ นอกจากนี้คุณภาพชีวิตของพนักงานยังนำไปสู่ความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์กรซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน

๒.๑๔.๓ ด้านสิ่งแวดล้อม

สินค้ายางพาราที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งในกระบวนการผลิต และกระบวนการย่อยสลาย รวมถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ยางที่มีส่วนช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ กยท. มีความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม

กยท. ได้กำหนดปัจจัยความยั่งยืนของ กยท. ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกำหนดขึ้นจากการศึกษาและวิเคราะห์หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (The Sustainable Development Goal: SDGs) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการด้านยางพารา ระยะ ๑๕ ปี และนโยบายต่าง ๆ

๒.๑๕ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศที่สำคัญ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จะใช้เครื่องมือที่พัฒนาจากแนวคิดของ Francis J. Aguilar คือ PESTEL ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภายนอก ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านการเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Sociological) เทคโนโลยี (Technological) สิ่งแวดล้อม (Environmental) และกฎหมาย (Legal) สรุปได้ ดังนี้

๒.๑๕.๑ ปัจจัยด้านการเมือง (Political)

นายกรัฐมนตรีพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ให้ความสำคัญในการบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) ซึ่งโมเดลเศรษฐกิจ BCG หรือ โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นเศรษฐกิจทฤษฎีใหม่ที่ผสมผสานการพัฒนา ๓ ด้านหลัก คือ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศในด้านสังคม เศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม

สถานการณ์การเมืองของรัฐบาลในปัจจุบัน ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา จะครบวาระ ๔ ปี ในวันที่ ๒๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ มีโอกาสที่จะนำไปสู่การเลือกตั้งที่เข้มข้นขึ้น ทั้งการต่อสู้ในสนามการเลือกตั้งและการจัดตั้งรัฐบาลใหม่ ท่ามกลางการแบ่งขั้วทางการเมือง ซึ่งอาจเกิดการขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลในด้านต่างๆ หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำรัฐบาล รวมถึงความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ยังคงยืดเยื้อและข้อจำกัดจากสถานะการคลังและงบประมาณของรัฐบาลเป็นอุปสรรคต่อการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินแก่การยางแห่งประเทศไทย ดังจะเห็นได้จากในช่วง ๕ ปีที่ผ่านมา การยางแห่งประเทศไทยได้รับงบประมาณแผ่นดินลดลงอย่างต่อเนื่อง

๒.๑๕.๒ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic)

สถานการณ์เศรษฐกิจไทย สำหรับในปี ๒๕๖๖ กระทรวงการคลังคาดว่าเศรษฐกิจไทย จะขยายตัวเพิ่มขึ้นที่ร้อยละ ๓.๘ (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ ๓.๓ ถึง ๔.๓) เนื่องจากได้รับแรงสนับสนุนจากการฟื้นตัวจากภาคการท่องเที่ยวและอุปสงค์ภายในประเทศที่ฟื้นตัวต่อเนื่อง โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคเอเชียที่จะเดินทางเข้ามาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งคาดว่าในปี ๒๕๖๖ จะมีนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเดินทางเข้ามาในประเทศไทยจำนวน ๒๗.๕ ล้านคน ขยายตัวที่ร้อยละ ๑๔๗ ต่อปี ส่งผลให้รายได้จากภาคการท่องเที่ยวและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องเพิ่มสูงขึ้น ขณะที่ปริมาณการส่งออกสินค้าจะชะลอลงตามการชะลอลงของอุปสงค์ประเทศคู่ค้าสำคัญ โดยคาดว่า การส่งออกสินค้าในรูปเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐจะขยายตัวที่ร้อยละ ๐.๔ (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ -๐.๑ ถึง ๐.๙) สำหรับการบริโภคภาคเอกชนคาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ ๓.๕ (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ ๓.๐ ถึง ๔.๐) ตามรายได้ภาคประชาชนที่เพิ่มขึ้น โดยบทบาทของนโยบายการคลังจะยังมีส่วนช่วยบรรเทาผลกระทบจากสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และช่วยสนับสนุนการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยในทุกภาคส่วนให้ไปอย่างทั่วถึง สำหรับการลงทุนภาคเอกชนคาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ ๓.๖ (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ ๓.๑ ถึง ๔.๑) จากความเชื่อมั่นของเศรษฐกิจภายในประเทศที่เริ่มกลับมาดีขึ้น ในด้านเสถียรภาพภายในประเทศ คาดว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะอยู่ที่ร้อยละ ๒.๘ (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ ๒.๓ ถึง ๓.๓) ปรับเข้าสู่กรอบเป้าหมายเงินเฟ้อที่ร้อยละ ๑.๐ - ๓.๐ เนื่องจากราคาพลังงานโลกที่ลดลง สำหรับเสถียรภาพภายนอกประเทศ คาดว่าดุลบัญชีเดินสะพัดจะกลับมาเกินดุล ๓.๑ พันล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็นร้อยละ ๐.๕ ของ GDP (ช่วงคาดการณ์ที่ร้อยละ ๐.๐ ถึง ๑.๐ ของ GDP) (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, ๒๕๖๖)

๒.๑๕.๓ ปัจจัยด้านสังคม (Sociological)

ประชากรสูงวัยในไทยเติบโตเป็นอันดับสามในทวีปเอเชีย รองจากเกาหลีใต้ และญี่ปุ่น โดยไทยนั้นได้เข้าใกล้สังคมสูงวัยมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๘ สำนักงานสถิติแห่งชาติได้คาดการณ์ว่า ไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัวในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ และในปี พ.ศ. ๒๕๗๓ ไทยจะมีสัดส่วนประชากรสูงวัยเพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ ๒๖.๙ ของประชากรไทย

สถานการณ์ด้านแรงงานไตรมาสสี่ ปี ๒๕๖๕ มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น จากการขยายตัวของการจ้างงานนอกภาคเกษตรกรรม ขณะที่การจ้างงานภาคเกษตรกรรมยังคงหดตัวต่อเนื่องตั้งแต่ไตรมาสสองสำหรับภาพรวม ปี ๒๕๖๕ อัตราการมีงานทำและชั่วโมงการทำงานปรับตัวดีขึ้นมาอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับช่วงก่อน COVID-๑๙ การจ้างงาน มีจำนวนทั้งสิ้น ๓๙.๖ ล้านคน ขยายตัวร้อยละ ๑.๕ จากช่วงเดียวกันของปีก่อน เป็นผลจากการจ้างงานในสาขานอกภาคเกษตรกรรมที่เพิ่มขึ้นร้อยละ ๓.๔ โดยสาขาโรงแรมและภัตตาคาร และสาขาการค้าส่ง และค้าปลีก ปรับตัวดีขึ้นจากการขยายตัวของภาคการท่องเที่ยว ขณะที่สาขาการขนส่ง/เก็บสินค้า และสาขาการผลิตมีการจ้างงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการยังมีความเชื่อมั่นต่อแนวโน้มเศรษฐกิจในอนาคต สำหรับภาคเกษตรกรรม การจ้างงานหดตัวร้อยละ ๓.๔ จากปัญหาอุทกภัยในพื้นที่ภาคใต้และการย้ายสาขาของแรงงานชั่วโมงการทำงานปรับตัวดีขึ้น โดยชั่วโมงการทำงานภาพรวมและภาคเอกชนเฉลี่ยอยู่ที่ ๔๒.๖ และ ๔๖.๕ ชั่วโมง/สัปดาห์ผู้ทำงานล่วงเวลาเพิ่มขึ้นโดยมีจำนวนกว่า ๖.๓ ล้านคน ขณะที่ผู้ว่างงานและผู้เสมือนว่างงานลดลงกว่าร้อยละ ๒๘.๐ และ ๑๙.๐ ตามลำดับ การว่างงานปรับตัวดีขึ้น โดยผู้ว่างงานมีจำนวน ๔.๖ แสนคน คิดเป็นอัตราการว่างงานร้อยละ ๑.๑๕ ซึ่งลดลงทั้งผู้ว่างงานที่เคยทำงานมาก่อนและไม่เคยทำงานมาก่อน

สถานการณ์ด้านแรงงาน ปี ๒๕๖๕ ผู้มีงานทำมีจำนวน ๓๙.๒ ล้านคน ขยายตัวร้อยละ ๑.๐ โดยการจ้างงานนอกภาคเกษตรกรรม ขยายตัวร้อยละ ๒.๐ ตามภาวะเศรษฐกิจที่ปรับตัวดีขึ้นหลังจากการเปิดรับนักท่องเที่ยวและการส่งออกที่ขยายตัวขึ้นจากปีก่อน ขณะที่ภาคเกษตรกรรม การจ้างงานหดตัวร้อยละ ๑.๒ จากผลกระทบของอุทกภัยตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ๒๕๖๕ และการเคลื่อนย้ายของแรงงานไปสู่สาขาที่ฟื้นตัวได้ดี (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๖๖)

๒.๑๕.๔ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological)

ประเทศไทยยุค ๔.๐ หรือไทยแลนด์ ๔.๐ เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรงได้ โดยมีฐานคิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมและเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ดังนั้น “ประเทศไทย ๔.๐” จึงควรมีการเปลี่ยนวิธีการทำที่มีลักษณะสำคัญ คือ เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมในปัจจุบัน ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Start ups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง และเตรียมพร้อมเข้าสู่ยุค ๕.๐ ในอนาคต

๒.๑๕.๕ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)

จากที่คณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔ มีมติเห็นชอบให้การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) : โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นวาระแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๔ เป็นต้นไปและให้คณะกรรมการบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ - เศรษฐกิจหมุนเวียน - เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) พิจารณากำหนดและดำเนินแผนงาน/โครงการต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐ และจากสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่บ่งชี้ว่าภาวะโลกร้อนขึ้น ส่งผลต่ออุณหภูมิโลกที่สูงขึ้น ซึ่งนักวิทยาศาสตร์คาดการณ์ว่าจะก่อให้เกิดความแปรปรวนของสภาพอากาศ ส่งผลกระทบต่อสิ่งมีชีวิตและการเพาะปลูกพืชของโลก ซึ่งเป็นปัจจัยลบต่อสุขภาพเนื่องจากพื้นที่ปลูกยางของไทยอาจต้องเผชิญกับภาวะภัยแล้งหรืออุทกภัยที่รุนแรงขึ้น รวมทั้งเกิดความเสียหายทางเศรษฐกิจจากผลผลิตที่น้อยกว่าสภาพปกติหรือการเกิดโรคระบาดใหม่ๆ เช่น โรคใบร่วงยางพารา โดยสถาบันวิจัยยาง การยางแห่งประเทศไทย ประเมินว่า การระบาดของโรคใบร่วงยางพารา ส่งผลให้ผลผลิตยางลดลงประมาณร้อยละ ๓๐ - ๕๐ นอกจากนี้หากไทยไม่มีมาตรการหรือให้ความร่วมมือในการลดโลกร้อนและปัญหาสิ่งแวดล้อม อาจถูกประเทศผู้นำเข้าใช้เป็นข้ออ้างในการกีดกันทางการค้าสินค้ายางพาราของไทยได้ อย่างไรก็ตาม รัฐบาลไทยได้ให้ความสำคัญกับปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดเป็นวาระแห่งชาติ และจัดทำโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐ เพื่อขับเคลื่อนโครงการที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง

จากสถิติจาก Climate Watch ระบุว่าจีนปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สูงสุดปีละ ๑๑๔๗๒.๓๗ ล้านตัน อันดับ ๒ คือ สหรัฐ อันดับ ๓ คือ อินเดีย ขณะที่ประเทศไทย อยู่ในอันดับที่ ๒๒ ของโลก อยู่ที่ราว ๒๗๘.๕๐ ล้านตันต่อปี ซึ่งคิดเป็น ๐.๗๕% ของปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ของทั้งโลกที่ถูกปล่อยออกมา ก๊าซเรือนกระจกนี้ ส่วนใหญ่เกิดขึ้นมาจากภาคการผลิตไฟฟ้าถึง ๓๙ % ดังนั้นการซื้อขายคาร์บอนเครดิต จึงเป็นหนึ่งในแนวทางช่วยให้ประเทศตัวการปล่อยก๊าซพิษไม่ต้องถูกลงโทษ ส่วนในประเทศไทย ตลาดสมัครใจคือเป็นการซื้อ-ขายที่ไม่มีกฎระเบียบข้อบังคับจากทางภาครัฐ ซึ่งราคาคาร์บอนเครดิตเฉลี่ยมีอัตราเติบโตอย่างต่อเนื่องโดย ในปี ๒๕๖๑ อยู่ที่ ๒๑.๓๗ บาทต่อตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า ปี ๒๕๖๒ อยู่ที่ ๒๔.๗๑ บาทต่อตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า ปี ๒๕๖๓ อยู่ที่ ๒๕.๗๖ บาทต่อตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า ขณะที่ปี ๒๕๖๔ อยู่ที่ ๓๔.๓๔ บาทต่อตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า ปัจจุบันปี ๒๕๖๕ ราคาสูงขึ้นแบบก้าวกระโดดไปอยู่ที่ ๑๐๗.๒๓ บาทต่อตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าหรือประมาณ ๓ ดอลลาร์ต่อตันคาร์บอนฯ ขณะที่ราคาคาร์บอนเครดิตในแต่ละตลาดหรือแต่ละมาตรฐานจะมีความแตกต่างกัน ปัจจุบันราคาคาร์บอนเครดิตโลกอยู่ที่ประมาณ ๒๕ ดอลลาร์ต่อตันคาร์บอนฯ

กยท. ได้ตระหนักถึงการปล่อยก๊าซคาร์บอน และเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสู่เศรษฐกิจสีเขียว และสังคมคาร์บอนต่ำ รวมถึงการเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรชาวสวนยาง และการเป็นส่วนหนึ่งในการสนองเจตนารมณ์ของประเทศไทยที่ตั้งเป้าสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน จึงได้ดำเนินการสร้างต้นแบบโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจตามมาตรฐานของประเทศไทย (Thailand Voluntary Emission Reduction Program : T-VER) โดยเริ่มตั้งแต่ ปี ๒๕๖๕ เป็นต้นไป

๒.๑๕.๖ ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

๑) กฎหมายหลักที่เกี่ยวข้องกับยางพารา มี ๒ ฉบับคือ พระราชบัญญัติควบคุมยาง พ.ศ. ๒๕๕๒ ซึ่งมีกองการยาง กรมวิชาการเกษตร เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ และพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ที่มีการยางแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งจากการวิเคราะห์ จะเห็นว่ากฎหมายหลักด้านยางพารามี หน่วยงานที่รับผิดชอบ แตกต่างกัน ขาดการบูรณาการเพื่อบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบครบวงจร และอาจจำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งจากรายงานการศึกษาของคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ปี ๒๕๖๒ ได้ระบุปัญหา อุปสรรคด้านกฎหมายอื่น ที่เกี่ยวข้องกับยางพารา คือ พระราชบัญญัติผังเมือง พ.ศ. ๒๕๖๒ ในเรื่องของการขยายโรงงานภายใต้เขตผังเมืองที่กำหนดใหม่ไม่มีการกำหนดเขตการใช้ประโยชน์พื้นที่อุตสาหกรรมอย่างชัดเจน เป็นอุปสรรคในการขยายโรงงานในเขตที่มีการปลูกยาง นอกจากนี้ยังมีเรื่องมาตรฐานสากลด้านไม้ยางพาราที่ให้ระบุแหล่งที่มาและข้อกำหนดต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน เช่น FSC และ PEFC

๒) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ และพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๖๕ ซึ่งพระราชบัญญัติทั้ง ๒ ฉบับนี้ จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบ แนวทางรวมทั้งวิธีการปฏิบัติงาน ในอนาคตของ กยท. อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องพัฒนาระบบการทำงานกับภาครัฐ มีการบูรณาการเป็นเอกภาพ ปรับสู่รูปแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ปรับโครงสร้างภาคหน่วยงานให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัยและยั่งยืน ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ รวมทั้งธุรกิจของ กยท. ในปัจจุบันและอนาคต

๓) มาตรการทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีที่ไทยต้องปฏิบัติตามFLEGT (เฟล็กที) ย่อมาจาก Forest Law Enforcement, Governance and Trade หรือ แผนปฏิบัติการการบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ ธรรมชาติ และการค้า ซึ่งเป็นมาตรการของสหภาพยุโรปที่ริเริ่มขึ้น เพื่อขจัดปัญหาการทำไม้ผิดกฎหมายและ กีดกันการค้าไม้รวมถึงผลิตภัณฑ์ไม้จากไม้ที่ผิดกฎหมาย

๔) มาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน Forest Stewardship Council (FSC) และ Program for the Endorsement of Forest Certification (PEFC) คือการรับรองว่าเป็นไม้และ ผลิตภัณฑ์จากไม้ที่มาจากป่าที่มีการปลูกป่าธรรมชาติและมีการจัดการทรัพยากรอย่างดี มีความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อมของป่า ธรรมชาติ และชุมชนโดยรอบตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้

๕) มาตรฐานสีเขียว เพื่อองค์กรและสังคมที่ยั่งยืน ISO ๑๔๐๐๑ /ISO ๒๖๐๐๐/ISO ๕๐๐๐๑ คือ มาตรฐานที่เป็นการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน ที่ไม่ต้องการให้มีผลกระทบใน ทางลบต่อคนรุ่นต่อไปในอนาคต โดยคำนึงถึง ๓ เสาหลัก ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจ เพื่อเป้าหมาย สูงสุดคือ ให้คนในสังคมอยู่ดีมีสุข

มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO ๑๔๐๐๑ มาตรฐานระบบการจัดการ สิ่งแวดล้อม เป็นกรอบงานสำหรับระบบจัดการสิ่งแวดล้อม ซึ่งช่วยให้มีการจัดการผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ป้องกันการเกิดมลพิษ

มาตรฐานระบบการจัดการพลังงาน ISO ๕๐๐๐๑ มาตรฐานระบบการจัดการ พลังงาน เป็นกรอบงานสำหรับการจัดการพลังงาน เพื่อให้องค์กรมีระบบและกระบวนการปรับปรุง สมรรถนะด้านพลังงานมีผลทำให้ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก และผลกระทบอื่นๆ

มาตรฐานแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคม ISO ๒๖๐๐๐ มาตรฐานแนวทางการ รับผิดชอบต่อสังคม เป็นมาตรฐานระหว่างประเทศที่ให้แนวทางในการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมุ่งหวังให้ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ทุกภาคส่วน ซึ่งไม่มีข้อกำหนดในการนำ ISO ๒๖๐๐๐ ไปใช้ในการ ร้องรับและไม่ใช้มาตรฐานบังคับแต่อย่างใด หากแต่เป็นเรื่องการนำไปใช้ด้วยความสมัครใจ

๒.๑๖ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้ง ๖ ด้าน โดยเครื่องมือ PESTEL Analysis

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






สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis) ที่ส่งผลต่อ กยท.




จากปัจจัยภายนอกที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อ กยท. ทั้งส่งผลทางบวก (+) หรือ ส่งผลทางลบ (-) ในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

ตารางที่ ๑๓ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้ง ๖ ด้าน โดยเครื่องมือ PESTEL Analysis

ปัจจัยภายนอก	ส่งผลทางบวกต่อ กยท.	ส่งผลทางลบต่อ กยท.
ด้านการเมือง (Political)		
- สถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีนที่เพิ่มขึ้นหลังการออกมาตรการห้ามส่งออกเทคโนโลยีขั้นสูงไปยังจีน (tech war) ส่งผลกระทบต่อ global supply chain โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมยานยนต์ นอกจากนี้ สงครามระหว่างรัสเซีย-ยูเครน ยังคงยืดเยื้อทำให้สถานะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว		
- นโยบายในการบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศในด้านสังคม เศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม		
- มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำรัฐบาล อาจทำให้เกิดการขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลในด้านต่างๆ		
ด้านเศรษฐกิจ (Economic)		
- เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มชะลอตัวตามอุปสงค์โลกที่ลดลง รวมถึงการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน ส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภคและต้นทุนของภาคธุรกิจ สำหรับประเทศไทย คงไม่อาจเลี่ยงผลกระทบจากเศรษฐกิจจีนที่ชะลอตัว โดยเฉพาะภาคการส่งออก เนื่องจากจีนเป็นคู่ค้าหลักอันดับสองของไทย		
- อัตราเงินเฟ้อของประเทศเศรษฐกิจหลักในปี ๒๕๖๖ ยังอยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมายของธนาคารกลาง ส่งผลให้ธนาคารกลางหลายประเทศยังดำเนินนโยบายการเงินแบบเข้มงวด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภคและต้นทุนของภาคธุรกิจ รวมถึงความเชื่อมั่นของภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจ		
- ในปี ๒๕๖๖ กระทรวงการคลังคาดว่าเศรษฐกิจไทยจะขยายตัวเพิ่มขึ้นที่ร้อยละ ๓.๘ เนื่องจากได้รับแรงสนับสนุนจากการฟื้นตัวจากภาคการท่องเที่ยว และอุปสงค์ภายในประเทศที่ฟื้นตัวต่อเนื่อง ส่งผลให้รายได้จากภาคการท่องเที่ยวและธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องเพิ่มสูงขึ้น		

ปัจจัยภายนอก	ส่งผลทางบวกต่อ กยท.	ส่งผลทางลบต่อ กยท.
- ปริมาณการส่งออกสินค้าจะชะลอลงตามการชะลอของอุปสงค์ประเทศคู่ค้าสำคัญ โดยคาดว่าจะการส่งออกสินค้าในรูปเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐจะขยายตัวที่ร้อยละ ๐.๔ สำหรับการบริโภคภาคเอกชนคาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ ๓.๕		
- นโยบายการคลังช่วยให้รายได้ของประชาชนเพิ่มขึ้น และมีส่วนช่วยบรรเทาผลกระทบจากสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังช่วยสนับสนุนการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยในทุกภาคส่วน		
- การลงทุนภาคเอกชนคาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ ๓.๖ จากความเชื่อมั่นของเศรษฐกิจภายในประเทศที่เริ่มกลับมาดีขึ้น		
- ในด้านเสถียรภาพภายในประเทศ คาดว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะอยู่ที่ร้อยละ ๒.๘ ปรับเข้าสู่กรอบเป้าหมายเงินเฟ้อที่ร้อยละ ๑.๐-๓.๐ เนื่องจากราคาพลังงานโลกลดลง สำหรับเสถียรภาพภายนอกประเทศ คาดว่าดุลบัญชีเดินสะพัดจะกลับมาเกินดุล ๓.๑ พันล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็นร้อยละ ๐.๕ ของ GDP		
ด้านสังคม (Sociological)		
- ประชากรสูงวัยในไทยเติบโตเป็นอันดับสามในทวีปเอเชีย คาดว่าไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัวในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ และในปี พ.ศ. ๒๕๗๓ ไทยจะมีสัดส่วนประชากรสูงวัยเพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ ๒๖.๙ ของประชากรไทย		
- สถานการณ์ด้านแรงงานไตรมาสสาม ปี ๒๕๖๕ ภาคเกษตรกรรมมีการจ้างงาน ๑๒.๔ ล้านคน ลดลงร้อยละ ๒.๔ จากผลกระทบจากปัญหาอุทกภัย		
- การจ้างงานสาขาการผลิตมีการจ้างเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑.๔ สอดคล้องกับอัตราการใช้จ่ายการลงทุนและการส่งออกที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง		
ด้านเทคโนโลยี (Technological)		
- เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์สามมิติ ๑๐ เทคโนโลยีที่จะเข้ามามีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคต ได้แก่ ๑. การเป็นผู้ริเริ่ม (Pioneer) ประกอบด้วย ความยั่งยืน เมตาเวิร์ส ซุปเปอร์แอป และ AI ที่ปรับเปลี่ยนได้ ๒. การเพิ่มประสิทธิภาพ (Optimize) ประกอบด้วย ระบบภูมิคุ้มกันดิจิทัล การสังเกตประยุกต์ และ AI Trust การจัดการความเสี่ยงและความปลอดภัย และ ๓. การปรับขยาย (Scale) ประกอบด้วย แพลตฟอร์มคลาวด์สำหรับภาคอุตสาหกรรม แพลตฟอร์มวิศวกรรม และการรับรู้คุณค่าของระบบไร้สาย		
- นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ “ประเทศไทย ๔.๐” คือ เปลี่ยนจากขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมสู่เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากเน้นภาคการผลิตสินค้าเป็นภาคบริการ เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยีไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Start ups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง เตรียมพร้อมเข้าสู่ยุค ๕.๐ ในอนาคต		

ปัจจัยภายนอก	ส่งผลทางบวกต่อ กยท.	ส่งผลทางลบต่อ กยท.
ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)		
<p>- ภาวะโลกร้อนส่งผลกระทบต่ออุณหภูมิโลกที่สูงขึ้น ซึ่งคาดว่าจะก่อให้เกิดสภาพอากาศแปรปรวน ส่งผลกระทบต่อการเพาะปลูกพืชของโลก ซึ่งเป็นปัจจัยลบต่อยางพารา เนื่องจากพื้นที่ปลูกยางของไทยอาจต้องเผชิญกับภาวะภัยแล้งหรืออุทกภัยที่รุนแรงขึ้น รวมถึงเกิดความเสียหายทางเศรษฐกิจจากผลผลิตที่น้อยกว่าสภาพปกติเนื่องจากโรคระบาด เช่น โรคใบร่วง โดยสถาบันวิจัยยาง การยางแห่งประเทศไทย ประเมินว่า การระบาดของโรคใบร่วงยางพารา ส่งผลให้ผลผลิตยางลดลงประมาณร้อยละ ๓๐ - ๕๐</p>		
<p>- ประเทศไทยปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เป็นอันดับที่ ๒๖ ของโลกราว ๒๕๖ ล้านตันต่อปี ดังนั้นการซื้อขายคาร์บอนเครดิต จึงเป็นหนึ่งในแนวทางช่วยให้ประเทศตัวการปล่อยก๊าซพิษไม่ต้องถูกลงโทษ ซึ่ง กยท. ได้ตระหนักถึงการปล่อยก๊าซคาร์บอน และเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสู่เศรษฐกิจสีเขียวและสังคมคาร์บอนต่ำ รวมถึงการเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรชาวสวนยาง จึงได้ดำเนินการสร้างต้นแบบโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจตามมาตรฐานของประเทศไทย (Thailand Voluntary Emission Reduction Program: T-VER) โดยเริ่มตั้งแต่ ปี ๒๕๖๕ เป็นต้นไป</p>		
ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal)		
<p>- กรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สมัยที่ ๒๖ หรือ Conference of the Parties ๒๖ (COP๒๖) มีเป้าหมายสูงขึ้นไปในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายในปี ๒๐๓๐</p>		
<p>- สหภาพยุโรปได้ลงมติเห็นชอบร่างกฎหมายเกี่ยวกับสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (Deforestation-free products) มีวัตถุประสงค์ที่ห้ามการนำเข้าหรือส่งออกสินค้า ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำลายป่าไม้เข้าสู่ตลาดของสหภาพยุโรปในอนาคต โดยสินค้าที่จะได้รับอนุญาตให้จำหน่าย หรือส่งออก จะต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบจากระบบการตรวจสอบและประเมิน (Due diligence) ก่อนจะนำเข้าหรือส่งออกจากสหภาพยุโรป โดยกฎหมายนี้จะนำไปใช้กับผลิตภัณฑ์หลายชนิดซึ่งมี เฟอร์นิเจอร์ และยางด้วย</p>		
<p>- กฎหมายหลักที่เกี่ยวข้องกับยางพารา มี ๒ ฉบับ คือ พระราชบัญญัติควบคุมยาง พ.ศ. ๒๕๔๒ และพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งมีกองการยาง กรมวิชาการเกษตร และการยางแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานรับผิดชอบ ตามลำดับ จะเห็นว่ามีหน่วยงานที่รับผิดชอบแตกต่างกัน ทำให้ขาดการบูรณาการเพื่อบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบครบวงจร และอาจจำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป</p>		

ปัจจัยภายนอก	ส่งผลทางบวกต่อ กยท.	ส่งผลทางลบต่อ กยท.
<p>- พระราชบัญญัติผังเมือง พ.ศ. ๒๕๖๒ ยังมีปัญหา อุปสรรคด้านกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับยางพารา ในเรื่องของการขยายโรงงานภายใต้เขตผังเมืองที่กำหนดใหม่ ไม่มีการกำหนดเขตการใช้ประโยชน์พื้นที่อุตสาหกรรมอย่างชัดเจน เป็นอุปสรรคในการขยายโรงงานในเขตที่มีการปลูกยาง</p>		
<p>- พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ และพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๖๕ จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบ แนวทาง รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงาน ในอนาคตของ กยท. อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องพัฒนาระบบการทำงานกับภาครัฐ มีการบูรณาการเป็นเอกภาพ ปรับสู่รูปแบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ปรับโครงสร้างภาคหน่วยงานให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัยและยั่งยืน ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ รวมทั้งธุรกิจของ กยท. ในปัจจุบันและอนาคต</p>		
<p>- มาตรการทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีที่ไทยต้องปฏิบัติตาม FLEGT (เฟล็กที) หรือ Forest Law Enforcement, Governance and Trade หรือ แผนปฏิบัติการการบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ ธรรมชาติ และการค้า ซึ่งเป็นมาตรการของสหภาพยุโรปที่ริเริ่มขึ้น เพื่อขจัดปัญหาการทำไม้ผิดกฎหมายและกีดกันการค้าไม้รวมถึงผลิตภัณฑ์ไม้จากไม้ที่ผิดกฎหมาย</p>		
<p>- มาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน Forest Stewardship Council (FSC) และ Program for the Endorsement of Forest Certification (PEFC) คือ มาตรฐานสากลด้านไม้ยางพาราที่ให้ระบุแหล่งที่มาและข้อกำหนดต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน</p>		
<p>- มาตรฐานสีเขียว...เพื่อองค์กรและสังคมที่ยั่งยืน ISO ๑๔๐๐๑/ISO ๒๖๐๐๐/ISO ๕๐๐๐๑ คือมาตรฐานที่เป็นการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน ที่ไม่ต้องการให้มีผลกระทบในทางลบต่อคนรุ่นต่อไปในอนาคต โดยคำนึงถึง ๓ เสาหลัก ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจ เพื่อเป้าหมายสูงสุดคือ ให้คนในสังคมอยู่ดีมีสุข</p>		

๒.๑๗ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้ง ๗ ด้าน ตามแนวคิดของ McKinsey (McKinsey ๗s Framework)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงทรัพยากรและความสามารถในภาพรวมขององค์กรทั้งหมดเพื่อนำไปกำหนดเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ กยท. ด้วยเครื่องมือ ๗S Mckinsey Framework ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบงาน (System) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) ทักษะ (Skill) บุคลากร (Staff) และลักษณะการทำงาน (Style) แต่ละปัจจัยมีประเด็นที่ช่วยส่งเสริม และลดทอนความสามารถในการบรรลุความสำเร็จขององค์กร สามารถวิเคราะห์จากหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) ที่ส่งผลต่อ กยท.

จากปัจจัยภายในที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อ กยท. ทั้งส่งผลทางบวก (+) หรือ ส่งผลทางลบ (-) ในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

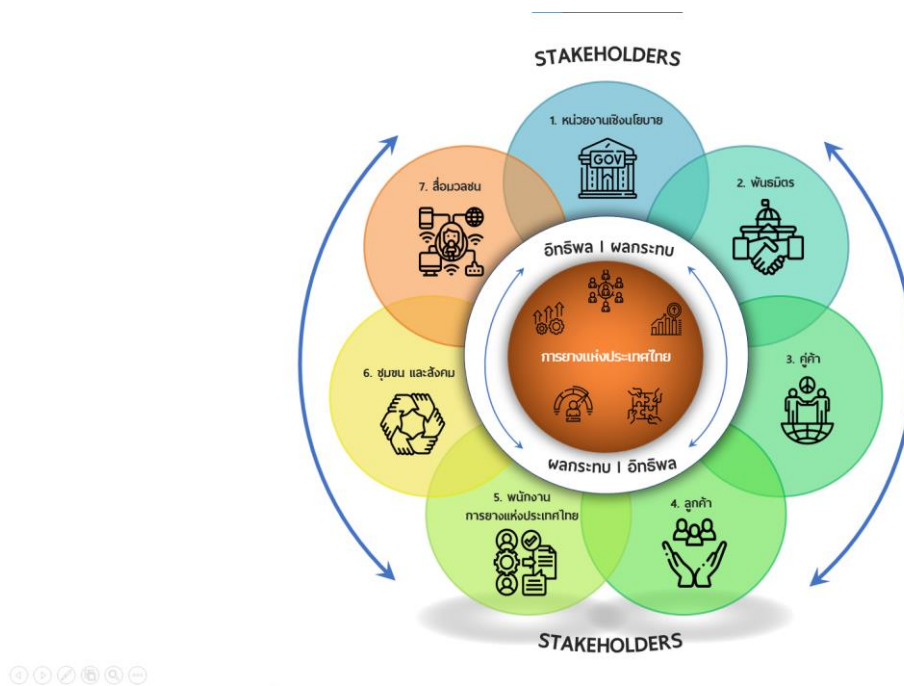
ตารางที่ ๑๔ ตารางการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามแนวคิด McKinsey (๗'S)

ปัจจัยภายใน	ส่งผลทางบวก ต่อ กยท.	ส่งผลทางลบ ต่อ กยท.
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)		
๑. แผนยุทธศาสตร์องค์กรสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาล ครอบคลุมทุกมิติทั้งเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม		
๒. แผนงาน โครงการเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานบางยุทธศาสตร์ยังไม่เพียงพอ และหลายโครงการไม่ตอบสนองเป้าหมายหลักขององค์กร		
๓. ขาดผลงานวิจัยปลายน้ำที่สามารถนำไปขยายผลเชิงพาณิชย์ได้		
๔. มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร		
๕. เป็นองค์กรเดียวที่สามารถจัดเก็บรายได้จากผู้ส่งออกยางเพื่อนำมาดำเนินการกิจการตาม พ.ร.บ. กยท. พ.ศ. ๒๕๕๘		
๖. การบริหารจัดการและช่องทางเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีน้อยและไม่ทั่วถึง		
๗. เป็นองค์กรหลักที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางเสริมสร้างความร่วมมือด้านยางพารากับองค์กรยางระหว่างประเทศที่ไทยเป็นสมาชิก		
โครงสร้าง (Structure)		
๑. ระดับชั้นการบังคับบัญชาของ กยท. มีหลายระดับชั้น ทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารและตัดสินใจ		
๒. มีสำนักงาน กยท. จังหวัด และสาขาในภูมิภาคครอบคลุมแหล่งปลูกยางสำคัญของประเทศ		
๓. มีสินทรัพย์ทั้งอาคาร ที่ดิน โกดัง และพื้นที่ที่สามารถใช้ประโยชน์เชิงธุรกิจจำนวนมาก		
๔. โครงสร้างองค์กรยังไม่สามารถตอบสนองภารกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการกิจการบางอย่างขาดเอกภาพ เช่น ด้านโรงงานและธุรกิจ		
๕. สวนยางและโรงงานแปรรูปยางของ กยท. ยังขาดประสิทธิภาพในการผลิต ต้นทุนสูง และเสียเปรียบในการแข่งขันกับเอกชน		

ปัจจัยภายใน	ส่งผลทางบวก ต่อ กยท.	ส่งผลทางลบ ต่อ กยท.
๖. ต้นทุนการบริหารองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง		
ระบบงาน (System)		
๑. มีการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรและกำหนดระบบงานที่สัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กร		
๒. ขาดการบริหารอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความต้องการในอนาคตเพื่อทดแทนตำแหน่งว่าง		
๓. ระบบงานของ กยท. ยังขาดความเชื่อมโยงที่แสดงถึงความร่วมมือข้ามสายงานที่ชัดเจน		
๔. มีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจหลักและงานด้านสนับสนุนภารกิจขององค์กร เช่น การเงิน สารบรรณ ทำให้สะดวก รวดเร็ว		
๕. ขาดระบบการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงานและสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (ระบบ ERP)		
๖. มีฐานข้อมูลจำนวนมากของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยางที่ถูกจัดเก็บด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ สามารถนำมาใช้ในงานวิจัยและนวัตกรรม และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร		
ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)		
๑. มีการกำหนดค่านิยมองค์กรที่ชัดเจนและเผยแพร่ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง		
๒. กยท. ยังขาดการหลอมรวมวัฒนธรรมเดิมของ ๓ องค์กร ให้เป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่เด่นชัด		
ทักษะ (Skill)		
๑. มีการโยกย้ายข้ามสายงาน ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน		
๒. มีกระบวนการการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างพนักงานเก่าที่กำลังจะเกษียณและพนักงานใหม่เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง		
๓. บุคลากรขาดทักษะด้านวิจัยและธุรกิจ ซึ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร		
บุคลากร (Staff)		
๑. บุคลากรมีความพึงพอใจและผูกพันต่อองค์กร		
๒. บุคลากรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ		
๓. จำนวนนักวิจัยยังมีไม่เพียงพอ ทั้งด้านต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ		
ลักษณะการทำงาน (Style)		
๑. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นไปอย่างใกล้ชิด เป็นกันเองมีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานหลายช่องทาง ทำให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว		
๒. พนักงานขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน/ส่วนงาน		

๒.๑๘ ความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กยท. ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปี ๒๕๖๕ โดยแบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น ๗ กลุ่ม ตามลักษณะบทบาทที่มีต่อ กยท. ประกอบด้วย กลุ่มหน่วยงานเชิงนโยบาย ๗๒ หน่วยงาน กลุ่มพันธมิตร ๒๔๔ ราย กลุ่มลูกค้า ๒๒ ราย กลุ่มลูกค้า ๑,๓๕๔ ราย (บริษัทเอกชน ๒๙ ราย ผู้ใช้บริการสำนักงานตลาดกลาง ยางพารา ๖๗๔ ราย และเกษตรกร ๖๕๑ ราย) และลูกค้าจำนวน ๕๔ กลุ่ม (สถาบันเกษตรกร ๒๗ และกลุ่มผู้ประกอบการ ๒๗ กลุ่ม) กลุ่มพนักงานการยางแห่งประเทศไทย ๒,๕๕๑ ราย กลุ่มชุมชน ๗๓ ชุมชน และกลุ่มสื่อมวลชน ๔ ราย โดยจากการสำรวจความคิดเห็นดังกล่าวสามารถวิเคราะห์และสรุปประเด็น ความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบ่งตามกลุ่มได้ดังนี้



ภาพที่ ๑๑ การแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการยางแห่งประเทศไทย

๒.๑๘.๑ กลุ่มหน่วยงานเชิงนโยบาย เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายหรือกำกับการดำเนินงานของ กยท. ให้เป็นไปตามนโยบาย ประกอบด้วย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย คณะอนุกรรมการต่าง ๆ ที่คณะกรรมการฯ แต่งตั้ง และหน่วยงานภาครัฐอื่น สรุปความเห็นได้ดังนี้

ตารางที่ ๑๕ สรุปความเห็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
๑. ตอบสนองต่อนโยบายของรัฐได้เป็นอย่างดี ๒. สร้างสังคมนวัตกรรมที่ยั่งยืน ๓. สร้างการปรับเปลี่ยนและการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน ๔. ถ่ายทอดนโยบาย/หลักเกณฑ์/ระเบียบพร้อมอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	๑. เป็นหน่วยงานของภาครัฐที่ขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงพาณิชย์มากขึ้น ๒. เป็นองค์กรที่มีนักวิชาการที่มีสมรรถนะสูง มีส่วนร่วมในการพัฒนาอุตสาหกรรมยางไทยมากขึ้น	-

๒) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
กยท. ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า	๑. การผลิตยางพาราและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๒. เป็นหน่วยงานของภาครัฐที่จะขับเคลื่อนยางพาราไทยก้าวสู่ระดับโลก	-

๓) คณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทยคณะอนุกรรมการต่าง ๆ ที่คณะกรรมการฯ แต่งตั้ง

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
๑. เป็นหน่วยงานที่บริหารจัดการยางพาราทั้งระบบมีหน่วยงานส่วนภูมิภาคครอบคลุมทุกพื้นที่ เกษตรกร สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบกิจการยาง สามารถเข้าถึงได้ทุกพื้นที่ ๒. ออกระเบียบ/ข้อบังคับ ของ กยท. เป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีความจำเป็นในการออกระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนการปรับปรุง แก้ไข โดยต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป	สามารถออกระเบียบ/ข้อบังคับของ กยท. เพื่อกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ใช้ในการบริหารและดำเนินงานขององค์กรให้มีความถูกต้องและมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง	-

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
<p>๓. จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อม สอดรับกับวิสัยทัศน์ของ กยท. การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน</p> <p>๔. นำองค์ความรู้ใหม่มาใช้ให้ยึด หลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง</p>		

๔) หน่วยงานภาครัฐอื่น

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
<p>๑. กยท. ควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า</p>	<p>๑. การผลิตยางพาราและผลิตภัณฑ์ใหม่</p> <p>๒. เป็นหน่วยงานของภาครัฐ ที่จะขับเคลื่อนยางพาราไทยก้าวสู่ระดับโลก</p>	-

๒.๑๘.๒ กลุ่มพันธมิตร เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สนับสนุนการดำเนินงานร่วมกับ กยท. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน หรือบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบด้วย หน่วยงานภาครัฐ ศาล สำนักงานอัยการ สำนักงานเขต สมาคมยางพาราไทย สมาคมน้ำยางข้นไทย และสถาบันการเงิน สรุปความเห็นได้ดังนี้

๑) หน่วยงานภาครัฐ

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
<p>๑. ปฏิบัติตามนโยบายและมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน</p> <p>๒. พัฒนาระบบการบริการให้ทันสมัยเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว</p> <p>๓. มีแผนการปฏิบัติงานสำรองที่ทันต่อเหตุการณ์</p> <p>๔. มีองค์ความรู้/แหล่งอ้างอิงวิชาการใหม่ๆ รองรับแผนงาน/โครงการ</p>	<p>บรรลุได้ตามเป้าหมายตามแผนงานและมีแนวทางจัดการปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานที่ชัดเจน</p>	<p>๑. มีข้อร้องเรียนด้านคุณภาพและสิ่งปลอมปน</p> <p>๒. ความผันผวนของราคายางตกต่ำ</p>

๒) ศาล/สำนักงานอัยการ/สำนักงานเขต

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
<p>๑. การประสานงานระหว่างสำนักงานอัยการกับฝ่ายกฎหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง</p>	<p>บุคลากรด้านกฎหมายของฝ่ายกฎหมาย กยท. มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร และมีความรู้ความเข้าใจกฎหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน</p>	-

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
<p>๒. มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากสำนักงานอัยการเพื่อนำไปปรับปรุง แก้ไขในการดำเนินงาน</p> <p>๓. มีการรวบรวมพยานเอกสารหลักฐานต่างๆที่ชัดเจนครอบคลุม และครบถ้วนรวมทั้งมีระยะเวลาที่เหมาะสมในการรวบรวมเอกสาร หลักฐาน ในการส่งเรื่องให้พนักงานอัยการแก้ต่าง/ว่าต่างคดี</p>		

๓) สมาคมผู้ประกอบการยาง

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
กยท. เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อสามารถให้รับรู้ข่าวสารได้รวดเร็วยิ่งขึ้น	ข้อมูลในการสนับสนุน กิจกรรมการดำเนินงานของสมาชิกสมาคม	ช่องทางการสื่อสารขาดความรวดเร็วในการติดต่อ ควรใช้ช่องทางโซเชียลมีเดีย เช่น LINE อีเมล

๔) ธนาคาร

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
จัดทำ MOU กับการยางแห่งประเทศไทยต่อไป	คาดหวังความรวดเร็วถูกต้อง ยินดีให้บริการ	-

๒.๑๘.๓ กลุ่มลูกค้า เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งมอบผลิตภัณฑ์ หรือบริการเฉพาะอย่าง และได้รับค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์จาก กยท. อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น บริษัทลูกค้า บริษัทขนส่ง หน่วยงานจัดฝึกอบรม พนักงานจ้างเหมาบริการ และผู้ให้บริการต่าง ๆ เป็นต้น สรุปความเห็นได้ดังนี้

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
<p>๑. การบริการขนส่งถึงหน้าโรงงานลูกค้า</p> <p>๒. การจัดส่งสินค้าตรงเวลา และรวดเร็ว</p> <p>๓. การอำนวยความสะดวกในการขนถ่ายลำเลียงสินค้า</p> <p>๔. เจ้าหน้าที่ส่งมอบยางเจ้าหน้าที่ซึ่ง ให้บริการด้วยความเต็มใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่บริษัทขนส่ง</p> <p>๕. มีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งในการนำเสนองานให้ กยท.</p>	<p>๑. เจ้าหน้าที่ส่งมอบยางมีความรู้ความสามารถ และผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการส่งมอบยาง</p> <p>๒. เจ้าหน้าที่ห้องซึ่งมีความรู้ความสามารถ และผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องซึ่ง</p>	-

๒.๑๘.๔ กลุ่มลูกค้า เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับสินค้าหรือบริการเกี่ยวกับยางพาราจาก กยท. ประกอบด้วย เกษตรกร สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบกิจการ สถาบันการศึกษา ผู้ซื้อขายผ่านช่องทางตลาด กยท. สรุปความเห็นได้ดังนี้

๑) เกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบกิจการ

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
๑. มีขั้นตอนที่ชัดเจนและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ๒. การให้บริการที่รวดเร็ว ๓. สร้างการรับรู้ด้านข้อมูลข่าวสาร/องค์ความรู้/แจ้งเตือนภัย/แนวป้องกัน ๔. การได้รับความสะดวกในการให้บริการ ๕. มีการให้บริการผ่านระบบออนไลน์/จุดบริการเคลื่อนที่ Mobile Unit ๖. ช่องทางการติดต่อและการรับฟังที่ให้บริการเป็นขั้นตอนเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข ๗. จัดอบรมให้ตรงกับความต้องการ ๘. มีการประชาสัมพันธ์กับเกษตรกรให้มากขึ้น ๙. ต้องการให้ กยท. พิจารณาการรับสินค้าโดยขยายเวลารับสินค้าจาก ๑๔ วัน เป็น ๑ เดือน เพื่อขยายความสามารถการขยายตลาดในอุตสาหกรรมยางธรรมชาติ	๑. อยากให้มีการจัดสรรอุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องเสียงโทรทัศน์ โปรเจคเตอร์ ๒. มีช่องทางการสื่อสารเผยแพร่ที่ทันสมัย ๓. การส่งเสริมและพัฒนาให้ตรงตามความต้องการของเกษตรกร ๔. ส่งเสริมการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพเป็นรูปธรรม เห็นผลชัดเจน ประเมินความคุ้มค่าได้ ๕. ผลิตภัณฑ์ปลายน้ำที่สร้างรายได้ให้กับเกษตรกรอย่างยั่งยืน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับจากโครงการรัฐหลังจากขึ้นทะเบียนเกษตรกร ๖. มีการจัดการศึกษาดูงาน ๗. เพิ่มจำนวนห้องน้ำในสถานที่จัดอบรมหรือจัดสถานที่ที่มีความพร้อม ๘. ติดต่อสะดวกได้หลายช่องทาง และมี Contact Point ชัดเจน	กระบวนการทำงานบางเรื่องยังไม่มีความชัดเจนในแนวการปฏิบัติงาน เช่น การส่งเอกสารเพื่อยืนยันการอนุมัติเงินกู้ระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการสถาบันการเงิน และ กยท.

๒) หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษา

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
๑. บริการ ข้อมูล ทางออนไลน์รวดเร็ว ๒. อยากให้มีการปรับปรุงเอกสารหรือสื่อประชาสัมพันธ์ที่อ่านง่าย เช่น มีรูปภาพประกอบ	๑. เป็นที่ต้องการทางด้านการทดสอบผลิตภัณฑ์ ๒. ได้รับการบริการที่ รวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ ๓. เป็นแหล่งเรียนรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลด้านการวิจัย ๔. สร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการ/วิจัย	๑. มีสารเคมีที่ใช้ในยางวางจำหน่ายเพิ่มขึ้น ๒. มีสินค้าสามารถซื้อได้ทันทีไม่ต้องรอการผลิต ๓. เพิ่มเติมสารเคมี

๓) ผู้ซื้อขายยาง

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
๑. ต้องการได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน น้ำหนัก และปริมาณยาง เป็นไปตามความต้องการและราคาเป็นธรรม	เจ้าหน้าที่มีอัธยาศัยดี มีการบริการที่ดี สะดวกและรวดเร็ว	๑. ยางไม่ได้คุณภาพ มีสิ่งแปลกปลอมปะปนไปในยางและราคาไม่เที่ยงธรรม ๒. การรับส่งมอบบางไม่เป็นไปตามกำหนดและระบบประมวลชุดข้อ

๒.๑๘.๕ กลุ่มพนักงานการยางแห่งประเทศไทย เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ปฏิบัติงานภายใน กยท. ประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง และเจ้าหน้าที่ทุกระดับของ กยท. สรุปความเห็นได้ดังนี้

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
๑. การกำหนดค่าตอบแทนพิเศษ/เงินประจำตำแหน่ง/สวัสดิการ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ กำหนดมาตรฐานงานเป็นระดับความยากง่าย และเหมาะสมกับแต่ละคน ๒. ปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ๓. ผลการดำเนินงานทุกกิจกรรม และ ทำงานวิจัยบรรลุตามเป้าหมาย ๔. มีการจัดทำแผนโครงการที่ชัดเจน/งบประมาณเพียงพอ และแนวทางการแก้ไขปัญหาในแต่ละโครงการที่สามารถใช้อ้างอิงและปฏิบัติงานได้ ๕. มีระบบการใช้งานที่ตอบสนองความต้องการการใช้ข้อมูลครอบคลุมทุกระบวนการ/รายงาน พร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา ๖. ต้องการให้หน่วยธุรกิจประชาสัมพันธ์ข่าวสารภารกิจให้พนักงานกยท. ทราบทั่วถึง อาทิ การออกเยี่ยมเยียนลูกค้า การออกบูทงานแสดงสินค้าต่าง ๆ	๑. มีการให้คำแนะนำ คำปรึกษาด้วยความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ และมีการรักษาความลับของข้อมูลอย่างเคร่งครัด ดำเนินงานโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตไม่เรียกรับสินบนหรือผลประโยชน์ ๒. อยากให้มีการจัดสรรอุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวก ๓. มีช่องทางการสื่อสารเผยแพร่ที่ทันสมัย ๔. ให้หน่วยธุรกิจปรับปรุงหรือพัฒนา ดำเนินนโยบายแนวทางการทำธุรกิจที่ชัดเจน มีความเป็นเอกเทศ เพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัวยิ่งขึ้น ประกอบกับมีการตัดสินใจที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน	๑. ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ๒. การดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย ๓. การประชาสัมพันธ์สื่อสารภายในองค์กรไม่ทั่วถึง ๔. การอบรมความรู้ใหม่ๆ ไม่ทั่วถึง ๕. กรอบโครงสร้างอัตรากำลังไม่ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ ๖. ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ๗. การขาดจิตสำนึก ความตระหนักในหน้าที่ และการทำงานเป็นทีม ๘. กังวลการขาดนักวิจัยที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง

๒.๑๘.๖ กลุ่มชุมชน เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของ กยท. โดยตรง สรุปความเห็นได้ดังนี้

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
๑. จัดการเรื่องให้เกิดปัญหาน้ำเสีย ๒. ช่องทางการให้บริการ ๓. การให้คำแนะนำข้อมูลข่าวสาร ๔. ความสะดวกของการเดินทางในการติดต่อ		

๒.๑๘.๗ กลุ่มสื่อมวลชน เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นสื่อกลางในการนำข่าวสาร สาร และเนื้อหาสาระทุกประเภท ไปสู่สาธารณชนทุกรูปแบบเพื่อให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป

ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
ข้อมูลข่าวสารมีความครบถ้วนและถูกต้อง	การประชาสัมพันธ์ของหน่วยธุรกิจในการทำภารกิจกิจกรรมต่างๆ ให้พนักงานได้ทราบทั่วถึง	

๒.๑๙ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน (FIVE FORCE MODEL)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการแข่งขันใช้เครื่องมือ FIVE FORCE MODEL ของ Michael E. Potter จากมหาวิทยาลัย Harvard ตีพิมพ์ใน Harvard Business Review ในปี ค.ศ. ๑๙๗๙ เพื่อวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่ต้องการทราบสภาพการแข่งขันโดยมี ๕ ปัจจัยหรือแรงกดดันที่นำมาวิเคราะห์หรือเรียกว่า FIVE FORCE ประกอบด้วย ๑) การคุกคามของคู่แข่งหน้าใหม่ ๒) การคุกคามจากสินค้า หรือบริการทดแทน ๓) อำนาจต่อรองจากลูกค้า ๔) อำนาจต่อรองของลูกค้ำ ๕) การแข่งขันของคู่แข่งในอุตสาหกรรม

๑) การคุกคามของคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of New Entrants)

- กยท. เป็นหน่วยงานกลางที่ดูแลการผลิตและแปรรูปยางพาราขั้นต้น รวมถึงมีตลาดกลางยางพาราเพื่อเป็นตลาดสำหรับซื้อขายยางพาราแต่เกษตรกรและผู้ประกอบการยังสามารถทำการซื้อขายยางพารากับเอกชนได้อย่างอิสระ ทำให้อาจเกิดธุรกิจใหม่ที่ทำธุรกิจด้านยางพาราได้ง่าย
- ต้นทุนยางพาราไม่สูงมาก ขณะเดียวกันตลาดต่างประเทศมีความต้องการยางพาราที่สูง กยท. ยังไม่มีการดำเนินการด้านส่งออกยางต่างประเทศ

๒) อำนาจต่อรองจากลูกค้า (Bargaining Power of Suppliers)

- กยท. เป็นหน่วยงานเดียวในประเทศไทยที่สามารถจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยางจากผู้ส่งออกยาง โดยผู้ส่งออกมีหน้าที่ต้องชำระค่าธรรมเนียมส่งออกยางให้ กยท. ตามกฎหมาย
- กยท. เป็นหน่วยงานที่ดำเนินการแปรรูปผลผลิตยางขั้นต้นและขั้นกลาง โดยผลผลิตบางส่วน กยท. ต้องซื้อจากเกษตรกร และสถาบันเกษตรกร โดยเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรสามารถขายผลผลิตให้บริษัทเอกชนที่ให้ราคาซื้อสูงกว่าได้

๓) อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

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

๔) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Revelry Among Existing Competitors)

- กยท. อยู่ในสถานการณ์การแข่งขันด้านราคาค่อนข้างรุนแรงและเสียเปรียบประเทศที่มีต้นทุนต่ำกว่า เช่น เวียดนาม อินโดนีเซีย
- กยท. เป็นหน่วยงานดูแลยางพาราของประเทศไทย และจากสถิติพบว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่สามารถผลิตยางพาราได้เป็นอันดับ ๑ ของโลก

๕) สินค้าทดแทน (Treat of Substitutes)

- ปัจจุบันผู้บริโภคสามารถเลือกใช้สินค้าทดแทนได้ อาทิ การใช้พลาสติกกรีซเคิลไปผลิตรองเท้าแทนการใช้พื้นยาง เป็นต้น
- ปัจจุบันมีการใช้ยางสังเคราะห์เข้ามาผลิตสินค้าบางประเภทเนื่องจากยางสังเคราะห์สมบัติที่มีความทนทานต่อการขัดถูและการสึกกร่อน (Abrasion Resistance) ที่ดีกว่า มีความเสถียรทาง ความร้อน (Thermal Stability) ที่สูงกว่าเสื่อมสภาพได้ช้ากว่ายางธรรมชาติ

ตารางที่ ๑๖ สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของ กยท.

ผลลัพธ์ต้นจากการแข่งขัน	สูง	ปานกลาง	ต่ำ
๑. การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่	×		
๒. อำนาจต่อรองของผู้จัดหาปัจจัยการผลิต/วัตถุดิบ		×	
๓. อำนาจต่อรองของลูกค้า	×		
๔. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน		×	
๕. สินค้าทดแทน		×	

๒.๒๐ การวิเคราะห์ปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

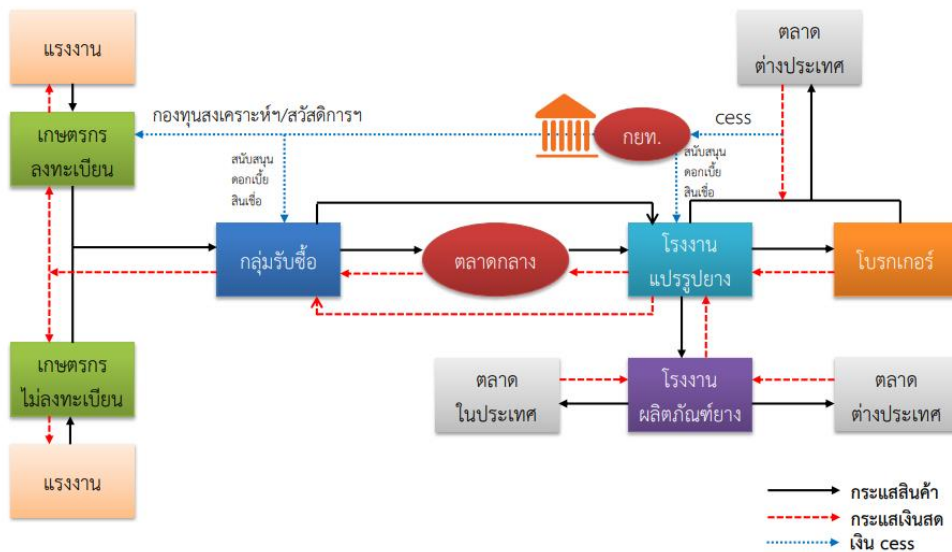
๒.๒๐.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม

๑) โครงสร้างอุตสาหกรรมยางพาราของประเทศไทย

ยางพาราเป็นพืชยืนต้นใช้เวลาในการปลูกนาน ๖-๗ ปี จึงจะสามารถกรีดยางได้ ผลผลิตจะออกสู่ตลาดเกือบทั้งปี โดยประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกยางกว่า ๒๓ ล้านไร่ พื้นที่กรีดยางส่วนใหญ่กว่าร้อยละ ๘๐ อยู่ภาคใต้และภาคตะวันออก โดยผลผลิตออกสู่ตลาดมากช่วงปลายปีต่อเนื่องถึงต้นปี และผลผลิตจะลดลงในช่วงเดือนมีนาคมและเมษายน ซึ่งเป็นช่วงยางผลัดใบ โดยปีหนึ่งชาวสวนยางจะกรีดยางได้เฉลี่ยประมาณ ๑๒๐-๑๘๐ วัน ผลผลิตจะจำหน่ายให้กับแหล่งรับซื้อในท้องถิ่นหรือช่องทางทางการตลาดในพื้นที่ตามชนิดยางที่เกษตรกรผลิตได้ โดยจะมีพ่อค้า/คนกลางผู้รวบรวมยางรับซื้อของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร แล้วส่งต่อไปยังโรงงานแปรรูปขึ้นต้น หรือบางแห่งโรงงานรับซื้อจากเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรโดยตรงเพื่อนำไปแปรรูปแล้วส่งออกไปยังผู้ซื้อปลายทางหรือส่งให้กับผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ยางในประเทศ อาทิ ผู้ผลิตถุงมือยาง ถุงยางอนามัย ยางรถยนต์ เป็นต้น

โครงสร้างอุตสาหกรรมยางพาราของประเทศไทยเป็นโครงสร้างอุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing) ตั้งแต่ระดับต้นน้ำ (Primary Industry) กลางน้ำ (Secondary Industry) และปลายน้ำ (Tertiary Industry) มีรูปแบบการแข่งขันแบบผู้ซื้อน้อยราย ซึ่งมีลักษณะโครงสร้าง ดังนี้

ภาพที่ ๑๒ โครงสร้างอุตสาหกรรมยางของประเทศไทย



ห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยางพาราไทยประกอบด้วย

๑.) อุตสาหกรรมการผลิตยางระดับต้นน้ำ (Primary Industry) หมายถึง เกษตรกรชาวสวนยางผู้ปลูกยางพารา ผลผลิตที่ได้จากสวนยางในรูปแบบน้ำยางสด ยางก้อนถ้วย เศษยาง ยางแผ่นดิบ ยางเครพ ที่เริ่มมีการผลิตมากขึ้น โดยสถาบันเกษตรกรเพื่อเพิ่มมูลค่า โดยผลผลิตยางระดับต้นน้ำเกือบทั้งหมดของไทยใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตยางระดับกลางน้ำ

๒) อุตสาหกรรมการผลิตยางระดับกลางน้ำ (Secondary Industry) เป็นการนำผลผลิตยางขึ้นต้นจากเกษตรกรมาแปรรูปเป็นลักษณะผลิตภัณฑ์ยางชั้นกลาง อาทิ ยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง น้ำยางข้น ยางผสม ยางสีกิมที่มีคุณสมบัติเหมาะกับการเป็นวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์ยางชั้นปลาย โดยอุตสาหกรรมชั้นกลางที่สำคัญ มีดังนี้

๒.๑) อุตสาหกรรมยางแผ่นรมควัน ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตยางแผ่นรมควันรายใหญ่ที่สุดของโลก ในอดีตชาวสวนยางนิยมผลิตยางแผ่นดิบ แล้วเก็บไว้เมื่อมีปริมาณตามต้องการแล้วจึงจะนำไปจำหน่าย ทำให้โครงสร้างการผลิตยางของไทยในระยะแรกส่วนใหญ่เป็นยางแผ่นรมควัน กระบวนการผลิตยางแผ่นรมควันเป็นการนำน้ำยางสดมาผ่านกระบวนการกรองเพื่อแยกสิ่งสกปรกและสิ่งเจือปน เติมนครดฟอร์มิกเพื่อให้ให้น้ำยางจับตัว นำไปรีดเป็นแผ่นผ่านจักรรีดยาง จะได้ยางแผ่นดิบ นำไปผึ่งแดดตามระยะเวลาที่กำหนดจะได้ยางแผ่นผึ่งแห้ง หากนำไปผ่านกระบวนการรมควันเพื่อลดความชื้นหรือป้องกันเชื้อรา จะเรียกว่ายางแผ่นรมควัน ซึ่งสามารถเก็บได้นานกว่ายางประเภทอื่น โดยทั่วไปมาตรฐานยางแผ่นรมควันแบ่งเป็น ๕ เกรด คือ ๑,๒,๓,๔,๕ โดยพิจารณาจากคุณภาพของแผ่นยางในหลายด้าน อาทิ ปริมาณฟองอากาศและสิ่งเจือปน ขนาด น้ำหนัก สีของแผ่นยาง ทั้งนี้การผลิตยางแผ่นรมควันของไทยส่วนใหญ่เป็นยางแผ่นรมควันชั้น ๓ อย่างไรก็ตามเนื่องจากการจัดชั้นคุณภาพโดยทั่วไปจัดชั้นโดยสายตาของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคุณภาพ ประกอบกับเริ่มมีการผลิตยางแท่งที่มีความชัดเจนในการจัดชั้นตามมาตรฐานที่ได้จากห้องปฏิบัติการ ผู้ซื้อจึงนิยมสั่งซื้อยางแท่ง เป็นผลให้สัดส่วนยางแผ่นรมควันของไทยลดลง และกลายเป็นยางแท่งที่มีสัดส่วนการส่งออกสูงที่สุดในปัจจุบัน

๒.๒) อุตสาหกรรมยางแท่ง ประเทศไทยเริ่มมีการส่งเสริมการผลิตยางแท่งตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๑ เป็นต้นมา (CMGF Secretariat Thailand, Prince of Songkla University, ๒๕๖๓) โดยโรงงานแห่งแรกตั้งอยู่ที่จังหวัดภูเก็ตและนราธิวาส ระยะแรกยางแท่งมีชื่อเรียกว่า Thai Tested Rubber : TTR ต่อมาปี ๒๕๓๙ มีการเปลี่ยนชื่อเป็น Standard Thai Rubber : STR อุตสาหกรรมยางแท่งเป็นการนำน้ำยางสด หรือยางแท่งมาย่อยเป็นชิ้นเล็กๆจากนั้นจึงนำมาล้าง อบแห้งและอัดเป็นแท่ง ยางแท่งที่ผลิตจากน้ำยางสด แบ่งได้เป็น ๓ เกรดหลักคือ ยางแท่ง STR XL, STR ๔L, STR ๕ ส่วนยางแท่งที่ผลิตจากยางแท่ง แบ่งเป็น ๒ เกรดหลัก คือ STR๑๐, STR๒๐

๒.๓) อุตสาหกรรมน้ำยางข้น น้ำยางสดที่เกษตรกรกรีดยางจากต้นยางโดยทั่วไปจะมีเนื้อยางแห้งเฉลี่ย ๓๓% ทั้งยังมีคุณสมบัติไม่เหมาะในการนำไปทำผลิตภัณฑ์ชั้นปลาย จึงต้องนำมาผ่านกระบวนการปั่นแยกด้วยไฟฟ้าเพื่อแยกสารละลายและน้ำที่เจือปนอยู่ในน้ำยางออกก่อน ทำให้ได้น้ำยางข้นที่มีเนื้อยางไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐ ซึ่งเหมาะสำหรับนำไปเป็นวัตถุดิบในผลิตภัณฑ์จุ่มแบบพิมพ์ เช่น ถุงมือ ลูกโป่ง หัวนมยาง ท่อยาง

๓) อุตสาหกรรมการผลิตยางระดับปลายน้ำ (Territory Industry) เป็นการผลิตผลิตภัณฑ์ยาง (Finish Product) โดยนำวัตถุดิบจากการผลิตระดับกลางน้ำ มาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ยางต่าง ๆ ที่พร้อมใช้สำหรับผู้บริโภค อาทิ ยางรถยนต์ ยางยึด รองเท้ายาง ถุงมือยาง ผลิตภัณฑ์ยางบางประเภทอาจใช้ยางสังเคราะห์ร่วมด้วยเพื่อให้มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์ชั้นปลาย

๔) อุตสาหกรรมไม้ยางพารา โดยทั่วไปเกษตรกรที่เลือกปลูกยางแบบเน้นเนื้อไม้เมื่อต้นยางมีขนาดตามต้องการ หรือเกษตรกรที่ปลูกยางพันธุ์เน้นน้ำยาง หลังจากต้นยางให้ผลผลิตต่ำหรือมีอายุมากจนไม่คุ้มค่าในการผลิต เกษตรกรจะโค่นไม้ยาง ซึ่งคุณสมบัติในด้านต่างๆ ของไม้ยางพารานั้น แทบไม่แตกต่างจากไม้สักที่นิยมนำมาสร้างบ้าน หรือ ใช้เป็นเฟอร์นิเจอร์เลย จึงทำให้ไม้ยางพารามีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “สักขาว” เนื่องจากลวดลายของไม้ที่มีความสวยงามเป็นเอกลักษณ์ และเนื้อไม้ที่มีสีขาวนวล แต่ไม้ยางพาราก็มีจุดด้อยคือ สามารถเกิดเชื้อราได้ง่าย และมอดชอบกินเนื้อไม้ ซึ่งก็เป็นเพราะการที่ไม้ยางพาราสามารถดูดความชื้นได้มากและมีแป้งซึ่งเป็นอาหาร ของมอดอยู่ในเนื้อไม้นั้นเองแต่ถ้าหากนำไม้ยางพาราไปผ่านกระบวนการป้องกันเชื้อราและ มอดอย่างถูกวิธี ไม้ยางพาราก็จะมีความคงทนแข็งแรงไม่ต่างจากไม้สัก โดยข้อมูลของกรมป่าไม้พบว่า ไม้ยางพาราถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มไม้เนื้อแข็งปานกลาง มีความแข็งแรงในการตัดอยู่ที่ ๙๗๓ กก./๒ ซม. ในขณะที่ไม้สักนั้นถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มของไม้เนื้อแข็ง มีความแข็งแรงในการตัดอยู่ที่ ๑,๐๒๓ กก./๒ ซม. ซึ่งจากตัวเลขจะพบว่า ไม้ยางพาราและไม้สักมีความแข็งแรงแตกต่างกันอยู่ไม่มาก หลังจากที่ประเทศไทยได้มีการยกเลิกสัมปทานการทำไม้ในพื้นที่ป่าทั้งหมด หรือที่เรียกกันสั้นๆ ว่า “การปิดป่า” มาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๓๒ ทำให้อุตสาหกรรมไม้และเฟอร์นิเจอร์ส่วนใหญ่ของไทยใช้ไม้ยางพาราเป็น วัตถุดิบในการผลิต จากข้อมูลการส่งออกผลิตภัณฑ์ไม้ของกระทรวงพาณิชย์ปี พ.ศ. ๒๕๖๕ พบว่าประเทศไทยมีการส่งออกไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ไปยังต่างประเทศเป็นมูลค่าประมาณ ๑๒๐,๔๔๘ ล้านบาท แบ่งเป็นส่งออก

- ไม้แปรรูป มูลค่า ๓๔,๙๔๘ ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน ๒๙.๐๒%
- ไฟเบอร์บอร์ด ส่งออกมูลค่า ๒๙,๕๐๑ ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน ๒๔.๔๙%
- ไม้อัด ส่งออกมูลค่า ๑๖,๘๖๔ ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน ๑๔.๐๐%
- เฟอร์นิเจอร์ไม้ ส่งออกมูลค่า ๑๖,๘๕๐ ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน ๑๓.๙๙%
- เครื่องใช้ทำด้วยไม้ และผลิตภัณฑ์ไม้อื่น ๆ ส่งออกมูลค่า ๒๒,๒๘๕ ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน ๑๘.๕๐%

โดยเกือบร้อยละแปดสิบเป็นการส่งออกไม้แปรรูปไปยังประเทศจีน รองลงมาเป็นการส่งออกเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วน มีตลาดที่สำคัญคือญี่ปุ่น และ สหรัฐอเมริกา และอันดับสามเป็นการส่งออกไฟเบอร์บอร์ด มีประเทศใน แถบตะวันออกกลางอย่างสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ และซาอุดีอาระเบีย เป็นตลาดที่สำคัญ (พิชิตพล แก้วงาม, ๒๕๖๕) อุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป สามารถแบ่งการผลิตเป็นระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำได้ดังนี้

อุตสาหกรรมต้นน้ำ เริ่มจากการโค่นต้นยาง แล้วเลื่อยไม้เป็นท่อน การชักลากไม้ออกจากสวน และขนส่งไม้จากสวนไปถึงโรงเลื่อยไม้

อุตสาหกรรมกลางน้ำ ประกอบด้วย โรงเลื่อยไม้ โรงอบไม้ โรงงานผลิตแผ่นขึ้นไม้อัดและแผ่นใยไม้อัด เริ่มต้นจากการแปรรูปไม้ท่อนให้เป็นไม้แผ่นตามขนาดที่ต้องการ และแปรรูปไม้ขนาดเล็ก เช่น ปีกไม้ ขี้เลื่อย ขี้กบ ให้เป็นแผ่นขึ้นไม้อัดและแผ่นใยไม้อัด

อุตสาหกรรมปลายน้ำ นำวัตถุดิบจากชั้นกลางน้ำ มาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป เช่น เฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้ภายในบ้าน อุปกรณ์ก่อสร้าง กรอบรูป

๒.๒๑ การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)

กยท. มีการวิเคราะห์โดยนำหน่วยงาน/บริษัท ที่ดำเนินธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันโดยเฉพาะ หน่วยงาน/บริษัทที่มีความเป็นเลิศมาเปรียบเทียบการดำเนินงาน ผ่านการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์กรที่มีความใกล้เคียงมาเปรียบเทียบ แม้ว่าโครงสร้างองค์กร ลักษณะการดำเนินงาน และ ลักษณะการประกอบกิจการจะต่างกัน แต่การเปรียบเทียบในลักษณะนี้จะช่วยชี้ให้เห็นถึงแนวทาง ทิศทาง และกลยุทธ์ที่จะพา กยท. ไปสู่จุดหมายได้เป็นอย่างดี ดังนั้นเพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมาย การดำเนินงานมีความท้าทายและสามารถแข่งขัน กยท. จึงได้มีการกำหนดแนวทางการคัดเลือกคู่เทียบ กยท. โดยมีการแบ่งประเด็นการดำเนินงานตามภารกิจหลักขององค์กรเป็น ๓ ด้าน ได้แก่ ๑. ด้านธุรกิจ ๒. ด้านการ ส่งเสริม การผลิต การแปรรูปและการตลาดยาง และ ๓. ด้านการวิจัยและนวัตกรรม รวมถึงมีการพิจารณา ประเด็น การบริหารจัดการองค์กรเพิ่มเติมเพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ มาปรับใช้เพื่อให้ กยท. ก้าวสู่การเป็นองค์กร บ ริ ห า ร ด้านยางพาราที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต โดยคัดเลือกคู่เทียบจากรูปแบบในการดำเนินธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรม เดียวกันและมีความน่าเชื่อถือ สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ ๑๗ การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)

หัวข้อ	รายละเอียด
๑. ด้านธุรกิจ	- การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ สวนยางพารา การแปรรูปยางขั้นต้น เป็นต้น
๒. ด้านการส่งเสริม การผลิต การแปรรูปและ การตลาดยาง	- การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการผลิตและ แปรรูปยาง เพื่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่าของสินค้า และ ผลิตภัณฑ์จากยางพารา รวมถึงการรักษาเสถียรภาพ ด้านราคาของยางพารา
๓. ด้านการวิจัยและนวัตกรรม	- การดำเนินงานศึกษา วิจัยและสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนายางพาราตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำจนถึง ปลายน้ำ
๔. ด้านการบริหารจัดการองค์กร	- โครงสร้างองค์กร - การดำเนินงานภายใน ได้แก่ การสร้างความพึง พอใจให้กับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร

ตารางที่ ๑๘ จากนั้นมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เทียบของ กยท. ในแต่ละด้าน ดังนี้

หัวข้อ	ประเด็น	ลักษณะของคู่เทียบ	ตัวอย่างคู่เทียบ
การดำเนินธุรกิจ	ผลผลิตยางธรรมชาติ	ธุรกิจผลิตและจำหน่าย วัตถุดิบยางพาราทั้งใน และต่างประเทศ (น้ำยางสด ยางแผ่นดิบ ยางก้อน ถ้วย และไม้ยางพารา)	บริษัท ศรีตรังแอโกลอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) / บริษัท ไทยฮั่ว ยางพารา จำกัด (มหาชน) / บริษัท ไทยรับเบอร์ลาเทคส์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
การส่งเสริม การผลิต การแปรรูป และการตลาดยาง	การผลิต การแปรรูป ยางและการตลาดยาง	ธุรกิจผลิตและแปรรูป ยางพาราทั้งในและ ต่างประเทศ	Malaysia Rubber Board (Rubber Industry Smallholders Development Authority: RISDA) / Vietnam Rubber Group Co., Ltd./ Rubber Board of India (Apollo Tyres) / China Hainan Rubber Industry Group Co., Ltd.
การวิจัยและ นวัตกรรม	งานวิจัย นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อ สนับสนุนการ ดำเนินงาน	ธุรกิจผลิตและจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ยางพาราแบบ ครบวงจรทั้งในและ ต่างประเทศ	Malaysia Rubber Board (The Rubber Research Institute of Malaysia: RRIM)
การบริหาร จัดการองค์กร	การส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานด้านการ บริหารองค์กร	ธุรกิจที่เป็นตัวอย่างที่ดี ในการดำเนินงานด้าน การบริหารองค์กร	บริษัท ศรีตรังแอโกลอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) / บริษัท ไทยรับ เบอร์ลาเทคส์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

หน่วยงานที่ดูแลการดำเนินงานด้านยางพาราในประเทศไทยที่เป็นหน่วยงานภาครัฐมีเพียงการยางแห่งประเทศไทยเพียงรายเดียว นอกจากนั้นมีบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจด้านยางพาราที่มีชื่อเสียง และมีผลการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย บริษัท ศรีตรังแอโกลอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยฮั่วยางพารา จำกัด (มหาชน) บริษัท เซาท์แลนด์รับเบอร์ จำกัดและบริษัท ไทยรับเบอร์ลาเทคส์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และเมื่อพิจารณาหน่วยงานที่ดำเนินงานด้านยางพาราในต่างประเทศซึ่งเป็นหน่วยงานของภาครัฐพบว่าประกอบไปด้วย ประเทศมาเลเซีย คือ Malaysia Rubber Board ประเทศเวียดนาม คือ Vietnam Rubber Group ประเทศอินเดีย คือ Rubber Board of India และประเทศจีน คือ China Hainan Rubber Industry Group Co., Ltd.

สำหรับกรณีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งต่างประเทศจะมีความแตกต่างของแต่ละหน่วยงานในการทำการเปรียบเทียบด้วยเหตุผลเพิ่มเติมดังนี้

- ๑) บริบทของสภาพแวดล้อม การเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมายที่แตกต่างกันอันส่งผลต่อความเข้มข้นในการแข่งขัน
- ๒) ความแตกต่างทางด้านภูมิศาสตร์ ขนาดของพื้นที่เพาะปลูกยาง
- ๓) ความแตกต่างทางด้านต้นทุนการดำเนินการเพาะปลูกยาง การรับซื้อและราคาขาย
- ๔) ความแตกต่างด้านคุณลักษณะขององค์กร บริษัทแม่ บริษัทในเครือ ที่ส่งผลต่อการทำงานที่สอดคล้องกันในแง่ของต้นทุน

อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบเช่นนี้จะช่วยให้เห็นการดำเนินธุรกิจที่เป็นเลิศในระดับภูมิภาคมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในการพัฒนาผลผลิตของอุตสาหกรรมยาง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของ กยท. ให้มีความท้าทายและมุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่ยั่งยืนด้านยางพารา และเพื่อให้ กยท. มีการดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพเมื่อเทียบเคียงกับธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกันในประเทศต่าง ๆ ในระดับภูมิภาค รวมทั้งยังส่งผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศอันเนื่องมาจากความเป็นอยู่ที่ดีของกลุ่มเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

ตารางที่ ๑๙ บริษัทที่นำมาเป็นคู่แข่ง

หน่วยงาน/บริษัท	ประเทศ	ลักษณะการดำเนินงาน
บริษัท ศรีตรังแอกโพรอินดัสทรี จำกัด (มหาชน)	ไทย	- ปลูกสวนยางพาราและพืชเศรษฐกิจอื่น ๆ - ผลิตภัณฑ์ยางธรรมชาติขึ้นพื้นฐานทุกประเภท ได้แก่ ยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง และน้ำยางข้น - ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ได้แก่ ถุงมือยางธรรมชาติและถุงมือยางไนไตรล์ที่ใช้ในทางการแพทย์และทางอุตสาหกรรมให้แก่ลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ ท่อไฮดรอลิกแรงดันสูง - ประกอบธุรกิจด้านอื่น ๆ
บริษัท ไทยฮั้วยางพารา จำกัด (มหาชน)	ไทย	- ปลูกสวนยางพารา - ผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์จากยางธรรมชาติ ประกอบไปด้วยกลุ่มยางแท่ง กลุ่มยางคอมปาวด์ กลุ่มยางแผ่นรมควัน และกลุ่มน้ำยางข้น
บริษัท ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ไทย	- ปลูกสวนยางพารา - ผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย น้ำยางข้น ธรรมชาติ ๖๐% น้ำยางข้นพรีวัลคาไนซ์ ยางสกีม ยางเส้นด้ายยางยืด และเครื่องนอนยางพารา
Malaysia Rubber Board (Rubber Industry Smallholders Development Authority:	มาเลเซีย	- ดูแลอุตสาหกรรมยางของประเทศมาเลเซียผ่าน การวิจัยและพัฒนาที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดเทคโนโลยี ที่มีประสิทธิภาพ และการบริการสนับสนุนที่มี

หน่วยงาน/บริษัท	ประเทศ	ลักษณะการดำเนินงาน
RISDA, The Rubber Research Institute of Malaysia: RRIM)		คุณภาพวัตถุดิบ ประสงค์ รวมถึงดูแลการดำเนินการด้าน CESS ของประเทศ
China Hinar Rubber Industry Group Co., Ltd.	จีน	- ส่งเสริมการกำหนดมาตรฐานอุตสาหกรรมยางธรรมชาติของจีน ระดับการจัดการสวนยางที่มีการจัดการ การเพาะปลูก และการเก็บเกี่ยว
Vietnam Rubber Group Co., Ltd.	เวียดนาม	- ดำเนินการดูแลการปลูก การดูแลรักษา การใช้ประโยชน์และการแปรรูปน้ำยาง - เลี้ยงสัตว์ ปลูกต้นไม้อุตสาหกรรม แปรรูปผลผลิตทางการเกษตร - ดำเนินการอุตสาหกรรมยาง ผลิต จัดซื้อ และจำหน่ายผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ยางธรรมชาติ วัสดุสำหรับอุตสาหกรรมยาง - ปลูกป่าและผลิต ชีว ขยายวัตถุดิบ ยางธรรมชาติ ผลิตภัณฑ์ไม้แปรรูป
Rubber Board of India (Apollo Tyres)	อินเดีย	- ส่งเสริมด้วยมาตรการที่เห็นว่าเหมาะสมกับการพัฒนาอุตสาหกรรมยาง ดำเนินการช่วยเหลือหรือส่งเสริมการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี หรือ เศรษฐกิจ ให้คำปรึกษาด้านเทคนิคแก่เกษตรกรผู้ปลูกยางพารา พัฒนาตลาดยาง รวบรวมสถิติจากเจ้าของนิคม ผู้ค้า และผู้ผลิตที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมยาง รวมถึงการนำเข้าและส่งออกยาง

ตารางที่ ๒๐ เปรียบเทียบคู่แข่งด้านธุรกิจ

ชื่อองค์กร	ด้านกลยุทธ์			ผลลัพธ์			การเงิน	
	ลักษณะการผลิตสินค้า			พื้นที่ปลูก (ไร่)	จำนวนโรงงาน	กำลังการผลิต	ROA ^๔	ROE ^๕
	ขั้นต้น ^๑	ขั้นกลาง ^๒	ขั้นปลาย ^๓					
กยท.	✓	✓		๔๑,๘๐๐ ไร่ (ได้รับการรับรอง มาตรฐาน FSC ๑,๒๙๐ ไร่)	โรงงานผลิตและ แปรรูป ๖ แห่ง โรงงานแปรรูป ไม้ยาง ๑ แห่ง	กำลังการผลิต รวม ๕๘,๓๐๐ ตัน/ปี	๐.๐๔	๐.๐๔
บริษัท ศรีตรังแอโกร อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)	✓	✓	✓	๔๗,๐๐๐ ไร่ (ได้รับการรับรอง มาตรฐาน FSC ๒๘,๐๐๐ ไร่)	โรงงานผลิต และแปรรูป ๓๕ แห่ง	กำลังการผลิต รวม ๓.๑๘ ล้านตัน/ปี	๖.๙๐	๑๔.๔๑
บริษัท ไทยฮั่ว ยางพารา จำกัด (มหาชน)	✓	✓		๑๒๕,๐๐๐ ไร่	โรงงานผลิตและ แปรรูป ๑๗ แห่ง	กำลังการผลิต รวม ๕๐๐,๐๐๐ ตัน/ปี	n/a	๔.๗๔
บริษัท ไทยรับเบอร์ ลาเท็กซ์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	✓	✓	✓	๑๑,๐๖๘ ไร่ (ได้รับการรับรอง มาตรฐาน FSC ๑,๐๔๑ ไร่)	โรงงานผลิตและ แปรรูป ๘ แห่ง	กำลังการผลิต รวม ๒๕๐,๐๐๐ ตัน/ปี	๕.๔๓	๗.๓๒

^๑ น้ำยางสด ยางแผ่นดิบ ยางก้อนถ้วย

^๒ น้ำยางข้น ยางแท่ง ยางสีกิม ยางแผ่นรมควัน ยางเครป ยาง Compound

^๓ ถุงมือยาง ล้อรถ สายพาน อุปกรณ์กีฬา เครื่องมือทางการแพทย์ เฟอร์นิเจอร์ และอื่นๆ

^๔ROA (Return on Asset) หรือ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์เป็นสัดส่วนระหว่างกำไรสุทธิ (Net Profit) และสินทรัพย์รวม (Asset)

^๕ROE (Return on Equity) หรือ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นโดยคำนวณจากการนำกำไรสุทธิของบริษัทมาหารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้น

สรุปเปรียบเทียบข้อได้เปรียบ-เสียเปรียบด้านธุรกิจของ กยท. กับคู่แข่ง

๑. กยท. กับ บริษัท ศรีตรังแอโกรอินดสทรี จำกัด (มหาชน) จากการวิเคราะห์คู่แข่งด้านธุรกิจของ กยท. กับบริษัท ศรีตรังแอโกรอินดสทรี จำกัด (มหาชน) พบว่า

ด้านกลยุทธ์การผลิตสินค้า: กยท. ยังมีการดำเนินงานที่ด้อยกว่าเนื่องจาก บ.ศรีตรัง มีการดำเนินธุรกิจที่ครอบคลุมตั้งแต่การผลิตสินค้าขั้นต้นจนถึงขั้นปลาย ในขณะที่ กยท. มีการดำเนินงานเพียงขั้นต้นจนถึงขั้นกลาง

ด้านผลลัพธ์ : สำหรับพื้นที่ปลูกยาง กยท. มีจำนวนที่น้อยกว่า บ. ศรีตรัง เมื่อพิจารณาสัดส่วนการรับรองมาตรฐาน FSC พบว่า กยท. มีพื้นที่ปลูกยางที่ได้รับมาตรฐาน FSC เพียงร้อยละ ๓.๐๙ ส่วน บ. ศรีตรัง มีพื้นที่ปลูกยาง ที่ได้รับมาตรฐาน FSC ร้อยละ ๕๙.๕๗ เมื่อเทียบกับพื้นที่ปลูกทั้งหมดในด้านโรงงานที่ผลิตและแปรรูป กยท. มีจำนวนโรงงานน้อยกว่า บ. ศรีตรัง จำนวน ๒๘ แห่ง ส่งผลให้กำลังการผลิตรวมต่ำกว่าตามไปด้วย คิดเป็นเพียงร้อยละ ๑.๓๓ เท่านั้นที่ กยท. ผลิตได้เมื่อเทียบกับ บ.ศรีตรัง

ด้านการเงิน : ด้าน ROA (Return on Asset) หรือ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์เป็นสัดส่วนระหว่างกำไรสุทธิ (Net Profit) และสินทรัพย์รวม (Asset) ซึ่งวัดผลออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ที่สามารถบ่งชี้ได้ว่าหน่วยงานทำกำไรได้มากน้อยเท่าไรเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวมของบริษัท เมื่อเปรียบเทียบ ROA ของ กยท. กับ บ.ศรีตรังพบว่า กยท. มี ROA เท่ากับ ๐.๐๔ ขณะที่ บ. ศรีตรัง มี ROA เท่ากับ ๖.๙๐ แสดงให้เห็นได้ว่า บ. ศรีตรังสามารถทำกำไรได้สูงกว่า กยท.

ด้าน ROE (Return on Equity) หรือ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นโดยคำนวณจากการนำกำไรสุทธิของบริษัทมาหารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้นโดย ROE จะเป็นการบอกว่าเงิน ๑๐๐ บาทของผู้ถือหุ้น บริษัทสามารถนำไปสร้างกำไรได้กี่บาท เมื่อเปรียบเทียบ ROE ของ กยท. กับ บ.ศรีตรังพบว่า กยท. มี ROE เท่ากับ ๐.๐๔ ขณะที่ บ. ศรีตรัง มี ROE เท่ากับ ๑๔.๔๑ แสดงให้เห็นได้ว่า บ. ศรีตรังสามารถสร้างกำไรให้ผู้ถือหุ้นได้สูงกว่า กยท.

๒. กยท. กับบริษัท ไทยฮั่วยางพารา จำกัด (มหาชน) จากการวิเคราะห์คู่แข่งด้านธุรกิจของ กยท. กับ บ.ไทยฮั่วยางพารา จำกัด (มหาชน) พบว่า

ด้านกลยุทธ์การผลิตสินค้า: กยท. ยังมีการดำเนินงานเทียบเท่ากับ บ. ไทยฮั่ว เนื่องจากมีการดำเนินธุรกิจขั้นต้นจนถึงขั้นกลางเช่นเดียวกัน

ด้านผลลัพธ์ : สำหรับพื้นที่ปลูกยาง กยท. มีจำนวนที่น้อยกว่า บ. ไทยฮั่ว เป็นจำนวนกว่า ๘๓,๒๐๐ ไร่ ในด้านโรงงานที่ผลิตและแปรรูป กยท. มีจำนวนโรงงานน้อยกว่า บ.ไทยฮั่ว จำนวน ๑๐ แห่งส่งผลให้กำลังการผลิตรวมต่ำกว่าตามไปด้วย คิดเป็นเพียงร้อยละ ๑๑.๖๖ เท่านั้นที่ กยท. ผลิตได้เมื่อเทียบกับ บ.ไทยฮั่ว

ด้านการเงิน : ด้าน ROE (Return on Equity) หรือ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นโดยคำนวณจากการนำกำไรสุทธิของบริษัทมาหารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้นโดย ROE จะเป็นการบอกว่าเงิน ๑๐๐ บาทของผู้ถือหุ้น บริษัทสามารถนำไปสร้างกำไรได้กี่บาท เมื่อเปรียบเทียบ ROE ของ กยท. กับ บ.ไทยฮั่ว พบว่า

กยท. มี ROE เท่ากับ ๐.๐๔ ขณะที่ บ. ไทยฮั่ว มี ROE เท่ากับ ๔.๗๔ แสดงให้เห็นได้ว่า บ. ไทยฮั่ว สามารถสร้างกำไรให้ผู้ถือหุ้นได้สูงกว่า กยท.

๓. กยท. กับ บริษัท ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จากการวิเคราะห์คู่แข่งด้านธุรกิจของ กยท. กับบริษัท ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) พบว่า

ด้านกลยุทธ์การผลิตสินค้า : กยท. ยังมีการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเนื่องจาก บ.ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป มีการดำเนินธุรกิจที่ครอบคลุมตั้งแต่การผลิตสินค้าขั้นต้นจนถึงขั้นปลาย ในขณะที่ กยท. มีการดำเนินงานเพียงขั้นต้นจนถึงขั้นกลาง

ด้านผลลัพธ์ : สำหรับพื้นที่ปลูกยาง กยท. มีจำนวนที่น้อยกว่า บ.ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป เมื่อพิจารณาสัดส่วนการรับรองมาตรฐาน FSC พบว่า กยท. มีพื้นที่ปลูกยางที่ได้รับมาตรฐาน FSC เพียงร้อยละ ๓.๐๙ ส่วน บ.ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป มีพื้นที่ปลูกยาง ที่ได้รับมาตรฐาน FSC ร้อยละ ๙.๔๑ เมื่อเทียบกับพื้นที่ปลูกทั้งหมด ในด้านโรงงานที่ผลิตและแปรรูป กยท. มีจำนวนโรงงานน้อยกว่า บ. ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป จำนวน ๑ แห่ง ทำให้ในด้านกำลังการผลิตรวมต่ำกว่า คิดเป็นเพียงร้อยละ ๒๓.๓๒ เท่านั้นที่ กยท. ผลิตได้ เมื่อเทียบกับ บ.ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป

ด้านการเงิน : ด้าน ROA (Return on Asset) หรือ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์เป็นสัดส่วนระหว่างกำไรสุทธิ (Net Profit) และสินทรัพย์รวม (Asset) ซึ่งวัดผลออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ที่สามารถบ่งชี้ได้ว่าหน่วยงานทำกำไรได้มากน้อยเท่าไรเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวมของบริษัท เมื่อเปรียบเทียบ ROA ของ กยท. กับ บ.ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป พบว่า กยท. มี ROA เท่ากับ ๐.๐๔ ขณะที่ บ. ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป มี ROA เท่ากับ ๕.๔๓ แสดงให้เห็นได้ว่า บ. ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป สามารถทำกำไรได้สูงกว่า กยท.

ด้าน ROE (Return on Equity) หรือ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นโดยคำนวณจากการนำกำไรสุทธิของบริษัทมาหารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้นโดย ROE จะเป็นการบอกว่าเงิน ๑๐๐ บาทของผู้ถือหุ้น บริษัทสามารถนำไปสร้างกำไรได้กี่บาท เมื่อเปรียบเทียบ ROE ของ กยท. กับ บ. ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ปพบว่า กยท. มี ROE เท่ากับ ๐.๐๔ ขณะที่ บ.ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป มี ROE เท่ากับ ๗.๓๒ แสดงให้เห็นได้ว่า บ.ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป สามารถสร้างกำไรให้ผู้ถือหุ้นได้สูงกว่า กยท.

ตารางที่ ๒๑ Competitive Profile Matrix ด้านการดำเนินธุรกิจ

Critical Success Factor	weight	กยท.		ศรีตรัง		ไทยฮั่ว		ไทยรับเบอร์	
		Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score
ความคล่องตัวในการบริหารจัดการ	๐.๒	๒	๐.๔	๔	๐.๘	๔	๐.๘	๔	๐.๘
ประสิทธิภาพการผลิต	๐.๒๕	๒	๐.๕	๔	๑	๔	๑	๔	๑
โครงสร้างตลาด	๐.๒	๒	๐.๔	๔	๐.๘	๔	๐.๘	๔	๐.๘
ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจของบุคลากร	๐.๑	๒	๐.๒	๕	๐.๕	๔	๐.๔	๔	๐.๔
ความเชื่อถือในคุณภาพสินค้าและบริการ	๐.๑๕	๓	๐.๔๕	๕	๐.๗๕	๕	๐.๗๕	๕	๐.๗๕
ความสามารถในการทำกำไร	๐.๑	๒	๐.๒	๔	๐.๔	๓	๐.๓	๔	๐.๔
รวม			๒.๑๕		๔.๒๕		๔.๐๕		๔.๑๕

ตารางที่ ๒๒ เปรียบเทียบคู่เทียบด้านส่งเสริม การผลิต การแปรรูปและการตลาดยาง

ชื่อองค์กร	พันธกิจ			แนวทางการส่งเสริม/ แนวทางการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผลลัพธ์			
	ส่งเสริม	สนับสนุน	วิจัย พัฒนา			ประเทศ	ปริมาณการผลิตยางของประเทศ (พันตัน)		
							ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	อัตราการเติบโต (%)
กยท.	✓	✓	✓	<p>(๑) เป็นองค์กรกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา</p> <p>(๒) ส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูล และสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา</p> <p>(๓) ส่งเสริม สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการกิจการยาง ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๑</p> <p>(๑) พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๑๒๕,๐๐๐ ไร่</p> <p>(๒) มีสถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการได้รับมาตรฐานเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๓๕ แห่ง</p> <p>(๓) มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางเพิ่มขึ้นเป็น ๖๐๐,๐๐๐ ล้านบาท</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ ๒</p> <p>(๑) มีจำนวนงานวิจัยด้านนวัตกรรมถูกนำไปใช้เพิ่มขึ้น ๓๐ เรื่อง</p> <p>(๒) มีจำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้นอย่างน้อย ๓๐ ชิ้น</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ ๓</p> <p>(๑) ผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านเกณฑ์ประเมิน SE-AM ระดับ ๔</p>	ไทย	๔,๗๕๓	๔,๘๗๓	๒.๐



ชื่อองค์กร	พันธกิจ			แนวทางการส่งเสริม/ แนวทางการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผลลัพธ์			
	ส่งเสริม	สนับสนุน	วิจัย พัฒนา			ประเทศ	ปริมาณการผลิตยางของประเทศ (พันตัน)		
							ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	อัตราการเติบโต (%)
				(๔) ดำเนินการให้ระดับราคา ยางพารามีเสถียรภาพ (๕) ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุน ให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่	(๒) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐ (๓) มีคะแนน ITA แต่ละปีไม่ต่ำกว่า ๙๕ คะแนน ยุทธศาสตร์ที่ ๔ (๑) กำไรของกยท. เพิ่มขึ้น หรือ ขาดทุนลดลงเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ (๒) ความพึงพอใจของผู้ชำระ ค่าธรรมเนียมไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐				
Malaysia Rubber Board (Rubber Industry Smallholders Developmen t Authority: RISDA)	✓	✓	✓	Malaysian Rubber Board (MRB) มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่ยอดเยี่ยม มี พลวัต และตอบสนองต่อความ ต้องการและความพึงพอใจของ ลูกค้าผ่าน: ๑. หลักการจัดการที่ครอบคลุมและ มีความรับผิดชอบ ๒. การดำเนินการตามระบบการ จัดการคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ	๑. การบริหารและติดตาม โครงการวิจัยและพัฒนา (R&D) ดำเนินการ ๑๐๐% ของที่ได้รับอนุมัติ ทุกปี ๒. โครงการฝึกอบรมอุตสาหกรรมยาง จัดหลักสูตร ๔๐ หลักสูตร อบรม หน่วยงานและเจ้าหน้าที่อุตสาหกรรม ยางปีละ ๒,๐๐๐ คน ๓. การออกใบอนุญาตและการ อนุญาต: ใบอนุญาตและการอนุญาต	มาเลเซีย	๓๗๗	๔๒๐	๑๑.๔



ชื่อองค์กร	พันธกิจ			แนวทางการส่งเสริม/ แนวทางการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผลลัพธ์			
	ส่งเสริม	สนับสนุน	วิจัย พัฒนา			ประเทศ	ปริมาณการผลิตยางของประเทศ (พันตัน)		
							ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	อัตราการเติบโต (%)
				๓. บริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๔. การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ๕. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวย ๖. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมถึง ISO ๙๐๐๑	ใหม่ (PST-G) จะออกภายใน ๗ วันทำการเมื่อได้รับการอนุมัติ รวมทั้งการชำระค่าธรรมเนียมใบอนุญาตหรือใบอนุญาต (PST-G) การต่ออายุใบอนุญาตและใบอนุญาต (PST-G) จะออกให้ภายใน ๑ วันทำการเมื่อได้รับการอนุมัติพร้อมกับคำขอต่ออายุที่สมบูรณ์และค่าธรรมเนียมที่ได้รับ การขอใบอนุญาตส่งออกยางจะดำเนินการภายใน ๑๔ วันทำการนับจากวันที่ยื่นคำขอ และชำระเงินแล้ว สำหรับใบรับรองยางจะดำเนินการภายใน ๗ วันทำการนับจากวันที่ได้รับคำขอ ๔. การรับรองโรงงานและการตรวจสอบห้องปฏิบัติการสำหรับยางมาตรฐานมาเลเซีย (SMR) ดำเนินการตรวจสอบที่โรงงาน SMR เพื่อให้มั่นใจว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นไปตามโครงการ SMR โดยดำเนินการตรวจสอบอย่างน้อย ๒ ครั้งต่อปี ยกเว้นโรงงานดำเนินงานในรัฐซาบฮ์และรัฐซาราวัก ซึ่งการตรวจสอบชั้น				



ชื่อองค์กร	พันธกิจ			แนวทางการส่งเสริม/ แนวทางการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผลลัพธ์			
	ส่งเสริม	สนับสนุน	วิจัย พัฒนา			ประเทศ	ปริมาณการผลิตยางของประเทศ (พันตัน)		
							ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	อัตราการเติบโต (%)
					<p>ต่ำคือ ๑ ครั้งต่อปี ตรวจสอบตลาดที่โรงงานผลิตผลิตภัณฑ์อย่างน้อย ๓ แห่งต่อปีเพื่อตรวจสอบคุณภาพของ SMR ที่ใช้ในประเทศ การตรวจสอบประสิทธิภาพของห้องปฏิบัติการ SMR ที่ได้รับการรับรองทางเทคนิคตามข้อกำหนดของโครงการ SMR โดยมีการตรวจสอบเป็นระยะอย่างน้อย ๒ ครั้งต่อปี</p> <p>๕. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการบรรจุพนักงานไม่น้อยกว่า ๘๕% ของกรอบอัตรากำลังที่ว่าง และเจ้าหน้าที่ ๘๐% ต้องได้รับการอบรมอย่างน้อย ๓ วันต่อปี</p> <p>๖. การจัดซื้อจัดจ้างอย่างน้อย ๙๐% ต้องมีการดำเนินการตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างทั่วไปและแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาล</p> <p>๗. การชำระเงิน: การชำระค่าบริการหรือผู้ให้บริการสินค้าจะต้องเสร็จสิ้นภายใน ๑๔ วันทำการนับจากวันที่ได้รับเอกสารที่สมบูรณ์</p>				



ชื่อองค์กร	พันธกิจ			แนวทางการส่งเสริม/ แนวทางการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผลลัพธ์			
	ส่งเสริม	สนับสนุน	วิจัย พัฒนา			ประเทศ	ปริมาณการผลิตยางของประเทศ (พันตัน)		
							ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	อัตราการเติบโต (%)
					<p>๘. การจัดการสังหาริมทรัพย์: สังหาริมทรัพย์จะถูกลงทะเบียนในระบบการจัดการทรัพย์สินภายในสอง (๒) สัปดาห์นับจากวันที่ยืนยันการรับสังหาริมทรัพย์ดังกล่าว</p> <p>๙. ปัญหา/ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ที่เกิดขึ้นอย่างน้อย ๙๐% ต้องได้รับการตอบรับจาก UTM ภายในสอง (๒) วันทำการ</p> <p>๑๐. การร้องเรียนและคำติชมของลูกค้า: - การรับทราบการรับข้อร้องเรียนภายใน ๑ วันทำการ และข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขภายใน ๑๕ วันทำการ</p>				
Vietnam Rubber Group Co.,Ltd.	✓	✓		<ul style="list-style-type: none"> การปลูก การดูแลรักษา การใช้ประโยชน์และการแปรรูปน้ำยาง เลี้ยงสัตว์ ปลูกต้นไม้อุตสาหกรรม แปรรูปผลผลิตทางการเกษตร อุตสาหกรรมยาง ผลิต จัดซื้อ และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม 	<p>Vietnam Rubber Group มีความมุ่งมั่นว่า</p> <p>(๑) ตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า เน้นความหลากหลายของโครงสร้างผลิตภัณฑ์อย่างตามความต้องการของลูกค้าเสมอมา ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องตาม</p>	เวียดนาม	๑,๒๙๒	๑,๒๙๓	๐.๑



ชื่อองค์กร	พันธกิจ			แนวทางการส่งเสริม/ แนวทางการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผลลัพธ์			
	ส่งเสริม	สนับสนุน	วิจัย พัฒนา			ประเทศ	ปริมาณการผลิตยางของประเทศ (พันตัน)		
							ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	อัตราการเติบโต (%)
				ยางธรรมชาติ วัสดุสำหรับ อุตสาหกรรมยาง • ปลุกป่าและผลิต ชื้อ ขายวัตถุดิบ (ยางธรรมชาติ) ผลิตภัณฑ์ไม้แปรรูป	มาตรฐานเวียดนามและสากล ใช้ นโยบายการขายแบบมีอาชีพ มีความ รอบครอบหลังการขาย ส่งเสริม ชื่อเสียงของแบรนด์ VRG (๒) ปรับปรุงระบบการจัดการและ กระบวนการผลิต แ ละกฎระเบียบ ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่ามี การจัดการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มั่นคง และยั่งยืน ลงทุนพัฒนา จัดระเบียบ การผลิตบนแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม				
Rubber Board of India (Apollo Tyres)	✓	✓	✓	๑. ส่งเสริมด้วยมาตรการที่เห็นว่า เหมาะสมกับการพัฒนา อุตสาหกรรมยาง ๒. ดำเนินการช่วยเหลือหรือส่งเสริม การวิจัยทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี หรือเศรษฐกิจ ๓. ฝึกอบรมการปรับปรุงวิธีการปลูก เพาะปลูก ปุ๋ยคอก และฉีดพ่น ๔. ให้คำปรึกษาด้านเทคนิคแก่ เกษตรกรผู้ปลูกยางพารา ๕. ปรับปรุงการตลาดยาง	(๑) สร้างความยั่งยืนของภาคสวนยาง โดยการส่งเสริมมาตรฐาน GAPs และ การปฏิบัติทางการเกษตรที่คุ้มค่าด้าน ยางพารา (๒) มีการขยายตัวของ การเพาะปลูก และการระบุพื้นที่เกษตรที่เหมาะสม ต่อภูมิอากาศที่เหมาะสมสำหรับการ ผลิตยางเศรษฐกิจและการขยายการ เพาะปลูก (๓) เปลี่ยนแปลงการถือครองพื้นที่ใน วัยชราและส่งเสริมการปลูกทดแทน	อินเดีย	๘๔๓	๘๖๗	๒.๙



ชื่อองค์กร	พันธกิจ			แนวทางการส่งเสริม/ แนวทางการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผลลัพธ์			
	ส่งเสริม	สนับสนุน	วิจัย พัฒนา			ประเทศ	ปริมาณการผลิตยางของประเทศ (พันตัน)		
							ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	อัตราการเติบโต (%)
				๖. การรวบรวมสถิติจากเจ้าของ นิคม ผู้ค้า และผู้ผลิต ๗. การรักษาและปรับปรุงสภาพการ ทำงานที่ดีและการจัดหา สิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งจูงใจให้กับ แรงงาน	ด้วยวัสดุปลูกชั้นสูงที่ให้ผลผลิตสูง เฉพาะพื้นที่ (๔) ปรับปรุงคุณภาพของผลิตผล ขั้นต้นเพื่อตอบสนองความต้องการ ของอุตสาหกรรมในประเทศ (๕) พัฒนาคลัสเตอร์และการเสริม ศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน				
China Hinan Rubber Industry Croup Co.Ltd.	✓	✓	✓	จัดการสวนยางที่มี "การจัดการ การ เพาะปลูก และการเก็บเกี่ยว" เป็น หลัก เป็นผู้นำระดับโลกและสามารถ ผลิตยางคุณภาพสูงพิเศษตามความ ต้องการของลูกค้า	(๑) ปรับปรุงธุรกิจยางเป็นหลักอย่าง ต่อเนื่อง (๒) การเพาะกล้ายางคุณภาพสูงอยู่ เสมอ (๓) จัดการผลผลิตปายางที่ดีและมี ประสิทธิภาพ (๔) พัฒนาและบูรณาการและ ประมวลผลอย่างลึกซึ้ง เพิ่ม ประสิทธิภาพและปรับรูปแบบการ ประมวลผลยางและโครงสร้าง ผลิตภัณฑ์ ขยายและปรับปรุงห่วงโซ่ อุตสาหกรรมแปรรูปยางลึก	จีน	๘๕๓	๘๖๕	๑.๔

สรุปเปรียบเทียบข้อได้เปรียบ-เสียเปรียบด้านส่งเสริม การผลิต การแปรรูปและการตลาดยาง ของ กยท. กับคู่แข่ง

๑. กยท. กับ Malaysia Rubber Board (RISDA) จากการวิเคราะห์คู่แข่งด้านส่งเสริม การผลิต การแปรรูป และการตลาดยางของ กยท. กับ Malaysia Rubber Board พบว่า

ด้านแนวทางการดำเนินงาน: กยท. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของประเทศไทยที่ดำเนินการรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูล และสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริม สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น กำกับดูแลระดับราคายางพาราให้มีเสถียรภาพ รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่ ขณะที่ Malaysia Rubber Board เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของประเทศมาเลเซียที่มีหน้าที่ดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตของอุตสาหกรรมยางของมาเลเซียในสภาพแวดล้อมระดับโลก ผ่านการวิจัยและพัฒนาที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ และการบริการสนับสนุนที่มีคุณภาพ เมื่อทำการเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่า Malaysia Rubber Board มีแนวทางการดำเนินงานรวมถึงเป้าหมายที่ชัดเจนตรงประเด็นมากกว่าการยางแห่งประเทศไทย ดังจะเห็นได้จากการกำหนดและประกาศนโยบายว่า Malaysia Rubber Board มุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่ยอดเยี่ยม มีพลวัต และตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าผ่านการดำเนินงาน ได้แก่ ๑. หลักการจัดการที่ครอบคลุมและมีความรับผิดชอบ ๒. การดำเนินการตามระบบการจัดการคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ ๓. บริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๔. การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ๕. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวย และ ๖. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมถึง ISO ๙๐๐๑

ด้านเป้าหมาย : จากการพิจารณาด้านเป้าหมาย พบว่า กยท. มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเป็นระยะยาวตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ มีความเป็นไปได้ตามความเป็นจริงและมีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน แต่ยังไม่มีการกำหนดนโยบายเป็นประเด็นย่อย ๆ ขณะที่ Malaysia Rubber Board มีการกำหนดนโยบายต่าง ๆ เป็นประเด็นย่อย ๆ พร้อมกับระบุเป้าหมายอย่างชัดเจน อาทิ การบริหารติดตามโครงการวิจัยและพัฒนา (R&D) จะต้องมีการดำเนินการให้ได้ ๑๐๐% ของที่ได้รับอนุมัติทุกปี การจัดโครงการฝึกอบรมจะต้องมีการจัดหลักสูตร ๔๐ หลักสูตร อบรมหน่วยงานและเจ้าหน้าที่อุตสาหกรรมยางปีละ ๒,๐๐๐ คน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการกำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ ได้แก่ การออกใบอนุญาตเพื่อทำการส่งออก การรับรองมาตรฐานโรงงานและห้องปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดการอสังหาริมทรัพย์ และการบริหารจัดการข้อร้องเรียนต่าง ๆ

ด้านผลลัพธ์: จากรายงานสถิติของ ANRPC ปี ค.ศ. ๒๐๒๓ พบว่า ปริมาณผลผลิตของยางจากประเทศไทยภายใต้การดูแลของ กยท. มีปริมาณผลผลิตเป็นอันดับ ๑ (๔,๘๗๓,๐๐๐ ตัน) ขณะที่ปริมาณผลผลิตของยางจากประเทศมาเลเซียภายใต้การดูแลของ Malaysia Rubber Board มีปริมาณผลผลิตเป็นอันดับ ๖ ของประเทศสมาชิก (๔๒๐,๐๐๐ ตัน) จากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าในด้านปริมาณผลผลิตประเทศไทยสามารถดำเนินการได้ดีกว่าประเทศมาเลเซียเนื่องจากประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกมากกว่า แต่หากพิจารณาจากอัตราการเติบโตจะเห็นได้ว่าประเทศมาเลเซียสามารถดำเนินงานได้ดีกว่าเนื่องจากมีอัตราการเติบโตสูงถึง ๑๑.๔ % ขณะที่ประเทศไทยมีอัตราการเติบโตเพียง ๒.๐%

๒. กยท. กับ Vietnam Rubber Group Co., Ltd. จากการวิเคราะห์คู่เทียบด้านส่งเสริม การผลิต การแปรรูปและการตลาดยางของ กยท. กับ Vietnam Rubber Group พบว่า

ด้านแนวทางการดำเนินงาน : กยท. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของประเทศไทยที่ดำเนินการรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูล และสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริม สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น กำกับดูแลระดับราคายางพาราให้มีเสถียรภาพ รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่ ขณะที่ Vietnam Rubber Group เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของประเทศเวียดนาม ดำเนินการในการจัดหาตลาดในประเทศและต่างประเทศให้กับสินค้าและบริการเกษตรและการ อุตสาหกรรมในราคาที่แข่งขันได้ ปลอดภัยต่อผู้ใช้ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ผ่านการดูแลกระบวนการปลูก รักษาและใช้ประโยชน์ยางพารา การแปรรูปน้ำยาง รวมถึงอุตสาหกรรมยาง ผลิต จัดซื้อ และจำหน่ายผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ยางธรรมชาติ วัสดุสำหรับอุตสาหกรรมยาง และผลิตภัณฑ์ไม้แปรรูป เมื่อทำการเปรียบเทียบพบว่า กยท. และ Vietnam Rubber Group มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานคล้ายคลึงกัน โดยกำหนดเป็นแนวทางกว้างไม่ได้ระบุแนวทางอย่างเฉพาะเจาะจง

ด้านเป้าหมาย : จากการพิจารณาด้านเป้าหมาย พบว่า กยท. และ Vietnam Rubber Group มีเป้าหมายการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกัน โดย กยท. มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเป็นระยะยาวตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ ความเป็นไปได้ตามความเป็นจริง และมีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน แต่ยังไม่มีการกำหนดนโยบายเป็นประเด็นย่อย ๆ ส่วน Vietnam Rubber Group มีการกำหนดเป้าหมายอย่างกว้างๆ แต่มีความครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในพันธกิจขององค์กร

ด้านผลลัพธ์ : จากรายงานสถิติของ ANRPC ปี ค.ศ. ๒๐๒๓ พบว่า ปริมาณผลผลิตของยางจากประเทศไทยภายใต้การดูแลของ กยท. มีปริมาณผลผลิตเป็นอันดับ ๑ (๔,๘๗๓,๐๐๐ ตัน) มีอัตราการเติบโตอยู่ที่ ๒.๐ % ขณะที่ปริมาณผลผลิตของยางจากประเทศเวียดนามภายใต้การดูแลของ Vietnam Rubber Group มีปริมาณผลผลิตเป็นอันดับ ๓ ของประเทศสมาชิก (๑,๒๙๓,๐๐๐ ตัน) มีอัตราการเติบโต ๐.๑% จากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าในด้านปริมาณผลผลิตและอัตราการเติบโตประเทศไทยสามารถดำเนินการได้ดีกว่าประเทศเวียดนามเนื่องจากประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกมากกว่า

๓. กยท. กับ Rubber Board of India (Apollo Tyres) จากการวิเคราะห์คู่แข่งด้านส่งเสริม การผลิต การแปรรูปและการตลาดยางของ กยท. กับ Rubber Board of India พบว่า

ด้านแนวทางการดำเนินงาน: กยท. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของประเทศไทยที่ดำเนินการรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูล และสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริม สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น กำกับดูแลระดับราคายางพาราให้มีเสถียรภาพ รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่ ขณะที่ Rubber Board of India ดำเนินการส่งเสริมด้วยมาตรการที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาอุตสาหกรรมยาง ช่วยเหลือหรือส่งเสริมการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี หรือเศรษฐกิจ ผูกอบรวมการปรับปรุงวิธีการปลูก เพาะปลูก ปุ๋ยคอก และฉีดพ่น ให้คำปรึกษาด้านเทคนิคแก่เกษตรกรผู้ปลูกยางพารา ปรับปรุงการตลาดยาง รวบรวมสถิติจากเจ้าของนิคม ผู้ค้า และผู้ผลิต รวมทั้งรักษาสภาพการทำงานที่ดีและการจัดหาและการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งจูงใจให้กับคนงาน เมื่อทำการเปรียบเทียบพบว่า Rubber Board of India มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนกว่า กยท. เนื่องจาก Rubber Board of India มีการกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน อีกทั้งยังมีการเก็บสถิติและเผยแพร่ข้อมูลอย่างชัดเจนในรายงานประจำปี

ด้านเป้าหมาย: จากการพิจารณาเป้าหมายพบว่า กยท. และ Rubber Board of India มีเป้าหมายการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกัน โดย กยท. มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเป็นระยะยาวตามยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงและครอบคลุม ส่วน Rubber Board of India มีการกำหนดเป้าหมายคล้ายคลึงกับ กยท. มีการกำหนดเป้าหมายที่ครอบคลุมพันธกิจองค์กรแต่ยังขาดการระบุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง

ด้านผลลัพธ์: จากรายงานสถิติของ ANRPC ปี ค.ศ. ๒๐๒๓ พบว่า ปริมาณผลผลิตของยางจากประเทศไทยภายใต้การดูแลของ กยท. มีปริมาณผลผลิตเป็นอันดับ ๑ (๔,๘๗๓,๐๐๐ ตัน) ขณะที่ปริมาณผลผลิตของยางจากประเทศอินเดียภายใต้การดูแลของ Rubber Board of India มีปริมาณผลผลิตเป็นอันดับ ๕ ของประเทศสมาชิก (๘๖๗,๐๐๐ ตัน) จากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าในด้านปริมาณผลผลิตประเทศไทยสามารถดำเนินการได้ดีกว่าประเทศอินเดียเนื่องจากประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกมากกว่า แต่หากพิจารณาจาก

อัตราการเติบโตจะเห็นได้ว่าประเทศอินเดียสามารถดำเนินงานได้ดีกว่าเนื่องจากมีอัตราการเติบโตอยู่ที่ ๒.๙ % ขณะที่ประเทศไทยมีอัตราการเติบโตเพียง ๒.๐%

๔. กยท. กับ China Hainan Rubber Industry Group Co., Ltd. จากการวิเคราะห์คู่เทียบด้านส่งเสริมการผลิต การแปรรูปและการตลาดยางของกยท. กับ China Hainan Rubber Industry Group Co., Ltd. พบว่า

ด้านแนวทางการดำเนินงาน: กยท. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจของประเทศไทยที่ดำเนินการรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูล และสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริม สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น กำกับดูแลระดับราคายางพาราให้มีเสถียรภาพ รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่ ขณะที่ China Hainan Rubber Industry Group Co., Ltd. เป็นรัฐวิสาหกิจของรัฐบาลจีน ดำเนินการเพื่อสร้างผลประโยชน์ของประเทศและประชาชนในด้านยางพารา โดยมีการจัดการสวนยางที่มีตั้งแต่การเพาะปลูก และการเก็บเกี่ยว มุ่งเป็นผู้นำระดับโลกและสามารถผลิตยางคุณภาพสูงพิเศษตามความต้องการของลูกค้า เมื่อทำการเปรียบเทียบพบว่า กยท. มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและครอบคลุมมากกว่า China Hainan Rubber Industry Group Co., Ltd.

ด้านเป้าหมาย: จากการพิจารณาด้านเป้าหมาย พบว่า กยท. และ China Hainan Rubber Industry Group Co., Ltd. มีเป้าหมายการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกัน โดย กยท. มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเป็นระยะยาวตามยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงและครอบคลุม ส่วน China Hainan Rubber Industry Group Co., Ltd. มีการกำหนดเป้าหมายคล้ายคลึงกับ กยท. มีการกำหนดเป้าหมายที่ครอบคลุมพันธกิจองค์กรแต่ยังขาดการระบุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง

ด้านผลลัพธ์: จากรายงานสถิติของ ANRPC ปี ค.ศ. ๒๐๒๓ พบว่า ปริมาณผลผลิตของยางจากประเทศไทยภายใต้การดูแลของ กยท. มีปริมาณผลผลิตเป็นอันดับ ๑ (๔,๘๗๓,๐๐๐ ตัน) มีอัตราการเติบโตอยู่ที่ ๒.๐ % ขณะที่ปริมาณผลผลิตของยางจากประเทศจีนภายใต้การดูแลของ China Hainan Rubber Industry Group Co.,Ltd มีปริมาณผลผลิตเป็นอันดับ ๔ ของประเทศสมาชิก (๘๖๕,๐๐๐ ตัน) มีอัตราการเติบโต ๑.๔ % จากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าในด้านปริมาณผลผลิตและอัตราการเติบโตประเทศไทยสามารถดำเนินการได้ดีกว่าประเทศจีนเนื่องจากประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกมากกว่า

ตารางที่ ๒๓ Competitive Profile Matrix ด้านส่งเสริมการผลิต การแปรรูปและการตลาดยาง

Critical Success Factor	weight	กยท.		Malaysia Rubber Board		Vietnam Rubber Group		Rubber Board of India		China Hinar Rubber Industry Group Co.Ltd.	
		Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score
ความคล่องตัวในการบริหารจัดการ	๐.๒	๓	๐.๖	๔	๐.๘	๔	๐.๘	๔	๐.๘	๔	๐.๘
ความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมของบุคลากรด้านการผลิต แปรรูปและการตลาดยาง	๐.๓	๔	๑.๒	๒	๐.๖	๒	๐.๖	๒	๐.๖	๒	๐.๖
มีการเชื่อมโยงทุกภาคส่วนของการส่งเสริมตลอดห่วงโซ่อุปทานทั้งต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ	๐.๓	๔	๑.๒	๓	๐.๙	๓	๐.๙	๓	๐.๙	๓	๐.๙
การบูรณาการกับหน่วยงานอื่นในการส่งเสริม	๐.๒	๓	๐.๖	๓	๐.๖	๓	๐.๖	๓	๐.๖	๓	๐.๖
รวม	๑		๓.๖		๒.๙		๒.๙		๒.๙		๒.๙

ตารางที่ ๒๔ เปรียบเทียบคู่เทียบด้านวิจัย

ชื่อองค์กร	การทำวิจัย			หน่วยงาน	กลุ่มเป้าหมาย
	ต้นน้ำ ^๑	กลางน้ำ ^๒	ปลายน้ำ ^๓		
กยท.	✓	✓	✓	(๑) สถาบันวิจัยยาง (๒) ฝ่ายอุตสาหกรรมยาง (๓) ฝ่ายเศรษฐกิจยาง	แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ (๑) ลูกค้ายางในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานของการยางแห่งประเทศไทย (๒) ลูกค้ายางนอกองค์กร ได้แก่ เกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยางพารา สถาบันการศึกษา และหน่วยงานราชการ
Malaysia Rubber Board (The Rubber Research Institute of Malaysia: RRIM)	✓	✓	✓	ต้นน้ำ (๑) The Crop Management Unit (๒) Integrated Pest & Disease Management (๓) Genetic Resources & Improvement Unit (๔) Latex Harvesting Technology & Physiology กลางน้ำ (๑) Processing and Sustainability ปลายน้ำ (๑) Elastomer Innovation & Technology	แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ (๑) กลุ่มเป้าหมายพิเศษ ได้แก่ ตัวแทน ข ย า ย ของหน่วยงานดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับสวนยาง เช่น RISDA, FELCRA และ FELDA ไปจนถึงผู้จัดการนิคม/สวน และเกษตรกรรายย่อยตามเป้าหมาย (๒) กลุ่มเป้าหมายทั่วไป คือประชาชนทั่วไป ได้แก่ นักเรียน นักศึกษา สถาบันต่าง ๆ ที่ต้องการรู้จักอุตสาหกรรมยาง

^๑ ดินเพาะปลูก พื้นที่ปลูก พันธุ์ยาง ^๒ การแปรรูป การพัฒนายาง การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ^๓ มาตรฐานผลผลิตยาง

ตารางที่ ๒๕ เปรียบเทียบคู่เทียบด้านนวัตกรรม

ชื่อองค์กร	นวัตกรรม			การดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย
	ต้นน้ำ ^๑	กลางน้ำ ^๒	ปลายน้ำ ^๓		
กยท.	✓	✓	✓	มีการกำหนดแผนการถ่ายทอดนวัตกรรมสู่การนำไปใช้ประโยชน์แก่กลุ่มลูกค้าขององค์กร ประกอบด้วยแผนต่าง ๆ ดังนี้ (๑) แผนงานติดตามและประเมินผลและเผยแพร่งานวิจัย (๒) แผนงานการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อเกษตรกร (๓) กลยุทธ์ยกระดับการพัฒนาไปสู่ศูนย์กลางอุตสาหกรรมยางพารา (๔) กลยุทธ์ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรชาวสวนยาง	เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/ประกอบการ/Start-up
Malaysia Rubber Board (The Rubber Research Institute of Malaysia: RRIM)	✓	✓	✓	มีกระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยี โดยมีหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ถ่ายทอดเทคโนโลยีโดยเฉพาะ แบ่งเป็นภาคต้นน้ำ และส่วนขยาย แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้ (๑) Shortening the Youth of Rubber Trees ได้แก่ วัสดุปลูกคุณภาพ ยางโคลน วิธีการเพาะปลูก การครอบตัด การปฏิสนธิ การควบคุมศัตรูพืชและโรค การควบคุมวัชพืช การแก้ไขและควบคุมการ ตัดแต่งกิ่ง รวมถึงการจัดการที่ดิน (๒) เพิ่มผลผลิตน้ำยาง ได้แก่ การจัดการวัชพืชอย่างแม่นยำ การจัดการการใช้ปุ๋ยอย่าง	หน่วยงานดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับสวนยาง ตั้งแต่เกษตรกร ผู้จัดการนิคม /สวน และผู้ประกอบการ

^๑ ดินเพาะปลูก พื้นที่ปลูก พันธุ์ยาง ^๒ การแปรรูป การพัฒนา ยาง การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ^๓ มาตรฐานผลผลิตยาง

ชื่อองค์กร	นวัตกรรม			การดำเนินการ	กลุ่มเป้าหมาย
	ต้นน้ำ ^๑	กลางน้ำ ^๒	ปลายน้ำ ^๓		
				<p>แม่นยำ การควบคุมศัตรูพืชและโรค ระบบ Low Frequency Tapping (LITS) ระบบ New Exploitation (LITS) และการจัดการผลผลิตน้ำยาง</p> <p>(๓) เทคโนโลยีการลดกำลังแรงงาน ได้แก่ ระบบ Low Frequency Tapping (LITS) ระบบ New Exploitation (LITS) การใช้ปุ๋ยละลายช้า กลไกในการควบคุมวัชพืช โรค การใส่ปุ๋ย และการเก็บเกี่ยวน้ำยาง</p> <p>(๔) การเพิ่มรายได้ ได้แก่ การบูรณาการกับพืชผลและปศุสัตว์อื่น ๆ ในระบบนิเวศน์ของยางพารา (ระบบการปลูกพืชแบบล้อมรั้ว และรอบนอก) และ กิจกรรมเพิ่มมูลค่าจากต้น ยาง (ดอกไม้จากใบยาง, ภาพวาดน้ำยาง, ดอกไม้ยาง, จำหน่ายเมล็ดยางพารา, อาหารจากเมล็ด ยางพารา ฯลฯ)</p>	

^๑ ดินเพาะปลูก พื้นที่ปลูก พันธุ์ยาง

^๒ การแปรรูป การพัฒนายาง การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

^๓ มาตรฐานผลผลิตยาง

สรุปเปรียบเทียบข้อได้เปรียบ-เสียเปรียบด้านวิจัยและนวัตกรรมของ กยท. กับคู่เทียบ

กยท. กับ Malaysia Rubber Board (RRIM) จากการวิเคราะห์คู่เทียบด้านวิจัยและนวัตกรรมของ กยท. กับ Malaysia Rubber Board พบว่า

ด้านการทำวิจัย : สำหรับด้านการวิจัย กยท. และ Malaysia Rubber Board มีการดำเนินการวิจัยที่ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำเช่นเดียวกัน แต่ในด้านหน่วยงานที่ทำการวิจัยจะมีความแตกต่างกัน กยท. มีเพียง ๓ หน่วยงาน ได้แก่ (๑) สถาบันวิจัยยาง (๒) ฝ่ายอุตสาหกรรมยาง และ (๓) ฝ่ายเศรษฐกิจยาง ที่ทำการศึกษาและวิจัย และเมื่อพิจารณาประเด็นที่ทำการวิจัย พบว่าหน่วยงานบางหน่วยงานมีขอบเขตการทำวิจัยที่ซ้ำซ้อนกัน ส่วนหน่วยวิจัยของ Malaysia Rubber Board มีการแยกขอบเขตและภารกิจของแต่ละหน่วยงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน รวมถึงมีหน่วยวิจัยมากถึง ๖ หน่วยงาน ทำให้การดำเนินการวิจัยสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเนื่องจากการวิจัยลักษณะเชิงลึกและเฉพาะทาง นอกจากนี้ยังพบว่า Malaysia Rubber Board มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะนำงานวิจัยไปใช้ได้เฉพาะเจาะจงมากกว่าทำให้ผลงานวิจัยที่ดำเนินการสำเร็จถูกนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงจากการเปรียบเทียบสามารถสรุปได้ว่าการดำเนินการด้านวิจัยของ Malaysia Rubber Board มีข้อได้เปรียบมากกว่า กยท.

ด้านนวัตกรรม : สำหรับด้านนวัตกรรม กยท. และ Malaysia Rubber Board มีการดำเนินการที่ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำเช่นเดียวกัน แต่มีความแตกต่างกันในการนำไปใช้ โดย กยท. เป็นลักษณะการต่อยอดจากงานวิจัยไปสู่นวัตกรรมโดยมีการกำหนดแผนการถ่ายทอดนวัตกรรมสู่การนำไปใช้ประโยชน์แก่กลุ่มลูกค้าขององค์กร ประกอบด้วยแผนต่าง ๆ ดังนี้ (๑) แผนงานติดตามและประเมินผลและเผยแพร่งานวิจัย (๒) แผนงานการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อเกษตรกร (๓) กลยุทธ์ยกระดับการพัฒนาไปสู่ศูนย์กลางอุตสาหกรรมยางพารา (๔) กลยุทธ์ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรชาวสวนยาง ส่วนการดำเนินงานของ Malaysia Rubber Board จะมีหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เผยแพร่และถ่ายโอน โดยเฉพาะ นวัตกรรมส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบของเทคโนโลยี แบ่งเป็นภาคต้นน้ำ และส่วนขยาย ๔ ประเภท ครอบคลุมตั้งแต่พันธุ์ยางจนไปถึงสินค้าที่ผลิตจากยางพารา จากการเปรียบเทียบสามารถสรุปได้ว่าการดำเนินการด้านนวัตกรรมของ Malaysia Rubber Board มีข้อได้เปรียบมากกว่า กยท.

ตารางที่ ๒๖ Competitive Profile Matrix ด้านวิจัยและนวัตกรรม

Critical Success Factor	weight	กยท.		Malaysia Rubber Board	
		Score	Weighted Score	Score	Weighted Score
ความก้าวหน้างานวิจัยระดับต้นน้ำ	๐.๒	๔	๐.๘	๔	๐.๘
ความก้าวหน้างานวิจัยระดับกลางน้ำ	๐.๒๕	๔	๑	๔	๑
ความก้าวหน้างานวิจัยระดับปลายน้ำ	๐.๒๕	๑	๐.๒๕	๔	๑
มีความร่วมมือในการวิจัยกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ	๐.๑	๔	๐.๔	๔	๐.๔
ความเพียงพอของจำนวนนักวิจัย	๐.๑	๑	๐.๑	๔	๐.๔
ความหลากหลายของสาขาวิจัย	๐.๑	๓	๐.๓	๔	๐.๔
รวม	๑		๒.๘๕		๔

ตารางที่ ๒๗ เปรียบเทียบคู่เทียบด้านบริหารจัดการองค์กร

ชื่อองค์กร	ด้านเครื่องมือการบริหารจัดการ (Machine)		ด้านคน (Man)	ด้านกระบวนการ (Method)	ด้านลูกค้า	ข้อจำกัดด้านการดำเนินงาน (ระเบียบ)
	โครงสร้างองค์กร	ค่านิยม	จำนวนพนักงาน (คน)	การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร	ความพึงพอใจของลูกค้า/มีส่วนได้ส่วนเสีย	
กยท.	เป็นโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน่วยงาน มีขนาดใหญ่ มุ่งเน้นการควบคุม	RUBBER Rules ถูกต้องตามกฎหมาย Unity เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน Be Innovation สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ Beyond service ใส่ใจการให้บริการ Expertise เชี่ยวชาญงานในหน้าที่ Responsibility มีความรับผิดชอบ	๒,๘๐๐	- พนักงานมีชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ย ๑๙.๓๙ ชั่วโมงต่อคนต่อปี	- ความพึงพอใจลูกค้าร้อยละ ๘๓.๒๘	เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำให้การดำเนินงานต้องดำเนินไปตามกรอบของกฎ ระเบียบ นโยบายต่าง ๆ รวมถึง พ.ร.บ. จัดตั้ง
การประปาส่วนภูมิภาค	เป็นโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน่วยงานมีขนาดใหญ่ มุ่งเน้นการควบคุม	มุ่งเน้นคุณธรรม Moral Determination ๑. ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม ๒. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และโปร่งใส ๓. ปกป้องรักษาผลประโยชน์ขององค์กร	๘,๗๘๗	- มีพนักงานได้รับการอบรมร้อยละ ๘๒.๔๔ ของจำนวนพนักงานทั้งหมด	-ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการ อยู่ในเกณฑ์ที่ดีที่ระดับ ๔.๑๖๖ คะแนน	เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กระทรวงมหาดไทย ให้การดำเนินงานต้องดำเนินไปตามกรอบของกฎ ระเบียบ นโยบายต่าง ๆ รวมถึง พ.ร.บ. จัดตั้ง

ชื่อองค์กร	ด้านเครื่องมือการบริหารจัดการ (Machine)		ด้านคน (Man)	ด้านกระบวนการ (Method)	ด้านลูกค้า	ข้อจำกัดด้านการดำเนินงาน (ระเบียบ)
	โครงสร้างองค์กร	ค่านิยม	จำนวนพนักงาน (คน)	การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร	ความพึงพอใจของลูกค้า/มีส่วนได้ส่วนเสีย	
		<p>มั่นใจคุณภาพ Confidence in Quality</p> <ol style="list-style-type: none"> ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ทำงานเป็นทีม พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แบ่งปันทักษะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน <p>เพื่อสุขของปวงชน For Public Happiness</p> <ol style="list-style-type: none"> ตั้งใจรับฟังลูกค้า สร้างความประทับใจให้ลูกค้าตลอดเวลา มีจิตสาธารณะ 				
บริษัท ศรีตรัง แอโกร อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)	เป็นโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามกระบวนการ มีลักษณะแบนราบ ส่งเสริมความคล่องตัวในการบริหารงาน	<p>STA Specialist (เชี่ยวชาญ) เรามีความเชี่ยวชาญในธุรกิจของเรา</p> <p>Teamwork (ร่วมแรงร่วมใจ)</p> <p>Accountability (ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ)</p>	๑๕,๒๘๗	- พนักงานมีชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ยของพนักงานที่ ๓๕ ชั่วโมงต่อคนต่อปี	- ความพึงพอใจลูกค้าร้อยละ ๘๔	เป็นบริษัทเอกชน จำกัดมหาชนที่ต้องดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของตลาดหลักทรัพย์

ชื่อองค์กร	ด้านเครื่องมือการบริหารจัดการ (Machine)		ด้านคน (Man)	ด้านกระบวนการ (Method)	ด้านลูกค้า	ข้อจำกัดด้านการดำเนินงาน (ระเบียบ)
	โครงสร้างองค์กร	ค่านิยม	จำนวนพนักงาน (คน)	การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร	ความพึงพอใจของลูกค้า/มีส่วนได้ส่วนเสีย	
บริษัท ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	เป็นโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ มีการจัดกลุ่ม ๒ มิติ คือ แบ่งตามหน้าที่และแบ่งตามหน่วยงาน	<p>THAITEX</p> <p>T = การทำงานเป็นทีม (Teamwork)</p> <p>H = คุณภาพดีเหนือกว่ามาตรฐาน (High Quality)</p> <p>A = ความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลงาน (Accountability)</p> <p>I = ความซื่อสัตย์ (Integrity)</p> <p>T = ความโปร่งใส (Transparency)</p> <p>E = ความมีประสิทธิภาพ และรักษาสิ่งแวดล้อม (Efficiency and Environment)</p> <p>X = มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence)</p>	๖๒๘	- บริษัทจัดหลักสูตรอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มทักษะและศักยภาพในการทำงานแก่พนักงานจำนวนร้อยละ ๒๖ ของจำนวนพนักงานทั้งหมด	<p>- ความพึงพอใจลูกค้าในประเทศร้อยละ ๘๙</p> <p>- ความพึงพอใจลูกค้าต่างประเทศร้อยละ ๙๑</p>	เป็นบริษัทเอกชน จำกัดมหาชนที่ต้องดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของตลาดหลักทรัพย์

สรุปเปรียบเทียบข้อได้เปรียบ-เสียเปรียบด้านบริหารจัดการองค์กรของกยท. กับคู่แข่ง

๑. กยท. กับ การประปาส่วนภูมิภาค จากการวิเคราะห์คู่แข่งด้านบริหารจัดการองค์กรของกยท. กับ การประปาส่วนภูมิภาค พบว่า

กยท. และ การประปาส่วนภูมิภาค มีโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาค่อนข้างมาก แต่การประปาส่วนภูมิภาคมีจำนวนพนักงานที่มากกว่าทำส่งผลให้การดำเนินงานในด้านการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั่วถึงมีประสิทธิภาพกว่า แม้ว่า กยท. จะมีอัตราการพัฒนาพนักงานที่สูงกว่าโดยพนักงานของกยท. ร้อยละ ๑๐๐ จะได้รับการพัฒนาครบถ้วนในทุกๆ ปี แต่พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคมีเพียงร้อยละ ๘๒.๔๙ ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม อีกทั้งยังพบว่าการประปาส่วนภูมิภาคมีระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการอยู่ในเกณฑ์ดีที่ระดับ ๔.๑๑๖ คะแนน ขณะที่ กยท. มีความพึงพอใจลูกค้าร้อยละ ๘๓.๒๘ ซึ่งอยู่ในระดับดีเช่นเดียวกัน โดยความพึงพอใจเป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเติบโตมากยิ่งขึ้น เมื่อทำการเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่า กยท. และการประปาส่วนภูมิภาค มีข้อจำกัดบางประการกล่าวคือยังเป็นหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเป็นจำนวนมากส่งผลให้การดำเนินงานไม่คล่องตัวเท่าที่ควรเช่นเดียวกัน แต่ในภาพรวมของผลประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๕ การประปาส่วนภูมิภาคมีคะแนนรวมสูงถึง ๔.๑๖๓๔

๒. กยท. กับ บริษัท ศรีตรังแอโกรอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) จากการวิเคราะห์คู่แข่งด้านบริหารจัดการองค์กรของกยท. กับ บริษัท ศรีตรังแอโกรอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) พบว่า

กยท. มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาค่อนข้างมาก อาจทำให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว เมื่อเทียบกับ บ. ศรีตรัง ที่มีโครงสร้างแบนราบ (Flat organization) กว่าทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากกว่าแม้ว่าจำนวนพนักงานของ บ. ศรีตรัง จะมีจำนวนมากกว่า กยท. ถึงร้อยละ ๘๑.๖๘ นอกจากนี้ บ.ศรีตรัง ยังมีอัตราการพัฒนาพนักงานที่สูงกว่า โดย กยท. มีชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ยอยู่ที่ ๑๙.๓๙ ชั่วโมงต่อคนต่อปี ขณะที่ บ.ศรีตรัง มีชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ยอยู่ที่ ๓๕ ชั่วโมงต่อคนต่อปี อีกทั้งยังพบว่า บ.ศรีตรัง มีความพึงพอใจลูกค้าอยู่ที่ร้อยละ ๘๔ ขณะที่ กยท. มีความพึงพอใจลูกค้าร้อยละ ๘๓.๒๘ ซึ่งต่ำกว่า บ. ศรีตรัง โดยความพึงพอใจเป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเติบโตมากยิ่งขึ้น เมื่อทำการเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่า กยท. มีข้อจำกัดบางประการกล่าวคือยังเป็นหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเป็นจำนวนมากส่งผลให้การดำเนินงานไม่คล่องตัวเท่าที่ควร แต่บ. ศรีตรังมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าอันเนื่องมาจากการดำเนินงานที่มีความคล่องตัวมากกว่า

๓. กยท. กับ บริษัท ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จากการวิเคราะห์คู่แข่งด้านบริหารจัดการองค์กรของกยท. กับ บริษัท ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) พบว่า

กยท. มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาค่อนข้างมาก อาจทำให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว เมื่อเทียบกับ บ. ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป ที่มีโครงสร้างองค์กรแบบเมริกซ์ มีการจัดกลุ่ม ๒ มิติ คือแบ่งตามหน้าที่และแบ่งตามหน่วยงาน ประกอบกับจำนวนพนักงานของ บ. ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป มีจำนวนที่น้อยกว่าทำให้การบริหารจัดการง่ายกว่า มีประสิทธิภาพกว่า แม้ว่า กยท. จะมีอัตรา

การพัฒนาพนักงานที่สูงกว่าโดยพนักงานของกยท. ร้อยละ ๑๐๐ จะได้รับการพัฒนาครบถ้วนในทุกๆ ปี แต่พนักงานของบ. ไทยรับเบอร์ลาเทคส์กรุ๊ป มีเพียงร้อยละ ๒๖ เท่านั้นที่ได้รับการฝึกอบรม อีกทั้งยังพบว่าบ. ไทยรับเบอร์ลาเทคส์กรุ๊ป มีความพึงพอใจลูกค้าในประเทศอยู่ที่ร้อยละ ๘๙ และความพึงพอใจลูกค้าต่างประเทศร้อยละ ๙๑ ขณะที่ กยท. มีความพึงพอใจลูกค้าร้อยละ ๘๓.๒๘ ซึ่งต่ำกว่าบ. ไทยรับเบอร์ลาเทคส์กรุ๊ป โดยความพึงพอใจเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเติบโตมากยิ่งขึ้น เมื่อทำการเปรียบเทียบจะเห็นได้ว่า กยท. มีข้อจำกัดบางประการกล่าวคือยังเป็นหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับเป็นจำนวนมากส่งผลให้การดำเนินงานไม่คล่องตัวเท่าที่ควร รวมถึงทำให้การดำเนินงานด้อยกว่า บ. ไทยรับเบอร์ลาเทคส์กรุ๊ป ในบางประการ

ตารางที่ ๒๘ Competitive Profile Matrix ด้านการบริหารจัดการองค์กร

Critical Success Factor	weight	กยท.		การประปาส่วนภูมิภาค		ศรีตรัง		ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป	
		Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score
ความคล่องตัวในการบริหารจัดการ	๐.๒๕	๓	๐.๗๕	๓	๐.๗๕	๕	๑.๒๕	๕	๑.๒๕
การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร	๐.๒๕	๓	๐.๗๕	๕	๑.๒๕	๕	๑.๒๕	๔	๑
การตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๐.๒๕	๓	๐.๗๕	๔	๑	๔	๑	๔	๑
ความเพียงพอของพนักงาน	๐.๒๕	๓	๐.๗๕	๔	๑	๔	๑	๔	๑
รวม	๑		๓		๔		๔.๕		๔.๒๕

๒.๒๒ การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของ SWOT

ตารางที่ ๒๙ ตารางการวิเคราะห์ Internal Factor Analysis Strategy: IFAS และ External Factor Analysis Strategy: EFAS

ปัจจัยนำเข้า (Internal Factors)	ระดับ (Rating)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนนรวม (Score)	เหตุผล
Strengths (จุดแข็ง)				
๑. เป็นองค์กรเดียวที่สามารถจัดเก็บรายได้จากผู้ส่งออกยางเพื่อนำมาดำเนินการกิจการตาม พ.ร.บ. กยท. พ.ศ. ๒๕๕๘	๔.๗๐๐๐	๐.๒๐	๐.๙๔๐๐	เป็นแหล่งรายได้หลักที่ใช้ในการบริหารกิจการองค์กร
๒. มีสำนักงาน กยท.เขต กยท.จังหวัด และกยท.สาขาในภูมิภาคครอบคลุมแหล่งปลูกยางสำคัญของประเทศ	๔.๕๗๕๐	๐.๑๐	๐.๔๗๐๐	เพื่อให้บริการเกษตรกรได้อย่างทั่วถึงและครอบคลุมแหล่งผลิตยางสำคัญ
๓. มีสินทรัพย์ทั้งอาคาร ที่ดิน โกดัง และพื้นที่ที่สามารถใช้ประโยชน์เชิงธุรกิจจำนวนมาก	๔.๓๔๑๗	๐.๑๐	๐.๔๕๑๕	เพื่อสร้างรายได้และใช้ประโยชน์สินทรัพย์ที่มีให้คุ้มค่า
๔. มีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจหลักและงานด้านสนับสนุนภารกิจขององค์กร เช่น การเงิน สารบรรณ ทำให้สะดวก รวดเร็ว	๔.๓๓๗๕	๐.๐๕	๐.๒๑๗๑	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดย กยท. เคยได้รับรางวัลด้านการพัฒนาระบบดิจิทัลจาก สคร. เมื่อปี ๒๕๖๒
๕. มีฐานข้อมูลจำนวนมากของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยางที่ถูกจัดเก็บด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ สามารถนำมาใช้ในงานวิจัยและนวัตกรรม และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร	๔.๓๒๙๒	๐.๒๐	๐.๘๖๗๕	เป็นฐานข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพขนาดใหญ่
๖. แผนยุทธศาสตร์องค์กรสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายรัฐบาล ครอบคลุมทุกมิติทั้งเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม	๔.๐๓๓๓	๐.๐๓	๐.๑๒๙๙	เพื่อให้การดำเนินงานสามารถขับเคลื่อนแผนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๗. เป็นองค์กรหลักที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางเสริมสร้างความร่วมมือด้านยางพารากับองค์กรยางระหว่างประเทศที่ไทยเป็นสมาชิก	๓.๙๙๕๘	๐.๐๘	๐.๓๒๒๗	เป็นหน่วยงานหลักด้านการดำเนินงานร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้ผลิตและผู้ใช้อย่างพารา

ปัจจัยนำเข้า (Internal Factors)	ระดับ (Rating)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนนรวม (Score)	เหตุผล
๘. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นไปอย่างใกล้ชิด เป็นกันเองมีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานหลายช่องทาง ทำให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว	๓.๙๙๕๘	๐.๐๓	๐.๑๑๙๙	เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างครอบคลุมทั่วถึง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
๙. มีการกำหนดค่านิยมองค์กรที่ชัดเจนและเผยแพร่ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง	๓.๙๙๑๗	๐.๐๕	๐.๑๙๙๘	เพื่อหลอมรวมการทำงานและความรู้สึกร่วมของบุคลากรใน กยท.
๑๐. มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องหลาย หน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร	๓.๙๘๓๓	๐.๐๕	๐.๑๙๙๖	เพื่อประสานความร่วมมือในการขับเคลื่อนยางพาราของ ประเทศไทยทั้งระบบ
๑๑. บุคลากรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	๓.๘๕๘๓	๐.๐๓	๐.๑๑๙๕	ช่วยลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกและเพิ่ม สมรรถนะพนักงาน
๑๒. มีกระบวนการการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างพนักงานเก่า ที่กำลังจะเกษียณและพนักงานใหม่เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างต่อเนื่อง	๓.๗๕๐๐	๐.๐๒	๐.๐๗๗๒	เพิ่มพูนทักษะพนักงานและเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างต่อเนื่อง
๑๓. บุคลากรมีความพึงพอใจและผูกพันต่อองค์กร	๓.๖๕๘๓	๐.๐๓	๐.๑๑๒๕	เพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เสียสละเพื่อ ส่วนรวม
๑๔. มีการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรและกำหนดระบบงานที่ สัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กร	๓.๖๐๐๐	๐.๐๓	๐.๑๐๙๘	เพื่อสร้างภาพรวมและนำไปสู่ความสอดคล้องเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร
รวม		๑.๐๐๐๐	๔.๓๔๒๘	
Weakness (จุดอ่อน)				
๑. สวนยางและโรงงานแปรรูปยางของ กยท. ยังขาดประสิทธิภาพ ในการผลิต ต้นทุนสูงและเสียเปรียบในการแข่งขันกับเอกชน	๔.๓๑๖๗	๐.๑๐	๐.๔๓๑๗	ธุรกิจแปรรูปและรายได้จากสวนยางเป็นภารกิจหลักอย่าง หนึ่ง ซึ่งมีผลต่อความมั่นคงทางการเงินขององค์กร
๒. โครงสร้างองค์กรยังไม่สามารถตอบสนองภารกิจใหม่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ การดำเนินภารกิจบางอย่างยังขาดเอกภาพ เช่น ด้านโรงงานและธุรกิจ	๔.๓๑๒๕	๐.๒๐	๐.๘๖๒๕	ไม่สามารถขับเคลื่อนแผนงาน โครงการองค์กรให้บรรลุ เป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนด

ปัจจัยนำเข้า (Internal Factors)	ระดับ (Rating)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนนรวม (Score)	เหตุผล
๓. การบริหารจัดการและช่องทางเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีน้อยและไม่ทั่วถึง	๔.๒๐๔๒	๐.๐๘	๐.๓๓๖๓	เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมทุกมิติ
๔. ขาดผลงานวิจัยปลายน้ำที่สามารถนำไปขยายผลเชิงพาณิชย์ได้	๔.๐๙๑๗	๐.๑๕	๐.๖๑๓๘	ขาดงานวิจัยเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
๕. ต้นทุนการบริหารองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	๔.๐๘๓๓	๐.๒๐	๐.๘๑๖๗	มีรายจ่ายมากกว่ารายรับ
๖. กยท. ยังขาดการหลอมรวมวัฒนธรรมเดิมของ ๓ องค์กร ให้เป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่เด่นชัด	๔.๐๗๙๒	๐.๐๕	๐.๒๐๔๐	ยังไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมการหลอมรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๗. บุคลากรขาดทักษะด้านวิจัยและธุรกิจ ซึ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร	๓.๘๗๕๐	๐.๐๗	๐.๒๗๑๓	ความสามารถในการพึ่งตนเองด้านวิจัย นวัตกรรมและการดำเนินธุรกิจมีจำกัด
๘. ขาดการบริหารอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความต้องการในอนาคตเพื่อทดแทนตำแหน่งว่าง	๓.๘๖๖๗	๐.๐๑	๐.๐๓๘๗	ปัจจุบันได้รับพนักงานเพิ่มเติมในส่วนที่ขาดแล้ว
๙. ระบบงานของ กยท. ยังขาดความเชื่อมโยงที่แสดงถึงความร่วมมือข้ามสายงานที่ชัดเจน	๓.๗๓๗๕	๐.๐๒	๐.๐๗๔๘	อาจเกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน
๑๐. จำนวนนักวิจัยยังมีไม่เพียงพอ ทั้งด้านต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ	๓.๖๒๙๒	๐.๐๒	๐.๐๗๒๖	ขาดงานวิจัยเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
๑๑. พนักงานขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน/ส่วนงาน	๓.๕๙๕๘	๐.๐๒	๐.๐๗๑๙	ขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกัน
๑๒. ขาดระบบการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงานและสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (ระบบ ERP)	๓.๕๖๖๗	๐.๐๒	๐.๐๗๑๓	การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการประมวลผลข้อมูลจะช่วยให้ผู้บริหารทราบความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการและมีทางเลือกในการตัดสินใจดำเนินงาน
๑๓. มีการโยกย้ายข้ามสายงาน ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน	๓.๕๐๘๓	๐.๐๒	๐.๐๗๐๒	อาจเกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน
๑๔. แผนงาน โครงการเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานบาง ยุทธศาสตร์ยังไม่เพียงพอ และหลายโครงการไม่ตอบสนองเป้าหมายหลักขององค์กร	๓.๔๘๓๓	๐.๐๒	๐.๐๖๙๗	เป้าหมายอาจจะบรรลุได้ไม่ตามระยะเวลาที่กำหนด

ปัจจัยนำเข้า (Internal Factors)	ระดับ (Rating)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนนรวม (Score)	เหตุผล
๑๕. ระดับชั้นการบังคับบัญชาของ กยท. มีหลายระดับชั้น ทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารและตัดสินใจ	๓.๔๔๕๘	๐.๐๒	๐.๐๖๘๙	อาจเกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน
รวม		๑.๐๐๐๐	๔.๐๗๔๑๒๕	
Opportunity (โอกาส)				
๑. การซื้อขายคาร์บอนเครดิต ส่งเสริมการพัฒนาสู่เศรษฐกิจสีเขียว และสังคมคาร์บอนต่ำ	๔.๖๐๐๐	๐.๒๐	๐.๙๒๐๐	ทั่วโลกให้ความสำคัญกับการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การซื้อขายคาร์บอนเครดิตจะชดเชยการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยตลาดคาร์บอนเครดิตมีมูลค่าการซื้อขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
๒. เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์ที่จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคต	๔.๕๑๖๗	๐.๑๐	๐.๔๕๑๗	ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีของโลกมีอัตราการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอาจกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ปรับตัวไม่ทัน
๓. การพัฒนาประเทศด้วย BCG Model	๔.๕๐๘๓	๐.๑๐	๐.๔๕๐๘	รัฐบาลกำหนดทิศทางและให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง
๔. ประเทศไทยสามารถผลิตยางธรรมชาติได้มากเป็นอันดับ ๑ ของโลก	๔.๔๗๐๘	๐.๑๐	๐.๔๔๗๑	จากปริมาณการผลิตยางของธรรมชาติหลายประเทศทั่วโลก พบว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่ผลิตได้เป็นอันดับ ๑
๕. มาตรการ FLEGT ที่ยุโรปทำข้อตกลงกับประเทศที่สมัครใจ เพื่อขจัดปัญหาไม้ผิดกฎหมาย และกีดกันการค้า	๔.๔๐๐๐	๐.๑๐	๐.๔๔๐๐	สหภาพยุโรปให้ความสำคัญเพื่อขจัดปัญหาการทำไม้ผิดกฎหมาย และกีดกันการค้าไม่รวมถึงผลิตภัณฑ์ไม้จากไม้ที่ผิดกฎหมาย
๖. นโยบาย “ประเทศไทย ๔.๐” ขับเคลื่อนประเทศด้วยเทคโนโลยี	๔.๓๒๐๘	๐.๐๘	๐.๓๔๕๗	รัฐบาลให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการทำงานด้วยเทคโนโลยี
๗. กรอบอนุสัญญาสหประชาชาติมีเป้าหมายที่จะลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงขึ้น	๓.๘๕๔๒	๐.๐๗	๐.๒๖๙๘	เป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายในปี ๒๐๓๐ ของโลกจากการประชุม COP๒๖ ที่ประเทศไทยได้เข้าร่วม
๘. เศรษฐกิจไทยดีขึ้นทำให้การลงทุนภาคเอกชนขยายตัว	๓.๘๕๐๐	๐.๐๕	๐.๑๙๒๕	หลังจากการยุติของสถานการณ์โควิด-๑๙ ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศไทยขยายตัวซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นจากนักลงทุน



ปัจจัยนำเข้า (Internal Factors)	ระดับ (Rating)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนนรวม (Score)	เหตุผล
๙. อัตราผลิต/ส่งออกขยายตัวจึงมีการจ้างงานการผลิตเพิ่มขึ้น	๓.๘๔๑๗	๐.๐๕	๐.๑๙๒๑	สถานการณ์เศรษฐกิจดีขึ้นสามารถส่งออกผลิตภัณฑ์และบริการได้เพิ่มขึ้นเพิ่มกำลังการผลิตก่อให้เกิดความต้องการจ้างงาน
๑๐. นโยบายการคลังสนับสนุนการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยทุกส่วน	๓.๗๔๑๗	๐.๐๕	๐.๑๘๗๑	เป็นการใช้เครื่องมือแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของประเทศโดยภาครัฐ
๑๑. มาตรฐาน FSC และ PEFC ส่งเสริมการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน	๓.๗๔๑๗	๐.๐๘	๐.๒๙๙๓	ผู้ซื้อต่างประเทศมีการกำหนดให้ผู้ส่งออกระบุแหล่งที่มาของการส่งออกไม้เพื่อการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างยั่งยืน
๑๒. เศรษฐกิจไทยขยายตัวเนื่องจากการฟื้นตัวจากภาคการท่องเที่ยว	๓.๗๒๙๒	๐.๐๒	๐.๐๗๔๖	หลังจากเปิดประเทศทำให้มีปริมาณนักท่องเที่ยวขาเข้าเป็นจำนวนมากที่เข้ามาเดินทางมาท่องเที่ยวทำให้เกิดการกระจายรายได้ทั่วประเทศ
รวม		๑.๐๐๐๐	๔.๒๗๐๖	
Threats (อุปสรรค)				
๑. การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและนักลงทุน	๔.๒๕๘๓	๐.๑๕	๐.๖๓๘๘	สถานการณ์เศรษฐกิจโลกเป็นระดับมหภาคส่งผลกระทบต่อเป็นวงกว้างต่อทุกภาคส่วน
๒. ภาวะภัยแล้ง อุทกภัย และโรคระบาด ส่งผลกระทบต่ออุปทานของยาง	๔.๑๗๙๒	๐.๑๕	๐.๖๒๖๙	ระหว่างปี ๒๕๖๒-ปัจจุบัน เกิดโรคใบร่วงยางพาราในพื้นที่ภาคใต้และภาคตะวันออก โดยการระบาดของโรคส่งผลให้ผลผลิตลดลงร้อยละ ๓๐ - ๕๐
๓. สัดส่วนประชากรสูงวัยของไทยเพิ่มขึ้น และเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	๔.๐๖๒๕	๐.๐๘	๐.๓๒๕๐	สังคมสูงวัยส่งผลกระทบต่อปัจจัยด้านแรงงาน
๔. หน่วยงานที่รับผิดชอบกฎหมายหลักเกี่ยวกับยางพาราไทย ๒ ฉบับแตกต่างกัน ส่งผลต่อการบริหารจัดการยางพาราของประเทศ	๓.๙๕๘๓	๐.๐๖	๐.๒๓๗๕	การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการยางพาราของประเทศให้มีประสิทธิภาพ
๕. ภาคเอกชนมีศักยภาพในการดำเนินการด้านยางพาราในด้านธุรกิจที่ครบวงจร	๓.๙๓๗๕	๐.๐๘	๐.๓๑๕๐	จากผลการดำเนินงานของบริษัทภาคเอกชนด้านยางพาราพบว่ามีการดำเนินธุรกิจครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

ปัจจัยนำเข้า (Internal Factors)	ระดับ (Rating)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนนรวม (Score)	เหตุผล
๖. พระราชบัญญัติผังเมือง พ.ศ. ๒๕๖๒ อุปสรรคด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับยางพารา	๓.๗๙๕๘	๐.๐๓	๐.๑๑๓๙	พรบ. ผังเมือง พ.ศ. ๒๕๖๒ จำกัดให้ กยท. ไม่สามารถขยายโรงงานในเขตที่มีการปลูกยางได้
๗. การพัฒนาพนักงานภาคเอกชนสูงกว่า กยท. ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขัน	๓.๗๖๖๗	๐.๐๖	๐.๒๒๖๐	ภาคเอกชนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่คุณค่าต่อการดำเนินธุรกิจ
๘. ภาคเอกชนมีความคล่องตัวในการบริหารองค์กร และความพึงพอใจจากลูกค้ามากกว่า กยท.	๓.๗๓๗๕	๐.๐๓	๐.๑๑๒๑	ภาคเอกชนมีความคล่องตัวเนื่องจากมีกฎ ระเบียบข้อบังคับที่น้อยกว่า ส่งผลให้การดำเนินงานตอบโจทย์ลูกค้าได้มากกว่า
๙. ประเทศมาเลเซียมีการส่งเสริมและสนับสนุน ด้านการวิจัยและพัฒนายางพาราที่มีศักยภาพมากกว่าประเทศไทย	๓.๗๐๐๐	๐.๐๖	๐.๒๒๒๐	เนื่องจากการมีหน่วยงานด้านการส่งเสริมวิจัยและนวัตกรรมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ
๑๐. ประเทศมาเลเซียและประเทศอินเดีย มีอัตราการเพิ่มขึ้นของผลผลิตมากกว่าประเทศไทย	๓.๖๗๙๒	๐.๐๖	๐.๒๒๐๘	ประเทศอื่น ๆ ที่ปลูกยางพารามีความพยายามในการพัฒนากระบวนการปลูกส่งผลให้มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
๑๑. ประเทศคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันมีกระบวนการถ่ายทอดงานวิจัย และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพมากกว่าประเทศไทย	๓.๖๖๒๕	๐.๐๗	๐.๒๕๖๔	ประเทศอื่น ๆ เช่น ประเทศมาเลเซียมีการถ่ายทอดงานวิจัยไปสู่เทคโนโลยีนวัตกรรมที่มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจนและใช้งานได้จริง
๑๒. การขาดความต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำรัฐบาล	๓.๖๓๗๕	๐.๐๑	๐.๐๓๖๔	ประเทศไทยขาดเสถียรภาพในการบริหารประเทศจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำรัฐบาลบ่อยครั้ง และกำลังจะมีการเลือกตั้งครั้งใหม่ในเดือนพฤษภาคม ๒๕๖๖
๑๓. ปริมาณการส่งออกสินค้าชะลอตัวตามอุปสงค์ของประเทศคู่ค้า	๓.๖๐๔๒	๐.๐๒	๐.๐๗๒๑	เนื่องจากประเทศคู่ค้าลดปริมาณการผลิตและจำหน่ายลงส่งผลให้ปริมาณความต้องการซื้อลดลง
๑๔. ยูโรปร่างกฎหมายเกี่ยวกับสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า	๓.๕๘๓๓	๐.๐๒	๐.๐๗๑๗	ประเทศไทยยังไม่พร้อมต่อการควบคุมการทำเกษตรกรรมที่ปลอดการตัดไม้ทำลายป่าได้อย่างจริงจัง อาจทำให้การส่งออกผลผลิตทำได้ลดลง

ปัจจัยนำเข้า (Internal Factors)	ระดับ (Rating)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนนรวม (Score)	เหตุผล
๑๕. อัตราเงินเพื่อส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน	๓.๕๗๙๒	๐.๐๒	๐.๐๗๑๖	อัตราเงินเพื่อส่งผลกระทบต่อตรงต่อต้นทุนการผลิต และมูลค่าการส่งออก
๑๖. สภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวจากสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศต่างๆ	๓.๕๐๔๒	๐.๐๒	๐.๐๗๐๑	กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและรายได้จากการเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกของกยท.
๑๗. กยท. ต้องใช้ต้นทุนเพื่อพัฒนาให้ได้มาตรฐาน ISO ที่สูงขึ้น	๓.๓๙๕๘	๐.๐๑	๐.๐๓๔๐	การรับรองมาตรฐาน ISO มีความจำเป็นต่อองค์กรทำให้ต้องมีการจัดสรรงบประมาณที่มากขึ้นเพื่อดำเนินงานให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน
๑๘. ปัญหาอุทกภัยทางภาคใต้ทำให้การจ้างงานภาคเกษตรกรรมลดลง	๓.๓๔๑๗	๐.๐๑	๐.๐๓๓๔	ภัยคุกคามจากภัยธรรมชาติเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้โดยเฉพาะพื้นที่ภาคใต้ของไทยที่มีปริมาณน้ำฝนสูงกว่าภาคอื่นๆ
๑๙. รัฐอิลลินอยส์บังคับใช้กฎหมายห้ามใช้ถุงมือยางลาเท็กซ์ในสถานบริการอาหารและการให้บริการทางการแพทย์	๓.๓๐๘๓	๐.๐๓	๐.๐๙๙๓	ผู้บริโภคจำนวนมากมีอาการแพ้ผลิตภัณฑ์จากยางธรรมชาติ (Latex Allergy)
๒๐. พระราชบัญญัติ ๒ ฉบับที่เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ แนวทาง และวิธีปฏิบัติงานในอนาคตของ กยท.	๓.๒๘๗๕	๐.๐๒	๐.๐๖๕๘	พรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ และพรบ. การปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๖๕ จะส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบ แนวทาง รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงาน ในอนาคตของ กยท. อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
๒๑. มาตรการกีดกันที่ไม่ใช่ภาษีที่กำหนดให้งดใช้เชื้อเพลิงชีวภาพจากปาล์มน้ำมัน	๓.๑๕๘๓	๐.๐๑	๐.๐๓๑๖	EU กำหนดให้ประเทศสมาชิกงดใช้เชื้อเพลิงชีวภาพที่ผลิตจากปาล์มน้ำมัน ซึ่งเป็นพืชที่เสี่ยงต่อการทำให้เกิดการสร้างคาร์บอนสูง โดยตั้งเป้าหมายยุติการใช้ภายใน พ.ศ. ๒๕๗๓ (ค.ศ.๒๐๓๐)
รวม		๑.๐๐๐๐	๓.๘๘๐๐	

ตามมติที่ประชุมคณะทำงานทบทวนแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๒/๒๕๖๖ วันพุธที่ ๕ เมษายน ๒๕๖๖ ที่ประชุมมีมติให้ออกแบบสำรวจเพื่อสำรวจความคิดเห็นไปยังผู้บริหารระดับสูงของ กยท. ในการให้ระดับคะแนนของการวิเคราะห์ในแต่ละด้าน และนำมาวิเคราะห์ Internal Factor Analysis Strategy: IFAS และ External Factor Analysis Strategy: EFAS โดยคัดเลือกเฉพาะปัจจัยสำคัญที่มีคะแนนรวมเกิน ๐.๒๐ ในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ กยท. ต่อไป

๒.๒๓ การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรและประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (SA, SC, CC)

๑) การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร พิจารณาจากสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของ กยท. โดยจำแนกปัจจัยเป็น ๔ ด้านซึ่งประกอบด้วย จุดแข็ง (S : Strength) จุดอ่อน (W : Weaknesses) โอกาส (O : Opportunities) และอุปสรรค (T: Threats) และจัดเรียงลำดับรายการปัจจัย SWOT ที่สำคัญตามคะแนนรวม (Score) ที่ได้จากรายการ IFAS,EFAS โดยคัดเลือกเฉพาะปัจจัยสำคัญที่มีคะแนนรวมเกิน ๐.๒๐ มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ ๓๐ การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร

จุดแข็ง (STRENGTH)	จุดอ่อน (WEAKNESS)
๑. มีรายได้ที่แน่นอนจากการจัดเก็บรายได้จากผู้ส่งออกยาง ๒. มีสำนักงานครอบคลุมแหล่งปลูกยางสำคัญของประเทศ ๓. มีสินทรัพย์ อาคาร ที่ดิน โกดัง และพื้นที่ที่สามารถใช้ประโยชน์เชิงธุรกิจ จำนวนมาก ๔. มีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจหลักและงานด้านสนับสนุนภารกิจขององค์กร ๕. มีฐานข้อมูลจำนวนมากของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยางที่ถูกจัดเก็บด้วยเทคโนโลยี ๖. เป็นองค์กรหลักที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางเสริมสร้างความร่วมมือด้านยางพารา	๑. สวนยางและโรงงานแปรรูปยางของ กยท. ยังขาดประสิทธิภาพในการผลิต ๒. โครงสร้างองค์กรยังไม่สามารถตอบสนองภารกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๓. การบริหารจัดการและช่องทางเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีน้อยและไม่ทั่วถึง ๔. ขาดผลงานวิจัยปลายน้ำที่สามารถนำไปขยายผลเชิงพาณิชย์ได้ ๕. ต้นทุนการบริหารองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ๖. กยท. ยังขาดการหลอมรวมวัฒนธรรมเดิมของ ๓ องค์กร ให้เป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่เด่นชัด ๗. บุคลากรขาดทักษะด้านวิจัยและธุรกิจ ซึ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร
โอกาส (OPPORTUNITIES)	อุปสรรค (THREAT)
๑. การส่งเสริมและพัฒนาสู่เศรษฐกิจสีเขียว และสังคมคาร์บอนต่ำ ๒. Technological Innovation ๓. ภาครัฐส่งเสริมนโยบายการพัฒนาแบบยั่งยืน ๔. ประเทศไทยผลิตยางอันดับ ๑ ของโลก ๕. มาตรการ FLEGT ที่ยุโรปทำข้อตกลงกับประเทศที่สมัครใจ เพื่อขจัดปัญหาไม้ผิดกฎหมาย และกีดกันการค้า ๖. ภาครัฐส่งเสริมนโยบายการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ๗. กรอบอนุสัญญาสหประชาชาติมีเป้าหมายที่จะลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงขึ้น ๘. มาตรฐาน FSC และ PEFC ส่งเสริมการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน	๑. การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและนักลงทุน ๒. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก ๓. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและการลดลงของแรงงาน ๔. กฎหมายไม่เอื้อต่อการดำเนินงานในการบริหารจัดการยางพาราทั้งระบบ ๕. ภาคเอกชนมีศักยภาพในการดำเนินการด้านยางพาราในด้านธุรกิจที่ครบวงจร ๖. การพัฒนาพนักงานภาคเอกชนสูงกว่า กยท. ๗. ประเทศมาเลเซียมีการส่งเสริมและสนับสนุน ด้านการวิจัย และพัฒนายางพาราที่มีศักยภาพมากกว่าประเทศไทย ๘. ประเทศมาเลเซียและประเทศอินเดีย มีอัตราการเพิ่มขึ้นของผลผลิตมากกว่าประเทศไทย ๙. ประเทศคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันมีกระบวนการถ่ายทอดงานวิจัย และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพมากกว่าประเทศไทย

หลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence Based) ของ SWOT

๑. จุดแข็ง (Strength)

S๑. มีรายได้ที่แน่นอนจากการจัดเก็บรายได้จากผู้ส่งออกยาง จากพระราชบัญญัติ กยท. พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๔๗ บุคคลใดส่งยางพาราออกนอกราชอาณาจักร ต้องเสียเงินค่าธรรมเนียมให้ กยท. ตามอัตราที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด และให้ได้รับยกเว้นไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมพิเศษตามกฎหมาย ว่าด้วยการส่งออกไปนอกและการนำเข้ามาในราชอาณาจักรซึ่งสินค้า ในกรณีที่มีความจำเป็นรัฐมนตรีจะประกาศกำหนดให้ยกเว้นค่าธรรมเนียมตามวรรคหนึ่งก็ได้ การกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมตามวรรคหนึ่งและการยกเว้นค่าธรรมเนียมตามวรรคสอง จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำหนดหรือยกเว้นค่าธรรมเนียมให้เป็นไปตามที่รัฐมนตรี ประกาศกำหนด โดยรายได้จากค่าธรรมเนียมการส่งออก (CESS) ของ กยท. ในปี ๒๕๖๒ อยู่ที่ ๘,๑๑๙,๔๐๑,๑๕๘ บาท ในปี ๒๕๖๓ อยู่ที่ ๗,๖๖๘,๔๓๘,๐๑๗ บาท ในปี ๒๕๖๔ อยู่ที่ ๗,๙๕๑,๙๖๒,๕๗๘ บาท และในปี ๒๕๖๕ อยู่ที่ ๘,๘๒๓,๘๙๒,๕๑๓ บาท

S๒. มีสำนักงานครอบคลุมแหล่งปลูกยางสำคัญของประเทศ จากระเบียบการยางแห่งประเทศไทย ว่าด้วยกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานและหน่วยงาน พ.ศ. ๒๕๕๙ ซึ่งมีการระบุโครงสร้างและหน้าที่ของส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ โดยการยางแห่งประเทศไทยเขต แบ่งเป็น กองแผนและวิชาการ กองควบคุมและติดตาม กองจัดการโรงงาน ๑ - ๖ สำนักงานตลาดกลางยางพาราจังหวัด กองจัดการสวนยาง ๑-๓ และกองจัดการโรงงานไม้ยาง การยางแห่งประเทศไทยจังหวัด (๔๕ จังหวัด) และการยางแห่งประเทศไทยสาขา (๗๖ สาขา)

S๓. มีสินทรัพย์ อาคาร ที่ดิน โกดัง และพื้นที่ที่สามารถใช้ประโยชน์เชิงธุรกิจจำนวนมาก ในปี ๒๕๖๕ กยท. มีสินทรัพย์ที่ปล่อยให้เช่าเป็นจำนวนมาก ซึ่งจากการปล่อยให้เช่าสินทรัพย์ต่าง ๆ ได้แก่ ที่ดิน รถโฟล์คลิฟท์ ศูนย์รับซื้อฯ อาคารต่าง ๆ โกดัง และห้องประชุม จะได้รายได้รวมประมาณ ๒๐๐,๙๒๙,๙๙ บาท/เดือน และอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ (ROA) มีแนวโน้มที่ดีขึ้น โดยปี ๒๕๖๔ เป็น -๐.๐๒ และ ปี ๒๕๖๕ เป็น ๐.๐๔

S๔. มีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจหลักและงานด้านสนับสนุนภารกิจขององค์กร ผลการประเมินความพึงพอใจการใช้ระบบงานสารสนเทศและการให้บริการ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ของ กยท. ทั้ง ๑๖ ระบบ ได้แก่ ระบบขึ้นทะเบียนเกษตรกร ระบบรับคำขอและอนุมัติการปลูกแทน ระบบตรวจสอบและติดตามสวนปลูกแทน ระบบบัญชีปลูกแทนรายตัว ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ ระบบถ่ายทอดเทคโนโลยี ระบบบัญชีบริหาร ระบบทะเบียนครุภัณฑ์ ระบบเงินสด ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบลูกหนี้พนักงาน ระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบประเมินสมรรถนะบุคคล ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารด้านการปลูกแทน ระบบการจัดการความรู้ และระบบบริการตนเองในระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผลการคำนวณค่าเฉลี่ยและสวนเพียงเบนมาตรฐานของระดับความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

๑๕. มีฐานข้อมูลจำนวนมากของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยางที่ถูกจัดเก็บด้วยเทคโนโลยี กยท. มีฐานข้อมูลของเกษตรกรชาวสวนยางและสถาบันเกษตรกรที่ขึ้นทะเบียนกับ กยท. รวมถึงฐานข้อมูลของผู้ประกอบการยาง และ กยท. ได้พัฒนาระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Informatic System : GIS) ในการค้นหาตำแหน่งสวนยางพาราทั่วประเทศ สามารถตรวจสอบข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมที่ดิน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) รวมทั้งยังมีหมวดอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพื้นที่ปลูก เช่น ความเหมาะสมของพื้นที่ปลูก (Zoning) โดยเกษตรกรชาวสวนยางที่ขึ้นทะเบียนกับ กยท. มีจำนวน ๑,๗๑๐,๓๗๙ ราย พื้นที่รวม ๑๙,๙๓๘,๑๖๑.๗๕ ไร่ สถาบันเกษตรกรชาวสวนยางที่ขึ้นทะเบียนกับ กยท. มีจำนวน ๑,๑๐๖ กลุ่ม ๓๓๔,๗๖๕ ราย และผู้ประกอบการยางที่ขึ้นทะเบียนกับ กยท. มีจำนวน ๕๓๓ ราย

๑๖. เป็นองค์กรหลักที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางเสริมสร้างความร่วมมือด้านยางพารา กยท. ร่วมมือด้านยางพารากับองค์กรยางระหว่างประเทศ ได้แก่

๑. สมาคมประเทศผู้ผลิตยางธรรมชาติ (The Association of Natural Rubber Producing Countries: ANRPC) ซึ่งมี ๑๓ ประเทศสมาชิก

๒. สภาไตรภาคียางระหว่างประเทศ (International Tripartite Rubber Council: ITRC) เป็นความร่วมมือระหว่างรัฐบาลของประเทศไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย

๓. ความร่วมมือภายใต้แผนงานการพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย (Indonesia-Malaysia-Thailand Growth Triangle; IMT-GT) เป็นความร่วมมือร่วมกันระหว่าง ๓ ประเทศ ประกอบด้วย อินโดนีเซีย มาเลเซีย และไทย

๔. สภาวิจัยและพัฒนายางระหว่างประเทศ (International Rubber Research and Development Board: IRRDB) ซึ่งปัจจุบันประกอบด้วยประเทศสมาชิกทั้งหมด ๑๙ ประเทศ

๒. จุดอ่อน (Weakness)

๒๑. สวนยางและโรงงานแปรรูปยางของ กยท. ยังขาดประสิทธิภาพในการผลิต โรงงานแปรรูปยาง มีประสิทธิภาพการผลิตต่ำเนื่องจากเครื่องจักรในโรงงานมีอายุการใช้งานนาน ตั้งแต่ ๑๑-๕๕ ปี รวมถึงกำลังผลิตไม่สูงมากนัก (๑๕,๐๐๐ - ๑๗,๐๐๐ ตัน/ปี) ขาดความได้เปรียบด้านขนาด (Economy of scale) ทำให้การผลิตไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชน โดยต้นทุนการผลิตของ กยท. สูงกว่าภาคเอกชนประมาณร้อยละ ๒๐ และอัตราการผลิตที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับกำลังการผลิตสูงสุดในปี ๒๕๖๕ ของโรงงาน กยท. ทั้ง ๖ แห่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ ๒๑.๖๗ โดยสามารถเรียงลำดับแต่ละโรงงานได้ ดังนี้ โรงงาน ๒ ร้อยละ ๗๒.๒๓ โรงงาน ๑ ร้อยละ ๕๑.๑๑ โรงงาน ๖ ร้อยละ ๒๗.๐๔ โรงงาน ๔ ร้อยละ ๑๙.๘๙ โรงงาน ๕ ร้อยละ ๑๘.๓๕ และโรงงาน ๓ ร้อยละ ๖.๓๖ และปริมาณผลผลิตในปี ๒๕๖๕ ของสวนยาง กยท. รวมทั้ง ๓ แห่ง อยู่ที่ ๑๙๕.๙๖ กิโลกรัม/ไร่/ปี ต่ำกว่าค่ามาตรฐานทั้งประเทศในปี ๒๕๖๕ ซึ่งอยู่ที่ ๒๒๐ กิโลกรัม/ไร่/ปี แบ่งเป็น สวน ๑ ๓๑๘.๘๘ กิโลกรัม/ไร่/ปี สวน ๒ ๑๗๑.๓๘ กิโลกรัม/ไร่/ปี และสวน ๓ ๘๘.๐๘ กิโลกรัม/ไร่/ปี ตัวอย่างสวนยางในจังหวัดนครศรีธรรมราช พื้นที่ประโยชน์ ๔๑,๘๐๐ ไร่ เป็นพื้นที่สวนยางประมาณ ๒๕,๐๐๐ ไร่ ส่วนใหญ่จะเป็นสวนยางเก่าอายุ ๒๕-๓๐ ปี เสื่อมสภาพ เปลือกแห้ง ให้ผลผลิตต่ำ

W๒. โครงสร้างองค์กรยังไม่สามารถตอบสนองภารกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กรมุ่งเน้นภารกิจด้านการส่งเสริมบริหารจัดการยางพาราของประเทศ และกฎระเบียบไม่เหมาะสมกับการดำเนินงานด้านธุรกิจ อาทิ ไม่มีระบบจูงใจบุคลากรทางด้านธุรกิจที่มีศักยภาพภายใน/ภายนอก ไม่สามารถให้ค่าตอบแทน (Commission) ได้ การปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักร หรือการทำธุรกิจใหม่ ล่าช้า ไม่ทันต่อสถานการณ์ จากกฎหมายระเบียบที่มีขั้นตอนค่อนข้างมากไม่เอื้อต่อการแข่งขัน

W๓. การบริหารจัดการและช่องทางเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยังมีน้อยและไม่ทั่วถึง จากประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยังมีแผนงานหรือมาตรการรองรับไม่ครบถ้วนทุกประเด็น โดยยังขาดแผนงานหรือมาตรการรองรับร้อยละ ๘๓.๘๔ ของประเด็นทั้งหมด

W๔. ขาดผลงานวิจัยปลายน้ำที่สามารถนำไปขยายผลเชิงพาณิชย์ได้ แผนการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมแปรรูปยางดิบและผลิตภัณฑ์ยาง ตามแผนปฏิบัติการ กยท. ประจำปี ๒๕๖๕ ประกอบด้วย โครงการขับเคลื่อนจำนวน ๗๒ โครงการ งบประมาณ ๑๒๔,๙๑๔,๐๕๕ บาท มีรายได้จากการดำเนินงานในปี ๒๕๖๖ รวมทั้งสิ้น ๗๓๒,๑๘๗.๕๗ บาท คิดเป็นร้อยละ ๐.๕๙ ของงบประมาณที่ใช้ โดยรายได้ส่วนใหญ่มาจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาง สารเคมี และการให้บริการเครื่องมือวิทยาศาสตร์ในห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์ และเครื่องจักรสำหรับการทำผลิตภัณฑ์ยาง และโครงการส่วนใหญ่อยู่ระหว่างการวิจัย และขอยื่นจดอนุสิทธิบัตรผลิตภัณฑ์

W๕. ต้นทุนการบริหารองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการสรุปค่าใช้จ่ายในการบริหารองค์กร ค่าใช้จ่ายในการบริหารกิจการของ กยท.ตามพระราชบัญญัติ กยท. พ.ศ. ๒๕๕๘ มาตรา ๔๙ (๑) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ จนถึงปัจจุบัน โดยค่าใช้จ่ายในปี ๒๕๖๓ เป็น ๑,๖๙๗,๗๙๐,๕๐๓.๖๖ บาท ปี ๒๕๖๔ เป็น ๑,๗๗๖,๕๗๑,๘๓๙.๓๐ บาท และปี ๒๕๖๕ เป็น ๑,๘๘๑,๐๐๐,๕๒๙.๘๓ บาท

W๖. กยท. ยังขาดการหลอมรวมวัฒนธรรมเดิมของ ๓ องค์กร ให้เป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่เด่นชัด กยท. มีการจัดทำแผนงานหลอมรวม เสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรม แต่การหลอมรวมวัฒนธรรมนั้นต้องใช้เวลา จึงยังไม่เป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ชัดเจนมากนัก นอกจากนี้ ยังมีการจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ กยท. ในวันที่ ๓-๕ เมษายน ๒๕๖๖ เพื่อหลอมรวมและเสริมสร้างวัฒนธรรมให้แก่พนักงานใหม่ด้วย

W๗. บุคลากรขาดทักษะด้านวิจัยและธุรกิจ ซึ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร สถิติวุฒิการศึกษาของพนักงาน กยท. ทั้งหมด ๒,๐๙๒ คน มีพนักงานที่จบการศึกษาด้านการเกษตร ๗๙๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๘๑ ด้านการเงินการบัญชี ๒๐๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๙.๗๐ ด้านการตลาด ๒๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๓๓ ด้านเทคโนโลยี ๑๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๑๗ และอื่นๆ ซึ่งมีพนักงานที่จบการศึกษาด้านการวิจัยเพียง ๕๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๕๓

๓. โอกาส (Opportunities)

๐๑. การส่งเสริมและพัฒนาสู่เศรษฐกิจสีเขียว และสังคมคาร์บอนต่ำ จากการประชุม Conference of the Parties ครั้งที่ ๒๖ หรือ COP๒๖ รัฐบาลทั่วโลกมุ่งมั่นที่จะลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกครั้งหนึ่งในปี ๒๕๗๓ ซึ่งประเทศไทยปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เป็นอันดับที่ ๒๒ ของโลกราว ๒๗๘.๕๐ ล้านตันต่อปี ดังนั้น การซื้อขายคาร์บอนเครดิต จึงเป็นหนึ่งในแนวทางช่วยให้ประเทศก้าวการปล่อยก๊าซพิษไม่ต้องถูกลงโทษ ซึ่ง กยท. ได้ตระหนักถึงการปล่อยก๊าซคาร์บอน และเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสู่เศรษฐกิจสีเขียวและสังคมคาร์บอนต่ำ รวมถึง การเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรชาวสวนยาง จึงได้ดำเนินการสร้างต้นแบบโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ ตามมาตรฐานของประเทศไทย (Thailand Voluntary Emission Reduction Program: T-VER) โดยเริ่มตั้งแต่ ปี ๒๕๖๕ เป็นต้นไป

๐๒. Technological Innovation บริษัท การ์ทเนอร์ บริษัทวิจัยและให้คำปรึกษาชั้นนำของโลกได้ เผยแพร่เทคโนโลยีเชิงกลยุทธ์สามมิติ ๑๐ เทคโนโลยีที่จะเข้ามามีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคต เมื่อวันที่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ ได้แก่ ๑. การเป็นผู้ริเริ่ม (Pioneer) ประกอบด้วย ความยั่งยืน เมตาเวิร์ส ซูเปอร์แอป และ AI ที่ปรับเปลี่ยนได้ ๒. การเพิ่มประสิทธิภาพ (Optimize) ประกอบด้วย ระบบภูมิคุ้มกันดิจิทัล การสังเกต ประยุกต์ และ AI Trust การจัดการความเสี่ยงและความปลอดภัย และ ๓. การปรับขยาย (Scale) ประกอบด้วย แพลตฟอร์มคลาวด์สำหรับภาคอุตสาหกรรม แพลตฟอร์มวิศวกรรม และการรับรู้คุณค่าของระบบไร้สาย และยังมี ChatGPT หรือ Chatbot Generative Pre-trained Transformer เป็นซอฟต์แวร์ที่ได้รับการพัฒนาให้สามารถ ตอบโต้กับมนุษย์ในรูปแบบปัญญาประดิษฐ์ โดยมีผู้พัฒนาคือ Open AI บริษัทวิจัยและพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ โดยมีฟังก์ชันหลัก คือ การเขียนข้อความ หรือตอบคำถามที่ผู้ใช้งานได้ถามไป โดยตัวระบบนั้นถูกเรียนรู้ให้ตอบโดย ธรรมชาติ และเขียนแบบที่มนุษย์จะตอบ สามารถใช้ได้ทั้งการช่วยเขียนโค้ดแบบพื้นฐาน หรือบอกคำตอบสูตร คณิตศาสตร์กันเลยทีเดียว ซึ่งคาดว่าจะเข้ามามีบทบาทในชีวิตคนเรามากขึ้น

๐๓. ภาครัฐส่งเสริมนโยบายการพัฒนาแบบยั่งยืน คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบนโยบายในการบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) เมื่อวันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔ เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศในด้านสังคม เศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการรักษา สิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม

๐๔. ประเทศไทยผลิตยางอันดับ ๑ ของโลก จากรายงานสถิติของ ANRPC ปี ค.ศ. ๒๐๒๓ พบว่า ปริมาณ ผลผลิตของยางจากประเทศไทย มีปริมาณผลผลิตเป็นอันดับ ๑ (๔,๘๗๓,๐๐๐ ตัน) ขณะที่ปริมาณผลผลิตของยาง จากประเทศเวียดนามมีปริมาณผลผลิตเป็นอันดับ ๓ ของประเทศสมาชิก (๑,๒๙๓,๐๐๐ ตัน) ประเทศจีน มี ปริมาณผลผลิตเป็นอันดับ ๔ ของประเทศสมาชิก (๘๖๕,๐๐๐ ตัน) ประเทศอินเดียมีปริมาณผลผลิตเป็นอันดับ ๕ ของประเทศสมาชิก (๘๖๕,๐๐๐ ตัน) และประเทศมาเลเซียมีปริมาณผลผลิตเป็นอันดับ ๖ ของประเทศสมาชิก (๔๒๐,๐๐๐ ตัน)

๑๕. มาตรการ FLEGT ที่ยุโรปทำข้อตกลงกับประเทศที่สมัครใจ เพื่อขจัดปัญหาไม้ผิดกฎหมาย และกีดกันการค้า ในการประชุม World Summit on Sustainable Development ณ กรุงโจฮันเนสเบิร์ก เมื่อปี ๒๕๔๕ มีการนำเสนอแผนปฏิบัติการเฟล็กที (FLEGT Action Plan) ในเดือนพฤษภาคม ๒๕๔๖ และแผนปฏิบัติการดังกล่าวได้รับการอนุมัติจากคณะมนตรีแห่งสหภาพยุโรปในเดือนตุลาคมของปีเดียวกัน ซึ่งมาตรการทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีที่ไทยต้องปฏิบัติตาม FLEGT (เฟล็กที) หรือ Forest Law Enforcement, Governance and Trade หรือ แผนปฏิบัติการการบังคับใช้กฎหมายป่าไม้ ธรรมชาติบาล และการค้า ซึ่งเป็นมาตรการที่สหภาพยุโรปริเริ่มขึ้น เพื่อขจัดปัญหาการทำไม้ผิดกฎหมาย และกีดกันการค้าไม้รวมถึงผลิตภัณฑ์ไม้จากไม้ที่ผิดกฎหมาย โดยจัดทำข้อตกลงการเป็นหุ้นส่วนด้วยความสมัครใจ (VPA) กับประเทศผู้ผลิตไม้

๑๖. ภาครัฐส่งเสริมนโยบายการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” คือ นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ “ประเทศไทย ๔.๐” ที่เปลี่ยนจากขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมสู่เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากเน้นภาคการผลิตสินค้าเป็นภาคบริการ เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Start ups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง และเตรียมพร้อมเข้าสู่ยุค ๕.๐ ในอนาคต

๑๗. กรอบอนุสัญญาสหประชาชาติมีเป้าหมายที่จะลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงขึ้น กรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สมัยที่ ๒๖ หรือ Conference of the Parties ๒๖ (COP๒๖) มีเป้าหมายสูงขึ้นในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายในปี ๒๐๓๐

๑๘. มาตรฐาน FSC และ PEFC ส่งเสริมการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน มาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน Forest Stewardship Council (FSC) และ Program for the Endorsement of Forest Certification (PEFC) คือ มาตรฐานสากลด้านไม้อย่างพาราที่ให้ระบุแหล่งที่มาและข้อกำหนดต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน

๔. อุปสรรค (Threats)

๓๑. การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและนักลงทุน เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มชะลอตัวตามอุปสงค์โลกที่ลดลง โดยอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจจะชะลอลงจาก ๑.๖% ในปี ๒๕๖๕ เหลือ ๑.๐% ในปี ๒๕๖๖ อัตราเงินเฟ้อที่พุ่งขึ้นเกิน ๘.๐% ในช่วงไตรมาส ๒-๓ ปี ๒๕๖๕ และอาจยังสูงกว่าเป้าหมายที่ ๒.๐% ต่อเนื่องในอีก ๒ ปีข้างหน้า ทำให้ธนาคารกลางสหรัฐฯ (FED) จำเป็นต้องปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายในอัตราเร่ง โดยอัตราดอกเบี้ยนโยบายเพิ่มขึ้นจาก ๐-๐.๒๕% ในช่วงต้นปี ๒๕๖๕ สู่ระดับ ๔.๒๕-๔.๕% ณ สิ้นปี ๒๕๖๕ และคาดว่าจะอยู่ที่ ๕.๐-๕.๒๕% ณ สิ้นปี ๒๕๖๖ ซึ่งจะส่งผลให้การบริโภคและการลงทุนชะลอตัว รวมถึงการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน ส่งผลกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภคและต้นทุนของภาคธุรกิจ สำหรับประเทศไทย คงไม่อาจเลี่ยงผลกระทบจากเศรษฐกิจจีนที่ชะลอตัว โดยเฉพาะภาคการส่งออก เนื่องจากจีนเป็นคู่ค้าหลักอันดับสองของไทย

ท๒. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก ภาวะโลกร้อนส่งผลต่ออุณหภูมิโลกที่สูงขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดสภาพอากาศแปรปรวน ส่งผลกระทบต่อการเพาะปลูกพืชของโลก ซึ่งเป็นปัจจัยลบต่ออย่างพารา เนื่องจากพื้นที่ปลูกยางของไทยอาจต้องเผชิญกับภาวะภัยแล้งหรืออุทกภัยที่รุนแรงขึ้น รวมถึงเกิดความเสียหายทางเศรษฐกิจจากผลผลิตที่น้อยกว่าสภาพปกติเนื่องจากโรคระบาด เช่น โรคใบร่วงชนิดใหม่ โดยสถาบันวิจัยยาง การยางแห่งประเทศไทย ประเมินว่า การระบาดของโรคใบร่วงชนิดใหม่ ส่งผลให้ผลผลิตยางลดลงประมาณร้อยละ ๓๐ - ๕๐

ท๓. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและการลดลงของแรงงาน ประชากรสูงวัยในไทยเติบโตเป็นอันดับสามในทวีปเอเชีย ไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัวในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยในปี ๒๕๖๖ มีจำนวน ๑๒,๘๒๑,๕๖๙ คน และในปี พ.ศ. ๒๕๗๓ ไทยจะมีสัดส่วนประชากรสูงวัยเพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ ๒๖.๙ ของประชากรไทย

ท๔. กฎหมายไม่เอื้อต่อการดำเนินงานในการบริหารจัดการยางพาราทั้งระบบ กฎหมายหลักที่เกี่ยวข้องกับยางพารา มี ๒ ฉบับ คือ พระราชบัญญัติควบคุมยาง พ.ศ. ๒๕๔๒ และพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งมีกองการยาง กรมวิชาการเกษตร และการยางแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานรับผิดชอบตามลำดับ จะเห็นว่ามีหน่วยงานที่รับผิดชอบแตกต่างกัน ทำให้ขาดการบูรณาการเพื่อบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบครบวงจร และอาจจำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ท๕. ภาคเอกชนมีศักยภาพในการดำเนินการด้านยางพาราในด้านธุรกิจที่ครบวงจร กยท. ยังมีการดำเนินงานที่ด้อยกว่าภาคเอกชน เนื่องจาก จากการวิเคราะห์คู่แข่ง บริษัท ศรีตรังแอโกรอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยรับเบอร์ลาเทคส์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินธุรกิจที่ครอบคลุมตั้งแต่การผลิตสินค้าขั้นต้นจนถึงขั้นปลาย ในขณะที่ กยท. มีการดำเนินงานเพียงขั้นต้นจนถึงขั้นกลาง

ท๖. การพัฒนาพนักงานภาคเอกชนสูงกว่า กยท. บริษัท ศรีตรังแอโกรอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) มีอัตราการพัฒนาพนักงานสูงกว่า กยท. โดย กยท. มีชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ยอยู่ที่ ๑๙.๓๙ ชั่วโมงต่อคนต่อปี ขณะที่ บริษัท ศรีตรังแอโกรอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) มีชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ยอยู่ที่ ๓๕ ชั่วโมงต่อคนต่อปี

ท๗. ประเทศมาเลเซียมีการส่งเสริมและสนับสนุน ด้านการวิจัย และพัฒนายางพาราที่มีศักยภาพมากกว่าประเทศไทย จากการวิเคราะห์คู่แข่ง กยท. และ Malaysia Rubber Board มีการดำเนินการวิจัยที่ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำเช่นเดียวกัน แต่ในด้านหน่วยงานที่ทำการวิจัยจะมีความแตกต่างกัน กยท. มีเพียง ๓ หน่วยงาน ได้แก่ สถาบันวิจัยยาง ฝ่ายอุตสาหกรรมยาง และฝ่ายเศรษฐกิจยาง ที่ทำการศึกษาและวิจัย และหน่วยงานบางหน่วยงานมีขอบเขตการทำวิจัยที่ซ้ำซ้อนกัน ส่วน Malaysia Rubber Board มีการแยกขอบเขตและภารกิจของแต่ละหน่วยงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน รวมถึงมีหน่วยงานวิจัยมากถึง ๖ หน่วยงาน ทำให้การดำเนินการวิจัยสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า เนื่องจากการวิจัยลักษณะเชิงลึกและเฉพาะทาง นอกจากนี้ยังมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะนำงานวิจัยไปใช้ได้เฉพาะเจาะจงมากกว่าทำให้ผลงานวิจัยที่ดำเนินการสำเร็จถูกนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

T๘. ประเทศมาเลเซียและประเทศอินเดีย มีอัตราการเพิ่มขึ้นของผลผลิตมากกว่าประเทศไทย จากรายงานสถิติของ ANRPC ปี ๒๕๖๖ พบว่า ปริมาณผลผลิตของยางจากประเทศไทยมีอัตราการเติบโตอยู่ที่ร้อยละ ๒.๐ ขณะที่ประเทศอินเดียมีอัตราการเติบโตร้อยละ ๒.๙ และประเทศมาเลเซียมีอัตราการเติบโตร้อยละ ๑๑.๔

T๙. ประเทศคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันมีกระบวนการถ่ายทอดงานวิจัย และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพมากกว่าประเทศไทย จากการวิเคราะห์คู่แข่งเทียบ กยท. เป็นลักษณะการต่อยอดจากงานวิจัยไปสู่ นวัตกรรมโดยมีการกำหนดแผนการถ่ายทอดนวัตกรรมสู่การนำไปใช้ประโยชน์แก่กลุ่มลูกค้าขององค์กร ประกอบด้วยแผนต่าง ๆ ดังนี้ (๑) แผนงานติดตามและประเมินผลและเผยแพร่งานวิจัย (๒) แผนงานการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อเกษตรกร (๓) กลยุทธ์ยกระดับการพัฒนาไปสู่ศูนย์กลางอุตสาหกรรมยางพารา (๔) กลยุทธ์ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรชาวสวนยาง ส่วนการดำเนินงานของ Malaysia Rubber Board จะมีหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เผยแพร่และถ่ายโอนโดยเฉพาะ นวัตกรรมส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบของเทคโนโลยี แบ่งเป็นภาคต้นน้ำ และส่วนขยาย ๔ ประเภท ครอบคลุมตั้งแต่พันธุ์ยางจนถึงสินค้าที่ผลิตจากยางพารา

๒) การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ภาพที่ ๑๓ การวิเคราะห์ TOWS Matrix จากการวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (SWOT Analysis)

<h1>TOWS Matrix</h1>	<p style="text-align: center;">S : Strengths</p> <p>S1 : มีรายได้ที่แน่นอนจากการจัดเก็บรายได้จากผู้ส่งออกยาง S2 : มีสำนักงานครอบคลุมแหล่งปลูกยางสำคัญของประเทศ S3 : มีสินทรัพย์ อาคาร ที่ดิน โถงตั้ง และพื้นที่ที่สามารถใช้ประโยชน์เชิงธุรกิจจำนวนมาก S4 : มีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจหลักและงานด้านสนับสนุนภารกิจขององค์กร S5 : มีฐานข้อมูลจำนวนมากของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยางที่ถูกจัดเก็บด้วยเทคโนโลยี S6 : เป็นองค์กรหลักที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางเสริมสร้างความร่วมมือด้านยางพารา</p>	<p style="text-align: center;">W : Weaknesses</p> <p>W1 : สวนยางและโรงงานแปรรูปยางของ กยท. ยังมีขาดประสิทธิภาพในการผลิต W2 : โครงสร้างองค์กรยังไม่สามารถตอบสนองภารกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ W3 : การบริหารจัดการและช่องทางเพื่อตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีน้อยและไม่ทั่วถึง W4 : ขาดผลงานวิจัยปลายน้ำที่สามารถนำไปขยายผลเชิงพาณิชย์ได้ W5 : ต้นทุนการบริหารองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง W6 : กยท. ยังขาดการหลอมรวมวัฒนธรรมเดิมของ 3 องค์กร ให้เป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่เด่นชัด W7 : บุคลากรขาดทักษะด้านวิจัยและธุรกิจ ซึ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร</p>
	<p style="text-align: center;">O : Opportunities</p> <p>O1 : การส่งเสริมและพัฒนาสู่เศรษฐกิจสีเขียว และสังคมคาร์บอนต่ำ O2 : Technological Innovation O3 : ภาครัฐส่งเสริมนโยบายการพัฒนาแบบยั่งยืน O4 : ประเทศไทยเป็นผลิตยางอันดับ 1 ของโลก O5 : มาตรการ FLEGT ที่ยุโรปทำข้อตกลงกับประเทศที่สมัครใจ เพื่อจัดปัญหาไม้ผิดกฎหมาย และกีดกันการค้า O6 : ภาครัฐส่งเสริมนโยบายการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี O7 : กรอบอนุสัญญาสหประชาชาติมีเป้าหมายที่จะลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงขึ้น O8 : มาตรฐาน FSC และ PEFC ส่งเสริมการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน</p>	<p style="text-align: center;">SA : Strategic Advantage (S+O)</p> <p>SA1 : การจัดทำฐานข้อมูลด้านยางพาราขนาดใหญ่ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และรองรับมาตรการทางการค้า (S2+S4+S5+O1+O3+O6+O7+O8) SA2 : มีแหล่งรายได้ที่แน่นอน ทำให้มีรายได้ สามารถนำมาต่อยอดทางธุรกิจเพิ่มมูลค่า เพิ่มการใช้ยานยนต์พื้นฐานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (S1+S3+O1+O3+O4+O7+O8) SA3 : การผลิตต้นกรอบความร่วมมือของประเทศผู้ผลิตและผู้ใช้อย่างในการผลิตสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (S4+S6+O1+O7+O8)</p>
<p style="text-align: center;">T : Threats</p> <p>T1 : ภาวะโลกร้อนของเศรษฐกิจโลก ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและนักลงทุน T2 : การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก T3 : การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและการลดลงของแรงงาน T4 : กฎหมายไม่เอื้อต่อการดำเนินงานในการบริหารจัดการยางพาราทั้งระบบ T5 : ภาคเอกชนมีศักยภาพในการดำเนินการด้านยางพาราในด้านธุรกิจที่ครบวงจร T6 : การพัฒนาพนักงานภาคเอกชนสูงกว่า กยท. T7 : ประเทศมาเลเซียมีการส่งเสริมและสนับสนุน ด้านการวิจัย และพัฒนายางพาราที่มีศักยภาพมากกว่าประเทศไทย T8 : ประเทศมาเลเซียและประเทศอินเดีย มีอัตราการเพิ่มขึ้นของผลผลิตมากกว่าประเทศไทย T9 : ประเทศคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันมีกระบวนการถ่ายถอดงานวิจัย และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพมากกว่าประเทศไทย</p>	<p>SC2 : ส่งเสริมการลงทุนการสร้างผลิตภัณฑ์ปลายน้ำ ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของความต้องการลูกค้า (W4+O3+O4+O6+T1+T3+T4) SC3 : การสร้างงานวิจัยเชิงพาณิชย์และสภาพแวดล้อมการลงทุนเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยางมูลค่าสูงในอนาคตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (W3+W4+O1+O3+T2)</p>	<p>SC4 : ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและทิศทางการบริหารองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร (W2+W6+W7+T6+T7+T8+T9)</p>

๓) การวิเคราะห์ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)

ภาพที่ ๑๔ การวิเคราะห์ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix

	รายละเอียด	ที่มา
SC : Strategic Challenge ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	SC1: การผลักดันโรงงาน กยท. เป็นโรงงานต้นแบบในการผลิตด้วยเทคโนโลยีบนพื้นฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	(W1+W5+W6+O1+O2+O3+O6)
	SC2: ส่งเสริมการลงทุนการสร้างผลิตภัณฑ์ปลายน้ำ ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของความต้องการลูกค้า	(W4+O3+O4+O6+T1+T3+T4)
	SC3: การสร้างงานวิจัยเชิงพาณิชย์และสภาพแวดล้อมการลงทุนเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยางมูลค่าสูงในอนาคตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	(W3+W4+O1+O3+T2)
	SC4: ปรับโครงสร้างองค์กรและทิศทางการบริหารองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร	(W2+W6+W7+T6+T7+T8+T9)
SA : Strategic Advantage ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	SA1: การจัดทำฐานข้อมูลด้านยางพาราขนาดใหญ่ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และรองรับมาตรการทางการค้า	(S2+S4+S5+O1+O3+O6+O7+O8)
	SA2: มีแหล่งรายได้ที่แน่นอน ทำให้มีรายได้ สามารถนำมาต่อยอดทางธุรกิจ เพิ่มมูลค่า เพิ่มการใช้ยางบนพื้นฐานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	(S1+S3+O1+O3+O4+O7+O8)
	SA3: การผลักดันกรอบความร่วมมือของประเทศผู้ผลิตและผู้ใช้อย่างในการผลิตสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	(S4+S6+O1+O7+O8)

การวิเคราะห์ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

วิเคราะห์จากจุดอ่อนที่เป็น Ranking สูง combination ประเด็นจุดแข็งหรือโอกาสขององค์กร ซึ่งเป็นประเด็นที่องค์กรต้องปรับปรุงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หรือ combination ประเด็นของจุดอ่อนกับภัยคุกคามขององค์กร พบว่า กยท. มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน เพื่อสร้างความมั่นคงและความยั่งยืน ดังนี้

SC๑ การผลักดันโรงงาน กยท. เป็นโรงงานต้นแบบในการผลิตด้วยเทคโนโลยีบนพื้นฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ($W๑+W๕+W๖+O๑+O๒+O๓+O๖$)

SC๒ ส่งเสริมการลงทุนการสร้างผลิตภัณฑ์ปลายน้ำ ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของความต้องการลูกค้า ($W๔+O๓+O๔+O๖+T๑+T๓+T๔$)

SC๓ การสร้างงานวิจัยเชิงพาณิชย์และสภาพแวดล้อมการลงทุนเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยางมูลค่าสูงในอนาคตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ($W๓+W๔+O๑+O๓+T๒$)

SC๔ ปรับโครงสร้างองค์กรและทิศทางการบริหารองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร ($W๒+W๖+W๗+T๖+T๗+T๘+T๙$)

การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

วิเคราะห์จากจุดแข็งที่มี Ranking สูง ๆ Combination กับจุดแข็งและโอกาสขององค์กร พบว่า กยท. มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

SA๑ การจัดทำฐานข้อมูลด้านยางพาราขนาดใหญ่ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และรองรับมาตรการทางการค้า ($S๒+S๔+S๕+O๑+O๓+O๖+O๗+O๘$)

SA๒ มีแหล่งรายได้ที่แน่นอน ทำให้มีรายได้ สามารถนำมาต่อยอดทางธุรกิจ เพิ่มมูลค่า เพิ่มการใช้ยางบนพื้นฐานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ($S๑+S๓+O๑+O๓+O๔+O๗+O๘$)

SA๓ การผลักดันกรอบความร่วมมือของประเทศผู้ผลิตและผู้ใช้อย่างในการผลิตสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ($S๔+S๖+O๑+O๗+O๘$)

การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กรและความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต

๑) การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ (Core Competency : CC)

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

(๑) คุณค่า (Value) กยท. มีศักยภาพในการดูแลเกษตรกรกลุ่มปัจจุบันและเกษตรกรรุ่นใหม่ โดยมีการผลิตงานวิจัยและนวัตกรรมด้านยางพาราต้นน้ำ กลางน้ำที่โดดเด่น สามารถสร้างบุคลากรด้านการส่งเสริมและถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ครอบคลุมทั้งในด้านต้นน้ำและกลางน้ำ โดยมีโครงสร้างองค์กรและหน้าที่รับผิดชอบรองรับงานวิจัย และส่งเสริมด้านต่างๆที่ชัดเจน ได้แก่ สถาบันวิจัยยาง ฝ่ายเศรษฐกิจยาง ฝ่ายอุตสาหกรรมยาง การยางแห่งประเทศไทยเขต ๗ เขต กยท.จังหวัดและสาขา บุคลากรของ กยท.มีประสบการณ์ในการส่งเสริมและถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตด้านต่างๆไปยังเกษตรกรชาวสวนยางทั่วประเทศมาเป็นระยะเวลานาน

และได้รับการยอมรับจากเกษตรกร โดยมีการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการผลิต การดูแลรักษาและเก็บเกี่ยวผลผลิต สามารถยกระดับผลผลิตต่อหน่วยและสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับประเทศจำนวนมาก อาทิ การกระจายพันธุ์ยาง สาย.๒๕๑ สู้แปลงขยายพันธุ์เอกชนเพื่อให้เกษตรกรนำไปปลูกซึ่งให้ผลผลิตสูงกว่า RRIM ๖๐๐ ระบบกรีตสำหรับยางแต่ละพันธุ์ ระบบกรีตยางหน้าสูง สูตรปุ๋ยเพื่อเพิ่มผลผลิตทั้งก่อนเปิดกรีตและหลังเปิดกรีต สูตรปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน การสนับสนุนเกษตรกรผลิตยางให้ได้มาตรฐานยาง GAP,GMP การถ่ายทอดเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์จากยางแห่งประเทศไทยและน้ำยางเพื่อเพิ่มมูลค่า อาทิ ถนนยางพารา บล็อกยางปูพื้น หุ่นจำลองทางการแพทย์ ของชำร่วย เป็นต้น ซึ่งผลงานวิจัย กยท.ได้รับการจดสิทธิบัตรและจัดทำมาตรฐานรับรองผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมแล้วจำนวนมาก นอกจากนี้ กยท.ยังมีหลักประกันในการส่งเสริมอาชีพ เช่น โครงการปลูกแทน โครงการประกันรายได้ระยะต่าง ๆ อย่างไรก็ตามคู่แข่ง (MRB) แม้จะไม่สามารถดูแลเกษตรกรได้ครอบคลุมและมีระบบช่วยเหลือที่น้อยกว่าไทย แต่มีศักยภาพในการส่งเสริมการแปรรูปและการตลาดผลิตภัณฑ์ยางที่เหนือกว่า สะท้อนจากการเติบโตของการใช้ยางในประเทศและมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางของมาเลเซีย (S๒)

(๒) ความหายาก (Rareness) กยท. มีนักวิจัยและส่งเสริมด้านยางพาราจำนวนมาก ครอบคลุมหลายสาขา ทั้งด้านการปรับปรุงพันธุ์ โรคพืช เทคโนโลยีด้านสรีรวิทยาและการเก็บเกี่ยว การปรับปรุงคุณภาพวัตถุดิบ กำหนดมาตรฐานและการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ โดยมีฐานข้อมูลงานวิจัยยางสนับสนุนกว่า ๑,๐๐๐ เรื่อง มีทักษะและเป็นผู้แทนประเทศไทยในความร่วมมือด้านยางกับองค์กรต่างๆทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง อาทิ International Rubber Research and Development Board : IRRDB, The Association of Natural Rubber Producing Countries : ANRPC, International Tripartite Rubber Council : ITRC อย่างไรก็ตามคู่แข่งก็มีความโดดเด่นในการพัฒนางานวิจัยด้านอุตสาหกรรมยางปลายน้ำ (S๖)

(๓) ความสามารถในการเลียนแบบ (Imitability) บุคลากรของ กยท. มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้านยางพารายาวนานนับสิบปี มีความใกล้ชิดติดตามพันธกิจที่ดูแลเกษตรกร สถาบันเกษตรกรมาอย่างต่อเนื่อง มีรูปแบบในการดำเนินงานที่คู่แข่งเลียนแบบยากหรือมีต้นทุนสูงในการดำเนินงาน รวมทั้งต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นให้กับเกษตรกร (S๒)

(๔) การจัดการองค์กร (Organization) กยท. มีแหล่งงบประมาณหลักจากการจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง และมีเครื่องมือที่จำเป็นในการดำเนินงานด้านวิจัยและส่งเสริมยางพาราอย่างเพียงพอ กยท. จ.กระจายใน ๔๕ จังหวัดมีศูนย์วิจัยยาง ๕ แห่ง มีห้องปฏิบัติการทดสอบควบคุมที่ได้มาตรฐานสากล มีตลาดยาง กยท. ที่ครอบคลุมทุกภูมิภาค มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจหลักขององค์กร มีระบบสวัสดิการที่ดี รวมทั้งมีพันธมิตรและเครือข่ายสถาบันเกษตรกรที่เกี่ยวข้องกับยางพาราจำนวนมาก นอกจากนี้ หากงบประมาณไม่เพียงพอ กยท.สามารถเสนอเหตุผลความจำเป็นขอรับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลได้ (S๑)

จากการวิเคราะห์ VRIO สรุปความสามารถพิเศษของ กยท. ได้ดังนี้

CC๑ มีองค์ความรู้และบุคลากรที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญด้านการส่งเสริม เพื่อพัฒนาและสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจแก่อุตสาหกรรมยางพารา

CC๒ มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยางเพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ ๓๑ สรุปการวิเคราะห์ VRIO FRAMEWORK

ประเด็น	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง	กยท.	คู่แข่ง
สร้างมูลค่า	มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและมีศักยภาพในการบริหารจัดการยางทั้งระบบสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับเกษตรกรและผู้ประกอบการสามารถแข่งขันได้ในปัจจุบัน	มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและมีศักยภาพในการบริหารจัดการยางทั้งระบบสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับเกษตรกรและผู้ประกอบการสามารถแข่งขันได้ในระยะปานกลาง	มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและมีศักยภาพในการบริหารจัดการยางทั้งระบบสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับเกษตรกรและผู้ประกอบการสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว	ระดับสูง	ระดับปานกลาง
มีความซับซ้อน/หายาก	คู่แข่งสามารถสร้างองค์ความรู้ด้านยางพารา/พัฒนานักวิจัยนักส่งเสริม ได้เทียบเท่าโดยใช้เวลารายใน ๑ ปี	คู่แข่งสามารถสร้างองค์ความรู้ด้านยางพารา/พัฒนานักวิจัย นักส่งเสริม ได้เทียบเท่าระหว่าง ๑-๕ ปี	คู่แข่งสามารถพัฒนานักวิจัย องค์ความรู้ด้านยางพาราได้เทียบเท่า โดยใช้ระยะเวลาตั้งแต่ ๕ ปีขึ้นไป	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
การเลียนแบบ	คู่แข่งใช้ต้นทุนต่ำและใช้ระยะเวลาสั้นในการเลียนแบบสินค้าและบริการ*ที่องค์กรจัดหาให้กับเกษตรกร สถาบันเกษตรกรผู้ประกอบการยางและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	คู่แข่งใช้ต้นทุนเท่าเทียมกันและใช้ระยะเวลาปานกลางในการเลียนแบบสินค้าและบริการที่องค์กรจัดหาให้กับเกษตรกร สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการยางและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	คู่แข่งใช้ต้นทุนสูงและใช้ระยะเวลานานในการเลียนแบบสินค้าและบริการที่องค์กรจัดหาให้กับเกษตรกร สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการยางและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับสูง	ระดับปานกลาง
การจัดการองค์กร	มีงบประมาณ ทรัพยากรและบุคลากรองค์กรที่มีทักษะและสมรรถนะสนับสนุนการทำงานไม่เพียงพอ สามารถบริหารองค์กรได้เฉพาะบางภารกิจ	มีงบประมาณ ทรัพยากรและบุคลากรองค์กรที่มีทักษะและสมรรถนะค่อนข้างเพียงพอ สามารถสนับสนุนการทำงานขององค์กรได้เกือบครอบคลุมภารกิจทั้งหมด แต่ขาดช่องทางขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก	มีงบประมาณ ทรัพยากรและบุคลากรองค์กรที่มีทักษะและสมรรถนะเพียงพอ สามารถสนับสนุนการทำงานขององค์กรได้ครอบคลุมภารกิจที่กำหนดได้ครบถ้วนและมีช่องทางได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง

** สินค้าและบริการของ กยท. หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนด้านงบประมาณ วิชาการยางพารา และการจัดสวัสดิการแก่เกษตรกรชาวสวนยาง รวมถึงโครงการของรัฐบาลที่ กยท. ดำเนินการ ทั้งนี้ เกณฑ์แต่ละระดับผ่านการพิจารณาจากคณะทำงานทบทวนแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย ครั้งที่ ๒/๒๕๖๖ วันพุธที่ ๕ เมษายน ๒๕๖๖

๒) ความสามารถพิเศษในอนาคต

จากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกยท.เพื่อเป็นองค์กรกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการเกี่ยวกับยางพาราของประเทศอย่างเป็นระบบครบวงจร มีเอกภาพสามารถดำเนินการไปได้อย่างอิสระ คล่องตัว และใช้ยางพาราและผลิตผลจากยางพาราให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดย กยท. มีสมรรถนะหลักที่เป็นความชำนาญ หรือความสามารถพิเศษขององค์กรในเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. กยท. พ.ศ. ๒๕๕๘ และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยเฉพาะด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน จึงได้กำหนดให้มีแนวทางทบทวนความสามารถพิเศษ โดยสรุปผลการทบทวนที่มีประเด็นเกี่ยวข้องกับ กยท. ดังนี้

ตารางที่ ๓๒ ความสามารถพิเศษในปัจจุบันและความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน	ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต
มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมยางพารา (S๒)	พัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมที่มุ่งเน้นระดับปลายน้ำ ตอบสนองเป้าหมายการเกษตรสร้างมูลค่า ผลิตภัณฑ์ยางกลุ่มอุตสาหกรรมแห่งอนาคต ปัญญาประดิษฐ์ที่สามารถใช้ทดแทนแรงงานคน (T๓)
มีประสบการณ์และความใกล้ชิดกับเกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบกิจการยางอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะเวลานาน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (S๒)	ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงระบบส่งเสริมและพัฒนายางที่เข้าถึงเกษตรกร สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบกิจการยาง รวมทั้งพัฒนาขีดความสามารถในการช่วยเกษตรกรและผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจด้านยางพาราผ่านช่องทางตลาดสมัยใหม่ เช่น ระบบซื้อขายออนไลน์ แพลตฟอร์มสำหรับแผนธุรกิจ การคำนวณราคาซื้อขายระหว่างประเทศ (O๒)
มีเทคโนโลยีการผลิตและการแปรรูปยางที่เหมาะสมกับเกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการรายย่อยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม (S๔)	พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการแปรรูปร่วมกับเกษตรกร ผู้ประกอบกิจการยางโดยคำนึงถึงเทคโนโลยีที่ใช้เงินทุนไม่สูงมากและเทคโนโลยีไม่ซับซ้อนบนพื้นฐานของการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (O๑)
เป็นองค์กรเดียวที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการจัดเก็บเงินค่าธรรมเนียมส่งออกยางเพื่อนำมาจัดงบประมาณบริหารจัดการภารกิจขององค์กร (S๑)	ปรับปรุงกระบวนการ ประสิทธิภาพในการจัดเก็บเงินค่าธรรมเนียมส่งออกยางเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ส่งออกมากขึ้น ลดการรั่วไหลและรองรับการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลักษณะ One Stop Service (O๖)

จากการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคตเมื่อเชื่อมโยงกับข้อมูลโครงสร้างและอัตรากำลัง (ด้าน HCM) ในปัจจุบันจะพบว่ากยท.มีพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ๖ และ GEN Y มีระดับความรู้ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ซึ่งเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติม และสั่งสมความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ตามภารกิจองค์กรในอนาคตได้ ทั้งนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดสมรรถนะหรือทบทวน competency เพิ่มเติมหรือให้สอดคล้องกับภารกิจองค์กรและตำแหน่งของพนักงานแต่ละระดับ โดยใช้แนวคิด Multi-skill เชื่อมโยงกับการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งสรรหาพนักงานที่มีพื้นฐานและประสบการณ์งานวิจัยระดับปลายน้ำเพิ่มขึ้น

๒.๒๔ การวิเคราะห์ตำแหน่ง วัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

๒.๒๔.๑ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากวิสัยทัศน์ของการยางแห่งประเทศไทย “องค์กรชั้นนำด้านยางพาราระดับโลก” โดยมีพันธกิจ ๖ ด้าน คือ

๑. ประเทศ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิต การค้า นวัตกรรมยางผลิตภัณฑ์ยางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

๒. ประชาชนและผู้บริโภค สร้างความตระหนักและรับรู้คุณค่าของการใช้ยางธรรมชาติแก่ประชาชน และส่งเสริมให้ผู้บริโภคได้ใช้ผลิตภัณฑ์ยางที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและราคาที่เป็นธรรม

๓. เกษตรกรชาวสวนยาง ยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิต

๔. สถาบันเกษตรกร สร้างความเข้มแข็ง และยั่งยืน

๕. ผู้ประกอบกิจการยาง ส่งเสริมการค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

๖. องค์กร บริหารจัดการองค์กรให้มีความมั่นคงทางการเงิน มีสมรรถนะสูง โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และหลักธรรมาภิบาล

ในคราวประชุมกับคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เพื่อแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง นโยบายและแผนการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทย ประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ (Vision Meeting) เมื่อวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๔ คณะกรรมการประเมินผลฯ มีข้อสังเกตและคำแนะนำให้การยางแห่งประเทศไทยดำเนินงาน ประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ ว่า กยท. ควรดำเนินการทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กรให้มีความชัดเจน “การเป็นองค์กรนำด้านยางพาราระดับโลก” มีความหมายว่าอย่างไร การเป็นองค์กรนำด้านยางพาราหมายถึงประเด็นใด เทียบกับองค์กรหน่วยงานใด

การยางแห่งประเทศไทยจึงทบทวนวิสัยทัศน์ โดยได้กำหนดกรอบการดำเนินงานในช่วงปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ภายใต้วิสัยทัศน์ “บริหารยางพาราเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน” ซึ่งมีเป้าหมายที่ใกล้เคียงกับวิสัยทัศน์ของคู่เทียบ คือ คณะกรรมการยางมาเลเซีย Malaysia Rubber Board ที่กำหนดว่า To be a leading organisation in all areas of the rubber industry for the benefit of society “เป็นองค์กรชั้นนำในอุตสาหกรรมยางทุกด้านเพื่อประโยชน์ของสังคม ดังนั้นเพื่อตอบสนองต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กร จึงมีการพิจารณากำหนดตาม Guiding Principles ดังนี้

๒.๒๔.๒ การสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิตยางธรรมชาติอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการนำหลักการพัฒนายั่งยืนของสหประชาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลเศรษฐกิจ BCG เป็นรากฐานในการปรับโครงสร้างการผลิตยางของประเทศเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยคำนึงถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ควบคู่กับสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าจากยางธรรมชาติและยกระดับสินค้ายางให้เป็นสินค้าระดับพรีเมียม มุ่งสนับสนุนให้ไทยเป็นแหล่งผลิตยางที่มีระบบการจัดการสมัยใหม่ที่ได้มาตรฐาน ทั้งนี้ กยท. มีหน่วยงานวิจัยคือ สถาบันวิจัยยาง ฝ่ายวิจัยอุตสาหกรรมยาง ฝ่ายเศรษฐกิจยาง ซึ่งครอบคลุมทั้งทางด้านการผลิต การแปรรูป การตลาดและสังคมยางพารา โดยมีเครือข่ายวิจัยและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องที่สามารถร่วมวิจัย ต่อยอดงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์ ทั้งในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม ซึ่งปัจจุบัน กยท. ได้สนับสนุนงบประมาณวิจัยทั้งบุคลากร

ภายในและบุคคลภายนอก มีงานวิจัยและนวัตกรรมที่พร้อมใช้จำนวนมาก อาทิ ถนนยางพารา บล้อคยางปูพื้น หุ่นจำลองทางการแพทย์ ยางปูพื้นสระน้ำและคอกปศุสัตว์ เป็นต้น

๒.๒๔.๓ การสร้างภาพลักษณ์และส่งเสริมการใช้ยางธรรมชาติ มุ่งสร้างการรับรู้และสร้างคุณค่าของการใช้ยางธรรมชาติต่อประชาชนและผู้บริโภค โดยใช้จุดเด่นด้านภาพลักษณ์การทำสวนยางอย่างยั่งยืน คุณภาพวัตถุดิบ ความหลากหลายในการผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด โดยใช้กลไกหน่วยงานทั้งสองส่วนกลางและภูมิภาคและการมีส่วนร่วมของชุมชน เกษตรกร สถาบันเกษตรกร ตลอดจนภาคีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่งเสริมภาพลักษณ์ทั้งในประเทศ และระดับนานาชาติ

๒.๒๔.๔ การยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของเกษตรกร มุ่งเน้นการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความต้องการของเกษตรกรและสภาพพื้นที่ โดยเน้นเพิ่มผลิตภาพต่อหน่วย (Productivity) มากกว่าการขยายพื้นที่ และสร้างรูปแบบการผลิตที่ยั่งยืน การส่งเสริมเกษตรแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า เกษตรปลอดภัยที่มีมาตรฐานรองรับ เช่น GAP และเกษตรอัจฉริยะที่มีการนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในสวนหรือแปลงเพื่อเพิ่มผลผลิตโดยไม่หวังพึ่งดินฟ้าอากาศเพียงอย่างเดียว พัฒนาเกษตรกรชาวสวนยางให้เป็น Smart Farmer รวมทั้งพัฒนาระบบนิเวศการเกษตร เช่น ข้อมูลสารสนเทศด้านยางพารา ส่งเสริมการรวมกลุ่มเพื่อบริหารจัดการการผลิต การตลาดและแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ร่วมกัน

๒.๒๔.๕ การดำเนินงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันเกษตรกร มุ่งเน้นให้สถาบันเกษตรกรมีการรวมกลุ่มโดยสมัครใจ เสียสละเพื่อส่วนรวม และบริหารจัดการแบบมืออาชีพ สามารถวางแผนการตลาดและจัดทำแผนธุรกิจที่น่าเชื่อถือ มีการลงทุนต่อยอดธุรกิจอย่างต่อเนื่อง สถาบันเกษตรกรมีความเข้มแข็ง เป็นแหล่งจ้างงานเศรษฐกิจฐานรากและกระจายรายได้ในชุมชน

๒.๒๔.๖ การดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ผู้ประกอบการยาง มุ่งเน้นการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การลดขั้นตอนหรืออุปสรรคทางการค้า การถ่ายทอดนวัตกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการยางและสามารถแข่งขันได้ในเชิงพาณิชย์ รวมทั้งการให้บริการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส

๒.๒๔.๗ องค์กร บริหารจัดการองค์กรให้มีความมั่นคงทางการเงิน มีสมรรถนะสูง โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และหลักธรรมาภิบาล

ภาพที่ ๑๕ สามารถแสดงการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวได้ดังนี้



ตารางที่ ๓๓ แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)			ระยะสั้น ๒๕๖๖ ปรับบทบาทกยท.ใน การส่งเสริมการผลิต แปรรูปยางและ ยกระดับรายได้แก่ เกษตรกรอย่างยั่งยืน	ระยะกลาง ๒๕๖๗ - ๒๕๖๘ องค์กรแห่งความรู้ สนับสนุนการวิจัย นวัตกรรมเพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่ม ส่งเสริม อุตสาหกรรมยางที่เป็น มิตรต่อสิ่งแวดล้อม	ระยะยาว ๒๕๖๙ - ๒๕๗๐ บริหารจัดการ อุตสาหกรรม ยางพาราอย่างยั่งยืน
มุมมอง	ตัวชี้วัด	หน่วย	ค่าเป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย
ความมั่นคง ทางการเงิน	รายได้ค่าธรรมเนียมการ ส่งออก	ล้านบาท	๘,๔๕๐	๘,๔๕๖	๘,๔๖๒
	กำไรจากการดำเนินธุรกิจ	ล้านบาท	๒๔๓	๒๕๙	๒๗๗
กระบวนการ ทำงาน	พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้นไม่ น้อยกว่า	ไร่	๒๕,๐๐๐	๗๕,๐๐๐	๑๒๕,๐๐๐
	ปริมาณผลผลิตยางเฉลี่ยต่อไร่	กิโลกรัม/ ไร่/ปี	๒๕๗	๒๗๑	๒๘๕
	รายได้จากการทำสวนยาง เฉลี่ยไม่น้อยกว่า	บาท/ไร่	๑๔,๑๓๕	๑๔,๙๐๕	๑๕,๖๗๕
	มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ ยางพาราเพิ่มขึ้น	ล้านบาท	๔๕๐,๐๐๐	๕๐๐,๐๐๐	๖๐๐,๐๐๐
	ผลการดำเนินงานของ กยท. ผ่านเกณฑ์ระดับ	คะแนน	๒	๓	๔
ลูกค้า	ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนน	๙๐	๙๐	๙๐
บุคลากร	ระดับความผูกพันของ บุคลากร	คะแนน	๘๐	๘๕	๙๐
ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	คะแนน	๙๐	๙๐	๙๐

๒.๒๕ ความเชื่อมโยงระหว่างความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความท้าทายทางยุทธศาสตร์กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ประเด็น

SA๑ การจัดทำฐานข้อมูลด้านยางพาราขนาดใหญ่ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และรองรับมาตรการทางการค้า (S๒+S๔+S๕+O๑+O๓+O๖+O๗+O๘)

SA๒ มีแหล่งรายได้ที่แน่นอน ทำให้มีรายได้ สามารถนำมาต่อยอดทางธุรกิจ เพิ่มมูลค่า เพิ่มการใช้ยางบนพื้นฐานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (S๑+S๓+O๑+O๓+O๔+O๗+O๘)

SA๓ การผลักดันกรอบความร่วมมือของประเทศผู้ผลิตและผู้ใช้อย่างในการผลิตสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (S๔+S๖+O๑+O๗+O๘)

เชื่อมโยงกับเป้าหมายตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้น ปรับโครงสร้างการผลิตและการตลาดให้เป็นไปตามมาตรฐานบนพื้นฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ปรับโครงสร้างและทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เป้าหมายตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะกลางส่งเสริมการลงทุนด้านยางพาราการวิจัยและนวัตกรรม โดยเน้นอุตสาหกรรมปลายน้ำเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การส่งเสริม Start up การพัฒนาธุรกิจใหม่ด้านยางพารา สร้างโครงสร้างการลงทุนเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมยางตลอดจนสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่อุปทาน และเป้าหมายตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะยาว สนับสนุนอุตสาหกรรมยางในประเทศให้เข้มแข็ง มีศักยภาพการแข่งขันในเวทีการค้าโลก

ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ ประเด็น

SC๑ การผลักดันโรงงาน กยท. เป็นโรงงานต้นแบบในการผลิตด้วยเทคโนโลยีบนพื้นฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (W๑+W๕+W๖+O๑+O๒+O๓+O๖)

SC๒ ส่งเสริมการลงทุนการสร้างผลิตภัณฑ์ปลายน้ำ ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของความต้องการลูกค้า (W๔+O๓+O๔+O๖+T๑+T๓+T๔)

SC๓ การสร้างงานวิจัยเชิงพาณิชย์และสภาพแวดล้อมการลงทุนเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยางมูลค่าสูงในอนาคตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (W๓+W๔+O๑+O๓+T๒)

SC๔ ปรับโครงสร้างองค์กรและทิศทางการบริหารองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร (W๒+W๖+W๗+T๖+T๗+T๘+T๙)

เชื่อมโยงกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะยาว เป้าหมายสนับสนุนการวิจัยเชิงพาณิชย์เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยางให้มีความสามารถการแข่งขันในเวทีการค้าโลก รวมถึงการสร้างโมเดลต้นแบบอุตสาหกรรมยางอย่างยั่งยืนในประเทศไทย

ตารางที่ ๓๔ สรุปการเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้น กลาง ยาวกับความท้าทายทางยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

เป้าหมายตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ประเด็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองเป้าหมายตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะ	ประเด็นความท้าทายทางยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองเป้าหมายตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะ
เป้าหมายตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้น ปรับโครงสร้างการผลิตและการตลาดยางของประเทศตามโมเดล BCG Model โดยเน้นการขยายการจัดการสวนยางอย่างยั่งยืนควบคู่ไปกับเพิ่มรายได้แก่เกษตรกร การส่งเสริมให้เกษตรกรเป็น Smart Farmer ได้รับการรับรองมาตรฐานแหล่งผลิตและสินค้าอย่างจัดตั้งองค์กรแห่งความรู้และวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการ บริหารจัดการองค์กรด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่า	SA๑ การจัดทำฐานข้อมูลด้านยางพาราขนาดใหญ่ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และรองรับมาตรการทางการค้า	SC๔ ปรับโครงสร้างองค์กรและทิศทางการบริหารองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร
เป้าหมายตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง เป็นองค์กรแห่งความรู้ด้านยางพารา โดยเน้นส่งเสริมอุตสาหกรรมปลายน้ำเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมการลงทุนและอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องตลอดจนโครงสร้างพื้นฐาน รองรับการพัฒนาของอุตสาหกรรมยางในประเทศโดยให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตที่สะอาด ลดการใช้ทรัพยากร ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและของเหลือใช้จากกระบวนการผลิตยางพารา การส่งเสริม Start up และพัฒนาธุรกิจใหม่ด้านยางพาราตลอดจนสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่อุปทาน	SA๒ มีแหล่งรายได้ที่แน่นอน ทำให้มีรายได้ สามารถนำมาต่อยอดทางธุรกิจเพิ่มมูลค่า เพิ่มการใช้ยางบนพื้นฐานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	SC๒ ส่งเสริมการลงทุนการสร้างผลิตภัณฑ์ปลายน้ำ ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของความต้องการลูกค้า SC๓ การสร้างงานวิจัยเชิงพาณิชย์และสภาพแวดล้อมการลงทุนเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยางมูลค่าสูงในอนาคตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
เป้าหมายตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะยาว สร้างรายได้แก่เกษตรกรให้เติบโตอย่างมั่นคง พัฒนาอุตสาหกรรมยางในประเทศให้เข้มแข็ง ลดข้อจำกัดทางการค้า และมีขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก เป็นต้นแบบการบริหารจัดการยางธรรมชาติอย่างยั่งยืน ส่งเสริมตลาดสินค้าจากกระบวนการผลิตที่ยั่งยืน ตรวจสอบได้ ตามมาตรฐานสากล	SA๓ การผลักดันกรอบความร่วมมือของประเทศผู้ผลิตและผู้ใช้อย่างในการผลิตสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	SC๑ การผลักดันโรงงาน กยท. เป็นโรงงานต้นแบบในการผลิตด้วยเทคโนโลยีบนพื้นฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

๒.๒๖ การวิเคราะห์ Gap Analysis

จากการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรภายใต้วิสัยทัศน์ มุ่งมั่นบริหารจัดการอุตสาหกรรมยางพาราของประเทศไทยอย่างยั่งยืน การวิเคราะห์สิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพิ่มเติม หรือ Gap Analysis เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ข้างต้น มีประเด็นสำคัญที่เป็นช่องว่างหรือข้อจำกัดในการดำเนินงานดังนี้

ข้อจำกัดด้านการพัฒนากำลังคนเข้าสู่อุตสาหกรรมยาง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาอุตสาหกรรมยางภายในประเทศให้เข้มแข็ง เนื่องจาก การผลิตบุคลากรเป็นหน้าที่ของสถาบันการศึกษา กยท. ไม่มีภารกิจโดยตรงในการผลิตบุคลากรเพื่อป้อนอุตสาหกรรมยางสาขาที่เกี่ยวข้อง อาทิ เทคโนโลยีการยาง โพลีเมอร์ วิศวกรรม สิ่งแวดล้อม ช่างซ่อมบำรุงเครื่องจักรผลิตยาง ผู้ปฏิบัติงานผลิตชิ้นส่วนประกอบยาง ผู้ปฏิบัติงานขึ้นรูปยาง ออบยาง ฉาบยาง ควบคุมคุณภาพยางซึ่งแต่ละอุตสาหกรรมมีความต้องการบุคลากรที่แตกต่างกัน โดยบุคลากรต้องมีทักษะในการใช้เครื่องมือเครื่องจักรต่างๆที่เกี่ยวข้อง

ข้อจำกัดด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอและโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นสิ่งจูงใจให้นักลงทุนเข้ามาลงทุนอุตสาหกรรมยางในประเทศ ซึ่งโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ อาทิ ถนน ระบบราง สาธารณูปโภค การจัดการขนส่งและคลังสินค้า เป็นภารกิจของหน่วยงานอื่น เช่น กระทรวงคมนาคม กระทรวงพลังงาน กยท.ไม่มีภาระหน้าที่และงบประมาณสนับสนุนประเด็นดังกล่าว ดังนั้นในการพัฒนาโครงสร้างและระบบโลจิสติกส์ให้เอื้ออำนวยต่อการลงทุนด้านยางพารานั้น จะต้องได้รับความร่วมมือและขับเคลื่อนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ข้อจำกัดด้านการสร้าง Start Up เป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ประการหนึ่งคือสร้างผู้ประกอบการที่เป็น Start Up ซึ่งจำเป็นที่จะต้องได้รับเงินทุนสนับสนุนเพื่อดำเนินธุรกิจ แต่กยท.มีงบประมาณจำกัด อาจไม่เพียงพอในการสนับสนุนผู้ประกอบการยาง โดยเฉพาะโครงการใหม่ที่มีการลงทุนสูง จึงจำเป็นที่จะต้องมีการรัฐอื่นช่วยสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งทุนและช่องทางตลาดต่าง ๆ

๒.๒๗ การวิเคราะห์ Business Model

จากการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของ กยท. ตาม Guiding Principles สามารถนำไปแสดงการดำเนินงานในรูปแบบของ Business Model ของ กยท. โดยใช้ Business Model Canvas ซึ่งประกอบด้วย ๙ ส่วน ดังนี้ ๑) Key Partners ๒) Key Activities ๓) Value Proposition ๔) Customer Relationship ๕) Customer segments ๖) Key Resources ๗) Channels ๘) Cost Structure และ ๙) Revenue Structure

ตารางที่ ๓๕ Business Model - Short Term ปรับบทบาทกยท. ในการส่งเสริมการผลิต แปรรูปยางและยกระดับรายได้แก่เกษตรกรอย่างยั่งยืน

<p>KEY Partners (พันธมิตร)</p> <ul style="list-style-type: none"> กระทรวงการคลัง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สคร. กรมส่งเสริมการเกษตร มหาวิทยาลัยต่าง ๆ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) 	<p>KEY Activities (กิจกรรมหลัก)</p> <p>๑. ด้านธุรกิจ พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตของสวนยางและโรงงานแปรรูปยาง และไม้ยาง และบริหารจัดการสินทรัพย์กยท.</p> <p>๒. ด้านส่งเสริม การส่งเสริมการรวมกลุ่มสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรสถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการกิจการยางด้านวิชาการ งบประมาณ การแปรรูป การตลาด</p> <p>๓. ด้านวิจัยและพัฒนา วิจัยนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ ที่สามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มจากยางพาราและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมยางของประเทศ</p>	<p>Value Proposition (การเสนอคุณค่า)</p> <p>การพลิกบทบาทกยท. ด้านการส่งเสริมการผลิต แปรรูปยาง และยกระดับรายได้แก่เกษตรกรอย่างยั่งยืน</p>	<p>Customer Relationships (ความสัมพันธ์กับลูกค้า)</p> <p>ด้านส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยการผลิต ให้เกษตรกรมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนจัดสวัสดิการที่จำเป็น สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการเข้าถึงแหล่งทุนโดยให้การอุดหนุน กู้ยืม สนับสนุนการผลิต การแปรรูปและการตลาด นอกจากนี้ยังมีพนักงานในภูมิภาคติดตามให้คำแนะนำทางวิชาการที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด</p> <p>ด้านวิจัย กยท. จัดทำหลักสูตรและฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดงานวิจัยแก่เกษตรกรผู้สนใจ และสนับสนุนการรับรองจัดทำมาตรฐานต่างๆเช่น GAP,GMP</p> <p>ด้านธุรกิจ กยท. มีการตรวจสอบและดำเนินการตามข้อร้องเรียนลูกค้า อาทิ แก้ปัญหาสินค้าไม่ได้มาตรฐาน การรับคืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ เป็นต้น</p>	<p>Customer Segments (กลุ่มลูกค้า)</p> <ul style="list-style-type: none"> เกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการกิจการยาง นักวิจัย นักวิชาการ
	<p>Key Resources (ทรัพยากรขององค์กร)</p> <ul style="list-style-type: none"> งบประมาณ บุคลากร จำนวนพื้นที่ปลูกยาง ระบบสารสนเทศขององค์กร โรงงานและสำนักงาน 		<p>Channels (ช่องทาง)</p> <ul style="list-style-type: none"> สำนักงานใหญ่ที่ กทม. และมีหน่วยงานตั้งในแหล่งปลูกยาง ๔๕ จังหวัด ศูนย์วิจัยยาง ๕ แห่ง ศูนย์บริการทดสอบยาง ๓ แห่ง ตลาดกลาง ๘ แห่ง สื่อออนไลน์ (Website, Facebook , Line) 	
<p>Cost Structure (โครงสร้างต้นทุน)</p> <p>๑. ต้นทุนคงที่ ค่าเช่าพื้นที่สำนักงาน เงินเดือน ค่าจ้างพนักงาน</p> <p>๒. ต้นทุนผันแปร ค่าปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช ค่าจ้างแรงงานในสวนยาง ปาล์ม น้ำมัน ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในการผลิตยางของโรงงาน ค่าใช้จ่ายทางการตลาด ค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์ ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร</p>			<p>Revenue Streams (โครงสร้างรายได้ของธุรกิจ)</p> <p>๑. รายได้หลัก กยท. มาจากการเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง (อัตรา ๒ บาท/กก.)</p> <p>๒. รายได้รอง มาจากการประกอบธุรกิจจำหน่ายยางแปรรูปของโรงงานกยท. และโรงงานไม้ยาง รายได้จากการ Trade ของหน่วยธุรกิจ จำหน่ายผลผลิตสวนปาล์มน้ำมัน/ยางพารา ค่าธรรมเนียมในการให้บริการทดสอบ การจัดจำหน่ายปัจจัยการผลิตต่างๆ โครงการจัดหารายได้ของส่วนงาน รวมทั้งเงินอุดหนุนจากรัฐบาล</p>	

ตารางที่ ๓๖ Business Model - Medium Term องค์กรแห่งความรู้ สนับสนุนการวิจัยนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมอุตสาหกรรมยางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

<p>KEY Partners (พันธมิตร)</p> <ul style="list-style-type: none"> กระทรวงการคลัง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สคร. กรมส่งเสริมการเกษตร มหาวิทยาลัยต่าง ๆ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) 	<p>KEY Activities (กิจกรรมหลัก)</p> <p>๑. ด้านธุรกิจ พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตของสวนยางและโรงงานแปรรูปยาง และไม้ยาง และบริหารจัดการสินทรัพย์กยท.</p> <p>๒. ด้านส่งเสริม การส่งเสริมการรวมกลุ่มสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรสถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการยางด้านวิชาการ งบประมาณ การแปรรูป การตลาด</p> <p>๓. ด้านวิจัยและพัฒนา วิจัยนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ ที่สามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มจากยางพาราและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมยางของประเทศ</p>	<p>Value Proposition (การเสนอคุณค่า)</p> <p>สร้างองค์กรแห่งความรู้ สนับสนุนการวิจัยนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมอุตสาหกรรมยางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</p>	<p>Customer Relationships (ความสัมพันธ์กับลูกค้า)</p> <p>ด้านส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยการผลิต ให้เกษตรกรมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนจัดสวัสดิการที่จำเป็น สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการเข้าถึงแหล่งทุนโดยให้การอุดหนุน กู้ยืม สนับสนุนการผลิต การแปรรูปและการตลาด นอกจากนี้ยังมีพนักงานในภูมิภาคติดตามให้คำแนะนำทางวิชาการที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด</p> <p>ด้านวิจัย กยท. จัดทำหลักสูตรและฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดงานวิจัยแก่เกษตรกรผู้สนใจ และสนับสนุนการรับรองจัดทำมาตรฐานต่างๆเช่น GAP,GMP</p> <p>ด้านธุรกิจ กยท. มีการตรวจสอบและดำเนินการตามข้อร้องเรียนลูกค้า อาทิ แก้ปัญหาสินค้าไม่ได้มาตรฐาน การรับคืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ เป็นต้น</p>	<p>Customer Segments (กลุ่มลูกค้า)</p> <ul style="list-style-type: none"> เกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการยาง นักวิจัย นักวิชาการ
	<p>Key Resources (ทรัพยากรขององค์กร)</p> <ul style="list-style-type: none"> งบประมาณ บุคลากร จำนวนพื้นที่ปลูกยาง ระบบสารสนเทศขององค์กร โรงงานและสำนักงาน 		<p>Channels (ช่องทาง)</p> <ul style="list-style-type: none"> สำนักงานใหญ่ที่ กทม. และมีหน่วยงานตั้งในแหล่งปลูกยาง ๔๕ จังหวัด ศูนย์วิจัยยาง ๕ แห่ง ศูนย์บริการทดสอบยาง ๓ แห่ง ตลาดกลาง ๘ แห่ง สื่อออนไลน์ (Website, Facebook ,Line) 	
<p>Cost Structure (โครงสร้างต้นทุน)</p> <p>๑. ต้นทุนคงที่ ค่าเช่าพื้นที่สำนักงาน เงินเดือน ค่าจ้างพนักงาน</p> <p>๒. ต้นทุนผันแปร ค่าปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช ค่าจ้างแรงงานในสวนยาง ปาล์มน้ำมัน ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในการผลิตของโรงงาน ค่าใช้จ่ายทางการตลาด ค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์</p>			<p>Revenue Streams (โครงสร้างรายได้ของธุรกิจ)</p> <p>๑. รายได้หลัก กยท. มาจากการเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง (อัตรา ๒ บาท/กก.)</p> <p>๒. รายได้รอง มาจากการประกอบธุรกิจจำหน่ายยางแปรรูปของโรงงานกยท. และโรงงานไม้ยาง รายได้จาก Trade ของหน่วยธุรกิจ จำหน่ายผลผลิตสวนปาล์มน้ำมัน/ยางพารา ค่าธรรมเนียมในการให้บริการทดสอบ การจัดจำหน่ายปัจจัยการผลิตต่างๆ โครงการจัดหารายได้ของส่วนงาน รวมทั้งเงินอุดหนุนจากรัฐบาล</p>	

ตารางที่ ๓๗ Business Model - Long Term ก้าวสู่องค์กรที่บริหารจัดการอุตสาหกรรมยางพาราของประเทศอย่างยั่งยืน

<p>KEY Partners (พันธมิตร)</p> <ul style="list-style-type: none"> กระทรวงการคลัง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สคร. กรมส่งเสริมการเกษตร มหาวิทยาลัยต่าง ๆ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) 	<p>KEY Activities (กิจกรรมหลัก)</p> <p>๑. ด้านธุรกิจ พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตของสวนยางและโรงงานแปรรูปยาง และไม้ยาง และบริหารจัดการสินทรัพย์กยท.</p> <p>๒. ด้านส่งเสริม การส่งเสริมการรวมกลุ่มสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรสถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบกิจการยางด้านวิชาการ งบประมาณ การแปรรูป การตลาด</p> <p>๓. ด้านวิจัยและพัฒนา วิจัยนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ ที่สามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มจากยางพาราและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมยางของประเทศ</p>	<p>Value Proposition (การเสนอคุณค่า)</p> <p>ยกระดับสู่การเป็นองค์กรที่บริหารจัดการอุตสาหกรรมยางพาราของประเทศอย่างยั่งยืน</p>	<p>Customer Relationships (ความสัมพันธ์กับลูกค้า)</p> <p>ด้านส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยการผลิต ให้เกษตรกรมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนจัดสวัสดิการที่จำเป็น สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการเข้าถึงแหล่งทุนโดยให้การอุดหนุน กู้ยืม สนับสนุนการผลิต การแปรรูปและการตลาด นอกจากนี้ยังมีพนักงานในภูมิภาคติดตามให้คำแนะนำทางวิชาการที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด</p> <p>ด้านวิจัย กยท. จัดทำหลักสูตรและฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดงานวิจัยแก่เกษตรกรผู้สนใจ และสนับสนุนการรับรองจัดทำมาตรฐานต่างๆเช่น GAP,GMP</p> <p>ด้านธุรกิจ กยท. มีการตรวจสอบและดำเนินการตามข้อร้องเรียนลูกค้า อาทิ แก้ปัญหาสินค้าไม่ได้มาตรฐาน การรับคืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ เป็นต้น</p>	<p>Customer Segments (กลุ่มลูกค้า)</p> <ul style="list-style-type: none"> เกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการกิจการยาง นักวิจัย นักวิชาการ
<p>Cost Structure (โครงสร้างต้นทุน)</p> <p>๑. ต้นทุนคงที่ ค่าเช่าพื้นที่สำนักงาน เงินเดือน ค่าจ้างพนักงาน</p> <p>๒. ต้นทุนผันแปร ค่าปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช ค่าจ้างแรงงานในสวนยาง ปาล์มน้ำมัน ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุคิบั ค่าใช้จ่ายในการผลิตยางของโรงงาน ค่าใช้จ่ายทางการตลาด ค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์</p>			<p>Revenue Streams (โครงสร้างรายได้ของธุรกิจ)</p> <p>๑. รายได้หลัก กยท. มาจากการเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง (อัตรา ๒ บาท/กก.)</p> <p>๒. รายได้รอง มาจากการประกอบธุรกิจจำหน่ายยางแปรรูปของโรงงานกยท.และโรงงานไม้ยาง รายได้จาก Trade ของหน่วยธุรกิจ จำหน่ายผลผลิตสวนปาล์มน้ำมัน/ยางพารา ค่าธรรมเนียมในการให้บริการทดสอบ การจัดทำหน่วยปัจจัยการผลิตต่างๆ โครงการจัดหารายได้ของส่วนงาน รวมทั้งเงินอุดหนุนจากรัฐบาล</p>	
<p>Key Resources (ทรัพยากรขององค์กร)</p> <ul style="list-style-type: none"> งบประมาณ บุคลากร จำนวนพื้นที่ปลูกยาง ระบบสารสนเทศขององค์กร โรงงานและสำนักงาน 		<p>Channels (ช่องทาง)</p> <ul style="list-style-type: none"> สำนักงานใหญ่ที่ กทม. และมีหน่วยงานตั้งในแหล่งปลูกยาง ๔๕ จังหวัด ศูนย์วิจัยยาง ๕ แห่ง ศูนย์บริการทดสอบยาง ๓ แห่ง ตลาดกลาง ๘ แห่ง <p>สื่อออนไลน์ (Website, Facebook ,Line)</p>		

๒.๒๘ การกำหนด Intelligent Risk

โอกาสเชิงกลยุทธ์ หรือ ความเสี่ยงที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างชาญฉลาด (Intelligent Risk) หมายถึง การวิเคราะห์การดำเนินการต่าง ๆ ที่ กยท. ต้องการดำเนินการหรือเปลี่ยนแปลงจากโอกาส โดยคำนึง ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งผลที่ได้คือการที่ กยท. ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย และไม่สามารถดำเนินการตามทิศทางขององค์กรในแต่ละระยะ โดยการกำหนด Intelligent Risk จะวิเคราะห์ ความเสี่ยง และเปรียบเทียบต้นทุนค่าเสียโอกาสในการดำเนินการ หรือไม่ดำเนินการ เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม

ตารางที่ ๓๘ การกำหนด Intelligent Risk

ระยะเวลา	Intelligent Risk	ภาพรวมการดำเนินงาน กยท. (Business Model)
ระยะสั้น ภายในปี ๒๕๖๖	<ul style="list-style-type: none"> - งานวิจัยและนวัตกรรมของ กยท. ไม่สามารถขยายผลในเชิงพาณิชย์ได้ (O๒ O๖) - เกษตรกรไม่ยอมรับรูปแบบการจัดการสวนยางอย่างยั่งยืน (O๑ O๗ O๘) - การจัดหาปัจจัยการผลิต (ปุ๋ย)ไม่ทันต่อสถานการณ์ (O๔) - ไม่สามารถจัดตั้งบริษัทลูกได้ ขาดแผนธุรกิจที่ชัดเจน (O๔) - โครงสร้างองค์กรและบุคลากรไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ (O๑-O๘) - ขาดระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (O๒ O๖) - การส่งเสริมมาตรฐานแหล่งผลิตและสินค้ายางให้กับเกษตรกรและผู้ประกอบการยางไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (O๕ O๘) 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการพัฒนาอย่างทั้งระบบตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยเน้นการปรับโครงสร้างการผลิตตาม BCG Model ส่งเสริมการทำสวนยางอย่างยั่งยืนควบคู่ไปกับการจัดหาปัจจัยการผลิต โดยเฉพาะปุ๋ย ที่เหมาะสม ทันต่อสถานการณ์ สร้างทางเลือกในการเพิ่มรายได้ ลดการใช้ทรัพยากร เน้นวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าและใช้ประโยชน์จากทุกส่วนของยางพารา ส่งเสริมอาชีพเกษตรกรให้สามารถพึ่งตนเองได้ มีความมั่นคง สนับสนุนสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการยาง - พัฒนาสินทรัพย์และใช้ทรัพยากรขององค์กรให้คุ้มค่า ปรับปรุงประสิทธิภาพการจับเก็บเงิน CESS สร้างหรือต่อยอดธุรกิจเดิม กยท. ไปยังธุรกิจใหม่ๆ - ปรับโครงสร้างองค์กรให้กะทัดรัดเพื่อลดต้นทุนค่าบริหารและเพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ

ระยะเวลา	Intelligent Risk	ภาพรวมการดำเนินงาน กยท (Business Model)
<p>ระยะกลาง ภายในปี ๒๕๖๘</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถจัดตั้งองค์กรแห่งความรู้ได้ (0๑-0๘) - การขยายตัวของอุตสาหกรรมยางของประเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้ประกอบกิจการยางขาดความสามารถในการแข่งขัน (0๒ 0๓ 0๔ 0๕ 0๘) - งานวิจัยและนวัตกรรมยางพาราระดับปลายน้ำมีไม่เพียงพอ (0๒ 0๖) - ชีตความสามารถของบุคลากรและความพร้อมของทรัพยากรขององค์กรมีไม่เพียงพอ (0๑-0๘) - กยท. ขาดความมั่นคงทางการเงิน ไม่สามารถดำเนินภารกิจให้ครบถ้วนตามแผนงาน (0๑-0๘) - ขาดแผนงาน โครงการและงบประมาณในการยกระดับรายได้เกษตรกร (0๑-0๘) 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำฐานข้อมูล Big data องค์ความรู้ด้านยางพารา พัฒนาวิทยากรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านยางพารา กับสถาบันการศึกษาและต่างประเทศ เพื่อจัดตั้งองค์กรแห่งความรู้ด้านยางพารา - สร้างนักวิจัยและนวัตกรรมยางพาราโดยเน้นระดับปลายน้ำ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มโดยใช้ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีชีวภาพ พันธุวิศวกรรมและ AI - ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมยางพาราและอุตสาหกรรมต่อเนื่องรวมทั้งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบลอจิสติกส์รองรับ - ส่งเสริมและให้คำแนะนำกระบวนการผลิตที่สะอาด เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดมลพิษและการปล่อยก๊าซเรือนกระจก รวมทั้งนำของเหลือใช้กลับมาใช้ใหม่หรือสร้างคุณค่าตามแนวทาง Circular Economy - ส่งเสริมสนับสนุนผู้ประกอบการยางและ Start Up รายใหม่ ให้เข้าสู่ตลาดทั้งในและต่างประเทศ - ส่งเสริมการจัดตั้งและขยายเครือข่ายความร่วมมือตลอดห่วงโซ่อุปทาน
<p>ระยะยาว ภายในปี ๒๕๗๐</p>	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้ของเกษตรกรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (0๔) - การขยายพื้นที่สวนยางยั่งยืนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (0๕ 0๘) - ผู้ประกอบกิจการยางไม่ให้ความร่วมมือในการส่งเสริมกระบวนการผลิตที่สะอาด มีการปล่อยมลพิษและของเหลือใช้ที่ส่งผลกระทบต่อชุมชน มีการกีดกันทางการค้าในประเด็นสิ่งแวดล้อม (0๑ 0๔ 0๘) - การกระจายองค์กรแห่งความรู้ไปยังภูมิภาคสำคัญไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (0๒) - บุคลากรขาดศักยภาพในการดำเนินภารกิจใหม่ๆ และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (0๑-0๘) 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างหลักประกันรายได้และส่งเสริมสวัสดิการเกษตรกรให้ครอบคลุม จัดตั้งระบบตรวจสอบรับรองการจัดการสวนยางอย่างยั่งยืนโดยเชื่อมโยงกับการแปรรูปและการตลาดเพื่อความมั่นใจของผู้ซื้อ - มีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ยางและไม้ยางพาราออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง - กระจายศูนย์หรือหน่วยงานย่อยขององค์กรแห่งความรู้จากส่วนกลางไปยังภูมิภาคและแหล่งผลิตที่สำคัญ มีสถาบันการเรียนรู้ยางพาราเฉพาะด้าน ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจยางและจัดตั้ง/ขยายห้องปฏิบัติการทดสอบยางพาราและผลิตภัณฑ์ยางที่ได้มาตรฐานสากลอย่างเพียงพอกับความต้องการ - บุคลากรมีศักยภาพในการดำเนินงานตามภารกิจใหม่ๆ และปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เป็นองค์กรนำที่เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการยางพาราทั้งระบบอย่างยั่งยืนและได้รับการยอมรับในระดับโลก

๒.๒๙ การวิเคราะห์ Scenario Planning

การวิเคราะห์ Scenario Planning ของการยางแห่งประเทศไทยในอนาคต ให้ความสำคัญกับการพิจารณาผลกระทบทางการเงินล่วงหน้า และผลกระทบอันเกิดจากสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส COVID - ๑๙ ในช่วงปี ๒๕๖๕ และสถานการณ์สงครามระหว่างรัสเซียและยูเครน ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้าง กลายเป็นปัญหาหลักของโลกและประเทศไทย รวมทั้งกระทบต่อการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ตามภารกิจหลักขององค์กร

ตารางที่ ๓๙ ตารางวิเคราะห์ Scenario ภายหลังจากการระบาดของไวรัส COVID - ๑๙

กรณี (Scenario)	การระบาดของเชื้อไวรัส COVID-๑๙	ภาวะเศรษฐกิจ	คาดการณ์ผลกระทบต่อการดำเนินงานของกยท.
กรณีที่ ๑ (A)	ควบคุมได้	ฟื้นตัว	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากเงิน CESS รายได้จากธุรกิจและบริการกยท.เพิ่มขึ้น - จำนวนเกษตรกรที่ผิदनัดชำระหนี้เงินกู้ลดลง - การดำเนินงานโดยรวมเป็นไปตามเป้าหมาย - ปริมาณยางของเกษตรกรที่ขายผ่านตลาดยาง กยท. เพิ่มขึ้น - ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้น
กรณีที่ ๒ (B)	ควบคุมได้	ชะลอตัว	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากเงิน CESS รายได้จากธุรกิจและบริการ กยท. ลดลง - จำนวนเกษตรกรที่ผิदनัดชำระหนี้เงินกู้เพิ่มขึ้น - การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อยโดยเฉพาะเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจมีรายได้ลดลง - ปริมาณยางของเกษตรกรที่ขายผ่านตลาดยาง กยท. ลดลง - ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้น
กรณีที่ ๓ (C)	การระบาดยืดเยื้อ	ฟื้นตัว	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากเงิน CESS รายได้จากธุรกิจและบริการกยท เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับน้ำยางข้นและผลิตภัณฑ์ถุงมือยาง - จำนวนเกษตรกรที่ผิदनัดชำระหนี้เงินกู้ลดลง - การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย โดยเฉพาะเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมของเกษตรกร/สถาบันลดลง - ปริมาณยางยางเกษตรกรที่ขายผ่านตลาดยางกยท.ลดลง - ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมลดลงเล็กน้อย
กรณีที่ ๔ (D)	การระบาดยืดเยื้อ	ชะลอตัว	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากเงิน CESS ธุรกิจและบริการกยท ลดลง - จำนวนเกษตรกรที่ผิदनัดชำระหนี้เงินกู้เพิ่มขึ้น - การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย - ปริมาณยางยางเกษตรกรที่ขายผ่านตลาดยางกยท.ลดลง - ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้น

ตารางที่ ๔๐ ตารางวิเคราะห์ Scenario ภายหลังจากระบาดของไวรัส COVID - ๑๙

<div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">C</div> <p>ใกล้เคียง Base case</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากค่า CESS ธุรกิจและบริการ กยท. เปลี่ยนแปลงเล็กน้อย - จำนวนเกษตรกรที่ผิदनัดชำระหนี้เงินกู้ลดลง - การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย โดยเฉพาะเป้าหมายที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมของเกษตรกร/สถาบัน - ปริมาณยางยางเกษตรกรที่ขายผ่านตลาดยางกยท. ลดลง - ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมลดลงเล็กน้อย 	<div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">A</div> <p>Best Case</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากค่า CESS ธุรกิจและบริการกยท.เพิ่มขึ้น - จำนวนเกษตรกรที่ผิदनัดชำระหนี้เงินกู้ลดลง - การดำเนินงานโดยรวมเป็นไปตามเป้าหมาย - ปริมาณยางเกษตรกรที่ขายผ่านตลาดยางกยท. เพิ่มขึ้น - ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้น
<p>Worst case</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากค่า CESS ธุรกิจและบริการกยท. ลดลง - จำนวนเกษตรกรที่ผิदनัดชำระหนี้เงินกู้เพิ่มขึ้น - การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย - ปริมาณยางยางเกษตรกรที่ขายผ่านตลาดยาง กยท. ลดลง - การจัดสวัสดิการบรรเทาผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมลดลง 	<p>Base case</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากค่า CESS ธุรกิจและบริการกยท. ลดลง - จำนวนเกษตรกรที่ผิदनัดชำระหนี้เงินกู้เพิ่มขึ้น - การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย โดยเฉพาะเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ - ปริมาณยางยางเกษตรกรที่ขายผ่านตลาดยางกยท. ลดลง - ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมลดลงเล็กน้อย
<div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">D</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">B</div>

จากการวิเคราะห์ Scenario จากความเป็นไปได้ของทั้ง ๔ เหตุการณ์ พบว่า จากสภาวะปัจจุบัน สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-๑๙ รัฐบาลได้ประกาศเป็นโรคประจำถิ่นเมื่อวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๕ แต่ปัจจุบันยังพบการแพร่ระบาดจากการกลายพันธุ์ของโควิด-๑๙ โดยข้อมูลระหว่างวันที่ ๙-๑๕ เมษายน ๒๕๖๖ พบผู้ป่วยรายใหม่เข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลแล้วทั้งหมด ๔๓๕ ราย เฉลี่ยวันละ ๖๒ ซึ่งโอกาสที่เป็นไปได้มากที่สุดคือ กรณี B หรือ Base Case โดย กยท.มีโครงการฝึกอบรมและจัดกิจกรรมของเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรจำนวนมาก ซึ่งสถานการณ์โควิดเริ่มคลี่คลาย สามารถจัดกิจกรรมที่จำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะ ON SITE ได้อย่างไรก็ตามเศรษฐกิจยังมีความเสี่ยงจากการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ เนื่องจากผลกระทบสงครามระหว่างรัสเซียกับยูเครน ทำให้ราคาพลังงาน อัตราเงินเฟ้อ โดยเฉพาะปุ๋ยเคมีปรับตัวสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งจะกระทบต่อกำลังซื้อของเกษตรกร ดังนั้น กยท.ควรเร่งกระตุ้นการใช้จ่ายงบประมาณ นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้เพื่อทดแทน/ลดการใช้พลังงาน ซึ่งแม้สงครามจะคลี่คลาย แต่การใช้พลังงานทดแทนจะเป็นการสร้างความยั่งยืนในอนาคต รวมทั้งช่วยเหลือหรือบรรเทาความเดือดร้อนด้านปัจจัยการผลิต โดยจัดหาทางเลือกในการแก้ปัญหาปุ๋ยราคาแพง

แก่เกษตรกร และเน้นส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ที่สนับสนุนเกษตรกรและผู้ประกอบกิจการยางแปร รูปเพิ่มมูลค่าตามแนวทาง BCG Model ควบคู่กับการสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพและภาพลักษณ์ตราสินค้า โดยใช้ รูปแบบการส่งเสริมการทำสวนยางและพัฒนาอุตสาหกรรมยางอย่างยั่งยืน เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการสวนยาง สมัยใหม่ สร้างภาพลักษณ์ในตลาดต่างประเทศ ซึ่งจะสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ และ โมเดล BCG รวมทั้งสอดคล้องกับหมุดหมายที่ ๑) ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

๒.๓๐ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงาน

จากวิสัยทัศน์ “บริหารยางพาราเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน” ประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ สถานภาพขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT ปัจจัยเสี่ยง ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร และความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้น กลาง ยาว รูปแบบการดำเนินงานภายใต้การ วิเคราะห์ Business Model และ การวิเคราะห์ ภาพในอนาคต ด้วย Scenario Planning สามารถกำหนด วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ Strategic Objective : SO) ดังนี้

๑. ผลักดันความร่วมมือของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่อุปทานเพื่อยกระดับความสามารถ ทางการแข่งขันของประเทศไทยบนพื้นฐานของงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (SA๑SA๓SC๒CC๒)

๒. เพิ่มมูลค่ายางด้วยงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม (SA๒SC๒SC๓CC๒)

๓. บริหารจัดการรายได้ รายจ่าย และสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (SC๑SA๒CC๒)

๔. สร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม บนพื้นฐานของการกำกับดูแลที่ ดี โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ (SC๔CC๑)

๒.๓๑ การทบทวนระบบงาน (Work System)

ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) กับ ระบบงานขององค์กร (Work System)

จากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ประเด็น เพื่อให้มั่นใจว่า เป้าหมายและเป้าประสงค์ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จะได้รับการขับเคลื่อน จึงต้องมีการทบทวนระบบงานของการยางแห่งประเทศไทย ซึ่งสามารถจำแนกระบบงานที่รองรับในแต่ละวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

SO๑ ผลักดันความร่วมมือของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่อุปทานเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยบนพื้นฐานของงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

SO๒ เพิ่มมูลค่าอย่างด้วยงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม

SO๓ บริหารจัดการรายได้ รายจ่าย และสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

SO๔ สร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม บนพื้นฐานของการกำกับดูแลที่ดี โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

ตารางที่ ๔๑ การถ่ายทอดวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์สู่การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐													
SO	KEY GOAL	S	TACTICS	ตัวชี้วัด	หน่วย	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	INITIATIVES	ผู้รับผิดชอบ	
ผลักดันความร่วมมือของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่อุปทานเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทยบนพื้นฐานของงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	เป็นองค์กรกลางในขับเคลื่อนการยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมยางทั้งระบบอย่างยั่งยืน	๑. พัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราอย่างยั่งยืน	กลยุทธ์ที่ ๑ ส่งเสริมการจัดการสวนยาง และการแปรรูปยางอย่างยั่งยืน	พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า	ไร่	๒๕,๐๐๐	๕๐,๐๐๐	๗๕,๐๐๐	๑๐๐,๐๐๐	๑๒๕,๐๐๐	การบริหารจัดการสวนยางเพื่อประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น	ทุกส่วนงาน	
			กลยุทธ์ที่ ๒ สนับสนุนมาตรฐานแหล่งผลิต และสินค้ายาง	จำนวนสถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการที่ได้รับมาตรฐาน	สถาบัน	๗	๗	๗	๗	๗	๗	การสร้างและปฏิบัติตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล	ผอ.
			กลยุทธ์ที่ ๓ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาของ	มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น	ล้านบาท	๔๕๐,๐๐๐	๔๗๕,๐๐๐	๕๐๐,๐๐๐	๕๕๐,๐๐๐	๖๐๐,๐๐๐	การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับ	ทุกส่วนงาน	



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐													
SO	KEY GOAL	S	TACTICS	ตัวชี้วัด	หน่วย	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	INITIATIVES	ผู้รับผิดชอบ	
			อุตสาหกรรมยางอย่างยั่งยืน								อุตสาหกรรมยางพารา		
เพิ่มมูลค่าயางด้วยงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม	มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมยางที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม	๒. สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน	กลยุทธ์ที่ ๑ สนับสนุนการวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมยาง	จำนวนงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการ/ Start-up นำไปใช้	เรื่อง	๖	๖	๖	๖	๖	แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม + แผนแม่บทการจัดการความรู้	สวย. ผวก. ผสผ. ผอย.	
			กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมให้เกษตรกร และผู้ประกอบการกิจการยางประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมในเชิงพาณิชย์และสังคม	จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น	เรื่อง	๖	๖	๖	๖	๖	๖	แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม	สวย. ผอย.
			กลยุทธ์ที่ ๓ จัดตั้งเครือข่ายนักวิจัยยางพารา	ฐานข้อมูลนักวิจัย	ระบบ			๑				ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล + แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม	สวย. ผทส.
สร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม บนพื้นฐานของการ	ยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร ให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองความ	๓. พัฒนาสู่องค์กรแห่งความรู้ที่มีสมรรถนะสูง	กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง	ผลการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์	คะแนน	๒.๘๐	๓.๐๐	๓.๒๕	๓.๕๐	๔.๐๐	แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลฯ	ผทม.	
			กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาเป็นองค์กรดิจิทัลและองค์กรแห่งความรู้	ผลการดำเนินงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	คะแนน	๒.๓๐	๒.๖๐	๒.๙๐	๓.๒๐	๔.๐๐	ยุทธศาสตร์การพัฒนา	ผทส.	



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐												
SO	KEY GOAL	S	TACTICS	ตัวชี้วัด	หน่วย	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	INITIATIVES	ผู้รับผิดชอบ
กำกับดูแลที่ดี โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										เทคโนโลยีดิจิทัลฯ	
			กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	คะแนน	๙๐.๐๐	๙๐.๐๐	๙๐.๐๐	๙๐.๐๐	๙๐.๐๐	แผนยุทธศาสตร์บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฯ	ฝพก.
			กลยุทธ์ที่ ๔ บริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล	คะแนน ITA ไม่ต่ำกว่า	คะแนน	๙๕.๐๐	๙๕.๐๐	๙๕.๐๐	๙๕.๐๐	๙๕.๐๐	แผนการดำเนินงานด้านการกำกับฯ	ฝทม.
บริหารจัดการรายได้ รายจ่าย และสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	สร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงินให้กับ กยท. โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	๔. สร้างความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร	กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างและพัฒนาธุรกิจองค์กรให้มีศักยภาพการแข่งขันในระดับสากล	กำไรจากการดำเนินงานธุรกิจ	ล้านบาท	๒๔๓	๒๕๑	๒๕๙	๒๖๘	๒๗๗	แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด	หน่วยธุรกิจ
			กลยุทธ์ที่ ๒ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง	รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออก	ล้านบาท	๘,๔๕๐	๘,๔๕๒	๘,๔๕๖	๘,๔๖๐	๘,๔๖๒	แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด	ฝกค.
			กลยุทธ์ที่ ๓ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการคลัง	ความพึงพอใจของผู้ชำระค่าธรรมเนียม	คะแนน	๙๐.๐๐	๙๐.๐๐	๙๐.๐๐	๙๐.๐๐	๙๐.๐๐	แผนยุทธศาสตร์บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฯ	ฝพก.

ตารางที่ ๔๒ ตารางความเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT) กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) และแผนแม่บทต่าง ๆ

ความเชื่อมโยง SWOT กับ SP และ Master Plan	แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กยท. ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนยุทธศาสตร์บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กยท. ประจำปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนแม่บทการจัดการความรู้การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖- ๒๕๗๐	แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐ (ฉบับปรับปรุง ๒๕๖๖)	แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘ (ทบทวน)
Strengths (จุดแข็ง)								
S๑	มีรายได้ที่แน่นอนจากการจัดเก็บรายได้จากผู้ส่งออกยาง	✓	✓					✓
S๒	มีสำนักงานครอบคลุมแหล่งปลูกยางสำคัญของประเทศ		✓			✓	✓	✓
S๓	มีสินทรัพย์ อาคาร ที่ดิน โกดัง และพื้นที่ที่สามารถใช้ประโยชน์เชิงธุรกิจจำนวนมาก	✓	✓	✓			✓	✓
S๔	มีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมาใช้ในการดำเนินงานตามภารกิจหลักและงานด้านสนับสนุนภารกิจขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
S๕	มีฐานข้อมูลจำนวนมากของเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยางที่ถูกจัดเก็บด้วยเทคโนโลยี		✓	✓	✓	✓	✓	✓
S๖	เป็นองค์กรหลักที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางเสริมสร้างความร่วมมือด้านยางพารา	✓	✓	✓	✓	✓		
Weakness (จุดอ่อน)								
W๑	สวนยางและโรงงานแปรรูปยางของ กยท. ยังขาดประสิทธิภาพในการผลิต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
W๒	โครงสร้างองค์กรยังไม่สามารถตอบสนองภารกิจใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓				✓		✓
W๓	การบริหารจัดการและช่องทางเพื่อตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีน้อยและไม่ทั่วถึง		✓	✓	✓	✓	✓	✓
W๔	ขาดผลงานวิจัยปลายน้ำที่สามารถนำไปขยายผลเชิงพาณิชย์ได้		✓	✓	✓	✓		✓
W๕	ต้นทุนการบริหารองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	✓				✓	✓	✓
W๖	กยท. ยังขาดการหลอมรวมวัฒนธรรมเดิมของ ๓ องค์กร ให้เป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่เด่นชัด		✓			✓		✓



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

ความเชื่อมโยง SWOT กับ SP และ Master Plan		แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กยท. ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนยุทธศาสตร์บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กยท. ประจำปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนแม่บทการจัดการความรู้การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖- ๒๕๗๐	แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)	ยุทธศาสตร์การ พัฒนาเทคโนโลยี ดิจิทัล การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐ (ฉบับปรับปรุง ๒๕๖๖)	แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘ (ทบทวน)
W๗	บุคลากรขาดทักษะด้านวิจัยและธุรกิจ ซึ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร		✓				✓		
Opportunity (โอกาส)									
O๑	การส่งเสริมและพัฒนาสู่เศรษฐกิจสีเขียว และสังคมคาร์บอนต่ำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
O๒	Technological Innovation	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
O๓	ภาครัฐส่งเสริมนโยบายการพัฒนาแบบยั่งยืน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
O๔	ประเทศไทยเป็นผลผลิตยางอันดับ ๑ ของโลก		✓	✓	✓	✓			
O๕	มาตรการ FLEGT ที่ยุโรปทำข้อตกลงกับประเทศที่สมัครใจ เพื่อขจัดปัญหาไม้ผิดกฎหมาย และกีดกันการค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
O๖	ภาครัฐส่งเสริมนโยบายการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
O๗	กรอบอนุสัญญาสหประชาชาติมีเป้าหมายที่จะลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
O๘	มาตรฐาน FSC และ PEFC ส่งเสริมการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Treath (อุปสรรค)									
T๑	การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคและนักลงทุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
T๒	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
T๓	การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและการลดลงของแรงงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
T๔	กฎหมายไม่เอื้อต่อการดำเนินงานในการบริหารจัดการยางพาราทั้งระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
T๕	ภาคเอกชนมีศักยภาพในการดำเนินการด้านยางพาราในด้านธุรกิจที่ครบวงจร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

ความเชื่อมโยง SWOT กับ SP และ Master Plan		แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กยท. ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนยุทธศาสตร์บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กยท. ประจำปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาดปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนแม่บทการจัดการความรู้การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖- ๒๕๗๐	แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐ (ฉบับปรับปรุง ๒๕๖๖)	แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘ (ทบทวน)
T๖	การพัฒนาพนักงานภาคเอกชนสูงกว่า กยท.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
T๗	ประเทศมาเลเซียมีการส่งเสริมและสนับสนุน ด้านการวิจัยและพัฒนายางพาราที่มีศักยภาพมากกว่าประเทศไทย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
T๘	ประเทศมาเลเซียและประเทศอินเดีย มีอัตราการเพิ่มขึ้นของผลผลิตมากกว่าประเทศไทย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
T๙	ประเทศคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันมีกระบวนการถ่ายทอดงานวิจัย และนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพมากกว่าประเทศไทย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SA	การจัดทำฐานข้อมูลด้านยางพาราขนาดใหญ่ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และรองรับมาตรการทางการค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	มีแหล่งรายได้ที่แน่นอน ทำให้มีรายได้ สามารถนำมาต่อยอดทางธุรกิจ เพิ่มมูลค่า เพิ่มการใช้ยางบนพื้นฐานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	การผลักดันกรอบความร่วมมือของประเทศผู้ผลิตและผู้ใช้อย่างในการผลิตสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
SC	การผลักดันโรงงาน กยท. เป็นโรงงานต้นแบบในการผลิตด้วยเทคโนโลยีบนพื้นฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	ส่งเสริมการลงทุนการสร้างผลิตภัณฑ์ปลายน้ำ ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของความต้องการลูกค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	การสร้างงานวิจัยเชิงพาณิชย์และสภาพแวดล้อมการลงทุนเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยางมูลค่าสูงในอนาคตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	ปรับโครงสร้างองค์กรและทิศทางการบริหารองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	



แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

ความเชื่อมโยง SWOT กับ SP และ Master Plan		แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กยท. ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนยุทธศาสตร์บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กยท. ประจำปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาดปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	แผนแม่บทการจัดการความรู้การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖- ๒๕๗๐	แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)	ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๗๐ (ฉบับปรับปรุง ๒๕๖๖)	แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๘ (ทบทวน)
CC	มีองค์ความรู้และบุคลากรที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญด้านการส่งเสริม เพื่อพัฒนาและสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจแก่อุตสาหกรรมยางพารา						✓	✓	✓
	มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยางเพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SP	ระยะสั้นภายในปี ๒๕๖๖ ปรับบทบาทกยท.ในการส่งเสริมการผลิต แปรรูปยางและยกระดับรายได้แก่เกษตรกรอย่างยั่งยืน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	ระยะกลางภายใน ปี ๒๕๖๘ กยท. เป็นองค์กรแห่งความรู้ สนับสนุนการวิจัยนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมอุตสาหกรรมยางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	ระยะยาวภายในปี ๒๕๗๐ ก้าวสู่องค์กรที่บริหารจัดการอุตสาหกรรมยางพาราของประเทศอย่างยั่งยืน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

บทที่ ๓ ทิศทางการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทย

๓.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)

“บริหารยางพาราเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน”

๓.๒ พันธกิจ (Mission)

บริหารจัดการยางพาราทั้งระบบอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างความเข้มแข็ง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รองรับการเป็นองค์กรชั้นนำด้านยางพาราระดับโลก โดยจำแนกพันธกิจเป็น ๖ ด้าน ดังนี้

๓.๒.๑ ประเทศ สนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิต การค้า นวัตกรรมยางอย่างยั่งยืน

๓.๒.๒ ประชาชน และผู้บริโภค สร้างการรับรู้คุณค่าของการใช้ยางธรรมชาติต่อประชาชน และผู้บริโภค

๓.๒.๓ เกษตรกรชาวสวนยาง ยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร

๓.๒.๔ สถาบันเกษตรกร สร้างความเข้มแข็ง และมีการบริหารจัดการธุรกิจอย่างมืออาชีพ

๓.๒.๕ ผู้ประกอบกิจการยาง ส่งเสริมการค้า และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

๓.๒.๖ องค์กร บริหารจัดการองค์กรให้มีความมั่นคงทางการเงินเพิ่มขึ้น เป็นองค์กรแห่งความรู้ และมีสมรรถนะสูง โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และหลักธรรมาภิบาล

๓.๓ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

การยางแห่งประเทศไทย ได้ทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเมื่อมิถุนายน ๒๕๖๕ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ โดยปรับปรุงค่านิยมเดิม จาก “RAOT” และกำหนดค่านิยมองค์กรที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานสำหรับบุคลากรได้นำไปเป็นหลักปฏิบัติร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ “RUBBER” ดังนี้

ค่านิยมหลัก พฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ

Rules ถูกต้องตามกฎหมาย

๑. ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย อย่างเคร่งครัด

๒. ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ เปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์

๓. ยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง

๔. ต่อต้านทุจริตและไม่นิ่งเฉยต่อการกระทำความผิด

Unity เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

๑. มีความสามัคคี ทำงานเป็นทีม เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

๒. เข้าใจเป้าหมายของทีม เข้าใจบทบาทตนเองพร้อมร่วมผลักดันภารกิจให้สำเร็จ

๓. มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้กำลังใจและมั่นใจในศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน

๔. เปิดใจกว้าง ยอมรับความต่าง รับฟังความคิดเห็นของทีมและให้เกียรติคนในทีม

Be Innovative สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่

๑. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้นและเปิดรับสิ่งใหม่ๆ

๒. เรียนรู้ เข้าใจ ทันโลก ติดตาม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสภาวะโลก

๓. ศึกษา ค้นคว้าหาวิธีการหรือเทคนิคหรือนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้พร้อม

ต่อการเปลี่ยนแปลง

๔. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กรรวมทั้งองค์ความรู้ใหม่ๆมาบริหารและปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Beyond service ใส่ใจการให้บริการ

๑. บริการด้วยใจ ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจพร้อมเป็นผู้ให้และภาคภูมิใจที่ได้ช่วยเหลือ
๒. ให้บริการด้วยความเร็ว เป็นธรรมแก้ปัญหาได้ตรงความต้องการของผู้รับบริการ ไม่บ่ายเบี่ยงแก้ตัว ไม่ปิดบังข้อมูลที่เป็นประโยชน์
๓. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาคุณภาพการให้บริการ
๔. ใส่ใจผู้รับบริการ เข้าใจถึงความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการทุกกลุ่ม โดยมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ

Expertise เชี่ยวชาญงานในหน้าที่

๑. รอบรู้ ใส่ใจศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
๒. เชี่ยวชาญในงาน ฝึกฝนทักษะการปฏิบัติงานจนเชี่ยวชาญ ตรงเวลาและมีประสิทธิภาพ
๓. เต็มใจถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถสอนงาน ตอบข้อซักถาม และให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์
๔. สร้างสรรค์และพัฒนาผลงานที่แตกต่างโดดเด่น วิเคราะห์และปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

Responsibility มีความรับผิดชอบ

๑. มีความรับผิดชอบ ตั้งใจทำงานในหน้าที่ รับผิดชอบต่อความบกพร่องในงานของตนเอง ไม่กล่าวโทษผู้อื่น
๒. พร้อมรับฟังคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้อง
๓. คำนึงถึงผลลัพธ์ ผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๔. มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม

๓.๔ วัตถุประสงค์

๓.๔.๑ เป็นองค์กรกลางรับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพารา

๓.๔.๒ ส่งเสริม สนับสนุน และจัดให้มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา

๓.๔.๓ ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยางและผู้ประกอบกิจการยาง ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจ และการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

๓.๔.๔ ดำเนินการให้ระดับราคายางพารามีเสถียรภาพ

๓.๔.๕ ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่

๓.๕ เป้าหมาย

๓.๕.๑ เกษตรกรชาวสวนยางมีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองสูง มีรายได้คุ้มค่างับการผลิตและมีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ

๓.๕.๒ กยท. มีระบบการบริหารจัดการยางทั้งระบบอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับมาตรฐานการเกษตรสมัยใหม่ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

๓.๕.๓ อัตราการขยายตัวของมูลค่าการลงทุนด้านยางพาราในประเทศและมูลค่าส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น

๓.๕.๔ สถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบกิจการยางมีความเข้มแข็ง และมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

๓.๕.๕ มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านยางพาราที่หลากหลายและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสังคมตรงตามความต้องการของผู้ใช้ทั้งภาคต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ

๓.๕.๖ กยท. มีระบบบริหารจัดการองค์กรที่ทันสมัย มีความมั่นคงทางการเงินเพิ่มขึ้น และเติบโตอย่างยั่งยืน

๓.๖ ตัวชี้วัดองค์กร

๓.๖.๑ รายได้เกษตรกรชาวสวนยางไม่น้อยกว่า ๑๕,๖๗๕ บาท/ไร่

๓.๖.๒ มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น เป็น ๖๐๐,๐๐๐ ล้านบาท

๓.๖.๓. ผลการดำเนินงานของ กยท. ผ่านเกณฑ์ SE-AM ระดับ ๔

๓.๗ ยุทธศาสตร์องค์กร

การจัดลำดับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทยฉบับนี้ดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจโดยให้ความสำคัญกับบทบาทของ กยท. เชิงมหภาคหรือภาพรวมอย่างทั้งระบบสู่ระดับจุลภาคหรือระดับองค์กร แบ่งเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาอุตสาหกรรมยางอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสู่องค์กรแห่งความรู้ที่มีสมรรถนะสูง และยุทธศาสตร์ที่ ๔ สร้างความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์นี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างทั้งระบบอย่างยั่งยืน โดยเน้นการจัดการสวนยางอย่างยั่งยืน ใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สร้างกลไกพื้นฐานในการยกระดับอุตสาหกรรมยางพาราทั้งระบบ โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างช่องทางการตลาดโดยเฉพาะรองรับสินค้าที่ยังมาจากกระบวนการผลิตที่ยั่งยืน เพื่อยกระดับรายได้และสร้างความมั่นคงให้กับเกษตรกรชาวสวนยางและสร้างความเข้มแข็งแก่สถาบันเกษตรกร ตลอดจนผู้ประกอบการยาง

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรทำสวนยางอย่างยั่งยืน มีทางเลือกในการสร้างรายได้และลดผลกระทบจากความผันผวนของราคายาง ตลอดจนตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. เพื่อสนับสนุนกระบวนการผลิตยางของเกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการยางให้ได้มาตรฐานและสอดคล้องกับตามแนวทาง BCG Model

๓. สร้างความเข้มแข็งในการรวมกลุ่มของเกษตรกรชาวสวนยางด้วยการแบ่งปันทรัพยากรการผลิตร่วมกัน (Sharing Economy) และเพิ่มอำนาจต่อรองทางการตลาด รวมทั้งหาช่องทางการตลาดใหม่

๔. ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากและโครงสร้างพื้นฐานในการกระตุ้นให้เกิดการไหลเวียนของรายได้
ในชุมชนชาวสวนยาง

ตัวชี้วัด

1. พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๑๒๕,๐๐๐ ไร่
2. จำนวนสถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการที่ได้รับมาตรฐานไม่น้อยกว่า ๓๕ แห่ง
3. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้นเป็น ๖๐๐,๐๐๐ ล้านบาท

กลยุทธ์ที่ ๑ ส่งเสริมการจัดการสวนยาง และการแปรรูปยางอย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัด

พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๑๒๕,๐๐๐ ไร่

แนวทาง

๑. ส่งเสริมการทำสวนยางแบบเกษตรกรรมยั่งยืน ถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตยางที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ ส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของเกษตรกร ส่งเสริมการแปรรูปยางตามโมเดล BCG จัดทำคาร์บอนเครดิต

๒. ส่งเสริมการรวมกลุ่มของเกษตรกรชาวสวนยาง การพัฒนาสถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการกิจการยางให้มีความเข้มแข็ง และบริหารจัดการองค์กรแบบมืออาชีพ

๓. สร้างเครื่องมือ กลไกในการรักษาเสถียรภาพราคายาง

๔. พัฒนาศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการกิจการยาง

๕. สร้างและส่งเสริมตลาดในประเทศ และต่างประเทศสำหรับสินค้าที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานตัวชี้วัด

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่

๑. โครงการจัดทำฐานข้อมูล องค์ความรู้ รูปแบบสวนยางยั่งยืน
๒. โครงการปลูกแทน/สนับสนุนทุน/ปัจจัยการผลิตสวนยางยั่งยืน
๓. โครงการสำรวจผลผลิตและพฤติกรรมการผลิตยางของเกษตรกรชาวสวนยาง
๔. โครงการบริหารจัดการคาร์บอนเครดิตในสวนยางพารา

กลยุทธ์ที่ ๒ สนับสนุนมาตรฐานแหล่งผลิตและสินค้ายาง

ตัวชี้วัด

จำนวนสถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการที่ได้รับมาตรฐานไม่น้อยกว่า ๓๕ แห่ง

แนวทาง

๑. พัฒนาบุคลากร เสริมสร้างทักษะการปฏิสัมพันธ์เพื่อแนะนำเกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการกิจการยางให้ปรับปรุงกระบวนการผลิต ให้ได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการของตลาด

๒. พัฒนาคุณภาพยางและผลิตภัณฑ์ยางให้มีความสม่ำเสมอและมีคุณสมบัติเฉพาะที่เหมาะสมกับการผลิต

๓. จัดทำระบบข้อมูลด้านมาตรฐานยางพารา และสนับสนุนการขอรับรองมาตรฐานสินค้ายางพารา

๔. ติดตามประเมินผลเพื่อให้เกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการกิจการยางรักษามาตรฐานที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่

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

กลยุทธ์ที่ ๓ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาของอุตสาหกรรมยางอย่างยั่งยืน ตัวชี้วัด

มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น เป็น ๖๐๐,๐๐๐ ล้านบาท

แนวทาง

๑. ส่งเสริมปัจจัยสนับสนุน โครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ เขตส่งเสริมยางพารา

๒. การเพิ่มช่องทางการตลาดและสนับสนุนการแข่งขันของผู้ประกอบการกิจการยาง

๓. จัดทำฐานข้อมูลยางพาราทั้งระบบ

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่

- โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการกิจการยาง
- โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมยางในเขตเศรษฐกิจพิเศษ (SECRi)
- โครงการตรวจสอบย้อนกลับยางพารา

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อสร้างสรรค์ผลิตผลผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นและตรงตามความต้องการของตลาด โดยใช้ งานวิจัย นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

๒. เพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนของราคายาง สร้างความมั่นคงในรายได้ให้กับเกษตรกร ชาวสวนยาง

๓. เพื่อสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับสถาบันเกษตรกรและ ผู้ประกอบการผลิตผลผลิตยางพารา

๔. เพื่อสนับสนุนการขยายตัวของอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องในประเทศ

ตัวชี้วัด

๑. จำนวนงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการ/ Start-up นำไปใช้ เพิ่มขึ้น ๓๐ เรื่อง

๒. จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้นอย่างน้อย ๓๐ ชิ้น

๓. มีฐานข้อมูลนักวิจัย ๑ ระบบ

กลยุทธ์ที่ ๑ สนับสนุนการวิจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมยาง

ตัวชี้วัด

จำนวนงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการ/ Start-up นำไปใช้ เพิ่มขึ้น ๓๐ เรื่อง

แนวทาง

- ส่งเสริมการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาเพิ่มมูลค่ายางพาราตามโมเดล BCG
- ส่งเสริมการวิจัยผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองอุตสาหกรรมแห่งอนาคต หรือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะด้าน

อาทิ กลุ่มผู้สูงอายุ

- ส่งเสริมการวิจัยเพื่อบรรเทาผลกระทบจากการแปรปรวนสภาพอากาศ ภาวะโลกร้อน
- สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่เพื่อขยายฐานการวิจัยด้านยางพารา

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่

- โครงการวิจัย นวัตกรรม ด้านเศรษฐกิจชีวภาพจากยางพารา
- โครงการเพิ่ม productivity และรายได้ในสวนยาง รวมทั้งงานวิจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม
- โครงการใช้ประโยชน์จากวัสดุเหลือใช้และผลพลอยได้จากกระบวนการผลิต ยางพารา

กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมให้เกษตรกร และผู้ประกอบการยางประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม ในเชิงพาณิชย์และสังคม

ตัวชี้วัด

จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้นอย่างน้อย ๓๐ ชิ้น

แนวทาง

๑. จัดทำข้อมูลงานวิจัยและนวัตกรรมให้เป็นระบบและสร้างช่องทางให้เกษตรกร ผู้ประกอบการยาง นักวิจัยเข้าถึงข้อมูล

๒. สนับสนุนองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรมที่เหมาะสมกับเกษตรกรและผู้ประกอบการยาง

๓. ติดตามและให้คำแนะนำในการปรับปรุงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่

๑. โครงการขยายผลงานวิจัยและเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มมูลค่ายางของเกษตรกร ผู้ประกอบการยางและสร้างผู้ประกอบการใหม่ด้านยางพารา

๒. โครงการคัดเลือกเกษตรกรชาวสวนยางและผู้ประกอบการยางอัจฉริยะ

กลยุทธ์ที่ ๓ จัดตั้งเครือข่ายนักวิจัยด้านยางพารา

ตัวชี้วัด

มีฐานข้อมูลนักวิจัย ๑ ระบบ

แนวทาง

๑. จัดทำฐานข้อมูล ทะเบียนและสร้างเครือข่ายนักวิจัยด้านยางพารา

๒. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และต่อยอดงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านยางพารา

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่

๑. โครงการจัดทำฐานข้อมูลนักวิจัย งานวิจัย

๒. โครงการสร้างเครือข่ายนักวิจัย

๓. โครงการประชุมวิชาการยางพารา

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาสู่องค์กรแห่งความรู้ที่มีสมรรถนะสูง (KO&HPO)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อยกระดับเป็นองค์กรแห่งความรู้ด้านยางพาราที่มีข้อมูลวิชาการครอบคลุมทุกด้านตั้งแต่การผลิต การแปรรูปและการตลาด
2. เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการบริหารจัดการองค์กรและให้บริการผู้เกี่ยวข้อง
3. เพื่อหลอมรวมพฤติกรรมของบุคลากรตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
4. เพื่อสร้างบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ มีจิตสำนึกการให้บริการและภาคีแก่งองค์กร
5. เพื่อสร้าง กยท. ให้เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลที่ดี มีธรรมาภิบาล
6. เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ กยท. และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

1. ผลการดำเนินงานของ กยท. ผ่านเกณฑ์ SE-AM ระดับ ๔
2. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉลี่ย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐
3. คะแนน ITA ไม่ต่ำกว่า ๙๕ คะแนน

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง

ตัวชี้วัด

ผลการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์ ผ่านเกณฑ์ SE-AM ระดับ ๔

แนวทาง

1. ปรับปรุงโครงสร้าง อัตรากำลังและวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์และภารกิจ
 2. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เพียงพอภารกิจตามสายงาน รองรับภารกิจและการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน
 3. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย (Multi-skill) ปฏิบัติงานทดแทนได้
 4. ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรแก่บุคลากร และสร้างความผูกพัน ความภาคภูมิใจต่อองค์กร
- โครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่**

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

กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาเป็นองค์กรดิจิทัล และองค์กรแห่งความรู้

ตัวชี้วัด

ผลการดำเนินงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ผ่านเกณฑ์ SE-AM ระดับ ๔

แนวทาง

1. รวบรวมและสังเคราะห์วิเคราะห์ องค์ความรู้ด้านยางพาราให้ครอบคลุมตลอดห่วงโซ่อุปทาน
2. จัดทำระบบฐานข้อมูล ช่องทางเผยแพร่ การรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงองค์ความรู้
3. พัฒนาบุคลากรในการจัดการความรู้และให้บริการแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งในเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์
4. ประสานงานกับภาคีเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

๕. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล

๖. พัฒนาระบบการทำงานขององค์กร โดยวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงาน และประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลทดแทนระบบงานเดิมและสร้างการเชื่อมโยงเพื่อใช้ในการบริหารจัดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

๗. พัฒนาระบบดิจิทัล ให้มีความคล่องตัว เชื่อมโยง เข้าถึงข้อมูลทุกที่ทุกเวลา มีระบบรักษาความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพ

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่

๑. โครงการพัฒนาระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP)
๒. โครงการจัดทำระบบคำขอโครงการ งบประมาณ ของ กยท.
๓. โครงการพัฒนางานส่งเสริมและบริการ กยท. ในรูปแบบดิจิทัล
๔. โครงการพัฒนาระบบบริหารงานวิจัยและนวัตกรรม
๕. โครงการพัฒนาระบบศูนย์กลางข้อมูลยางพาราแห่งชาติ

กลยุทธ์ที่ ๓ ส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัด

ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉลี่ย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐

แนวทาง

๑. จัดทำ/ปรับปรุงฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ
๒. สำรวจ วิเคราะห์และสรุปความคิดเห็น ข้อกังวล ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่

๑. โครงการพัฒนาฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๒. โครงการจัดทำระบบงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๓. โครงการพัฒนาการให้บริการด้านระบบสารสนเทศส่งเสริมสนับสนุนเกษตรกร สถาบันเกษตรกร

และผู้ประกอบกิจการยาง

๔. โครงการพัฒนาระบบการชำระค่าธรรมเนียมส่งออกยาง

กลยุทธ์ที่ ๔ บริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด

คะแนน ITA ไม่ต่ำกว่า ๙๕ คะแนน

แนวทาง

๑. บริหารองค์กรและดำเนินการตามภารกิจให้เป็นไปตามกฎหมายและหลักนิติธรรม
๒. ยึดมั่นในคุณธรรม ความถูกต้อง ดีงาม
๓. ปรับปรุงกลไกการทำงานให้โปร่งใส เปิดเผยข้อมูลภาครัฐให้สาธารณชนทราบ
๔. เปิดโอกาสให้ประชาชน มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นต่อการตัดสินใจขององค์กร
๕. มีสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม
๖. บริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

โครงการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่

๑. โครงการส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดีและธรรมาภิบาล
๒. โครงการส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ
๓. โครงการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

๔. โครงการอนุรักษ์พลังงาน
๕. โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เพิ่มความมั่นคงทางการเงินแก่องค์กร

วัตถุประสงค์

เพื่อให้องค์กรมีสภาพคล่องสูงขึ้น มีสถานะการเงินที่แข็งแกร่ง สามารถพึ่งตนเองได้ และมีการเติบโตของรายได้และธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด

๑. กำไรจากการดำเนินธุรกิจของ กยท. ไม่น้อยกว่า ๒๗๗ ล้านบาท
๒. รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออก ไม่น้อยกว่า ๘,๔๖๒ ล้านบาท
๓. ความพึงพอใจของผู้ชำระค่าธรรมเนียม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐

กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างและพัฒนาธุรกิจองค์กรให้มีศักยภาพแข่งขันในระดับสากล

ตัวชี้วัด

กำไรจากการดำเนินธุรกิจของ กยท. ไม่น้อยกว่า ๒๗๗ ล้านบาท

แนวทาง

๑. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
๒. บริหารจัดการทรัพย์สินขององค์กร โดยสำรวจและวิเคราะห์การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้คุ้มค่า เน้นการลดรายจ่ายและสร้างรายได้แก่องค์กร
๓. จัดเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน ค่าบริการ หรือรายได้การประกอบธุรกิจ
๔. จัดตั้งบริษัทลูกเพื่อความคล่องตัวในการประกอบธุรกิจ
๕. แสวงหาโอกาสในการสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพทางการตลาด โดยอาจต่อยอดจากธุรกิจเดิมของ กยท.

๖. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะทางการค้าและเจรจาธุรกิจ โดยเฉพาะด้านธุรกิจระหว่างประเทศ
๗. การปรับปรุงแผนธุรกิจ ระบบบริหารธุรกิจขององค์กรให้มีมาตรฐานสอดคล้องกับสากล
๘. เสริมสร้างศักยภาพทางการค้าและช่องทางการตลาด โดยใช้ประโยชน์จากตลาดออนไลน์
๙. ลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับยางพาราที่มีผลตอบแทนสูงและมั่นคง

โครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่

๑. โครงการบริหารจัดการสวนยาง ปาล์มน้ำมัน
๒. โครงการบริหารจัดการโรงงานแปรรูปยางและไม้ยาง
๓. โครงการพัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ
๔. โครงการจัดตั้งบริษัทลูก
๕. โครงการพัฒนาธุรกิจใหม่

กลยุทธ์ที่ ๒ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บค่าธรรมเนียมส่งออกยาง

ตัวชี้วัด

รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออกไม่น้อยกว่า ๘,๔๖๒ ล้านบาท

แนวทาง

๑. พัฒนาระบบการจัดเก็บ CESS เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการและสามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ปรับปรุงระบบงาน และรูปแบบการจัดเก็บ CESS ที่เหมาะสมโดยวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค ผลกระทบจากการจัดเก็บ CESS ที่ผ่านมา

โครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่

๑. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บCESS

๒. โครงการศึกษารูปแบบการจัดเก็บ CESS

กลยุทธ์ที่ ๓ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการคลัง

ตัวชี้วัด

ความพึงพอใจของผู้ชำระค่าธรรมเนียมไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐

แนวทาง

๑. ประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลเพื่อบริหารจัดการการเงิน บัญชี การคลัง

๒. แก้ไขปรับปรุงระเบียบข้อบังคับด้านการเงินให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการสนับสนุนภารกิจองค์กร

๓. ติดตาม ประเมินผลการใช้งบประมาณ

๔. พัฒนาทักษะบุคลากรด้านการเงิน การคลัง

โครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ได้แก่

๑. โครงการพัฒนาระบบการเงิน การบัญชี การคลังด้วยระบบดิจิทัล

๒. โครงการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับด้านการเงิน

๓. โครงการติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณ

ยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ด้าน มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนกัน กล่าวคือ ยุทธศาสตร์ พัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราอย่างยั่งยืน มีเป้าหมายเพื่อให้เกษตรกรมีการจัดการสวนยางอย่างยั่งยืน มีรายได้และคุณภาพชีวิตสูงขึ้น ลดการกีดกันทางการค้าอันเกี่ยวเนื่องจากประเด็นสิ่งแวดล้อม สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบกิจการยางมีกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีความเข้มแข็งและมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงซึ่งการที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจะต้องขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์ สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน เพื่อค้นหาวิธีการและกระบวนการผลิตที่ช่วยลดต้นทุน ลดการใช้ทรัพยากรและพลังงาน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพิ่มมูลค่าวัตถุดิบ สามารถสร้างคุณค่าได้ทั้งจากยางและสารประกอบอื่น ๆ ของน้ำยาง มีการผลิตสินค้าใหม่ๆออกสู่ตลาด จะส่งผลให้เกิดการเติบโตของการค้า การลงทุนและการส่งออกยางพาราของประเทศ เมื่อการผลิตและการใช้ยางขยายตัว จะเป็นปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สร้างความมั่นคงทางการเงิน ให้องค์กรมีรายได้จากค่าธรรมเนียมการส่งออกยาง และรายได้จากธุรกิจสูงขึ้น สถานะการเงินมั่นคง มีงบประมาณในการดำเนินภารกิจอย่างเพียงพอ ซึ่งจะส่งผลต่อยุทธศาสตร์พัฒนาสู่องค์กรแห่งความรู้ที่มีสมรรถนะสูง เมื่อองค์กรมีรายได้และมีความมั่นคงทางการเงินมากขึ้นก็จะมีศักยภาพในการลงทุน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และเผยแพร่องค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรและเกษตรกร ผู้ประกอบกิจการยาง ตลอดจนบุคคลภายนอกมากยิ่งขึ้น ได้นั่นเอง



๓.๘ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

บริหารยางพาราเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน				
Vision				
Mission	1. ประเทศ สนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิต การค้า นวัตกรรมยางอย่างยั่งยืน 2. ประชาชน และผู้บริโภค สร้างการรับรู้คุณค่าของยางที่จ่ายธรรมชาติดูประชาชน และผู้บริโภค 3. เกษตรกรชาวสวนยาง ยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร 4. สถาบันเกษตรกร สร้างความเข้มแข็ง และมีการบริหารจัดการธุรกิจอย่างมืออาชีพ 5. ผู้ประกอบการยาง ส่งเสริมการค้า และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 6. องค์กร บริหารจัดการองค์กรให้มีความมั่นคงทางการเงินเพิ่มขึ้น เป็นองค์กรแห่งความรู้ โดยมีสมรรถนะสูง โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และหลักธรรมาภิบาล			
Strategic Objective	SO1 บริหารจัดการรายได้ รายจ่าย และสินทรัพย์ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	SO2 ผลักดันความร่วมมือของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่อุปทาน	SO3 เพิ่มมูลค่ายางด้วยงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม	SO4 สร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
Strategic Results	สร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงินให้กับ กยท. โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	เป็นองค์กรกลางในขับเคลื่อนการยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมยางทั้งระบบอย่างยั่งยืน	มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมยางที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม	ยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร ให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	Tactic		ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายปี 2567
Financial			1. กำไรจากการดำเนินงานธุรกิจ 2. รายได้ค่าธรรมเนียมการส่งออก 3. ความพึงพอใจของผู้ชำระค่าธรรมเนียม	251 ล้านบาท 8,452 ล้านบาท 90 คะแนน
Customer/ Stakeholder			1. พื้นที่สวนยางยั่งยืนเพิ่มขึ้น 2. จำนวนสถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการที่ได้รับมาตรฐาน 3. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้น	50,000 ไร่ 7 สถาบัน 475,000 ล้านบาท
Internal Processes			1. จำนวนงานวิจัยด้านนวัตกรรมที่เกษตรกร/สถาบันเกษตรกร/ผู้ประกอบการ/ Start-up นำไปใช้ 2. จำนวนงานวิจัย/นวัตกรรมที่จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น 3. ฐานข้อมูลนักวิจัย	6 เรื่อง 6 เรื่อง 1 ระบบภายในปี 2568
Organizational Capacity			1. ผลการดำเนินงานการบริหารทุนมนุษย์ 2. ผลการดำเนินงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 3. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. คะแนน ITA	3 คะแนน 2.60 คะแนน 90 คะแนน 95 คะแนน
				โครงการ 1. โครงการบริหารจัดการสวนยาง ปาล์มน้ำมัน /โครงการบริหารจัดการโรงงานแปรรูปยางและไม้ยาง/ โครงการพัฒนาสินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ/โครงการจัดตั้งบริษัทลูก/ โครงการพัฒนาธุรกิจใหม่ 2. โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บCESS / โครงการศึกษารูปแบบการจัดเก็บ CESS 3. โครงการพัฒนาระบบการเงิน การบัญชี การคลังด้วยระบบดิจิทัล/โครงการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับด้านการเงิน 1. โครงการปลูกแทน/สนับสนุนทุน/ปัจจัยการผลิตสวนยางยั่งยืน 2. โครงการส่งเสริมการรับรองมาตรฐาน GAP, GMP, ISO, FSC, PEFC มอก. 3. โครงการวิจัย นวัตกรรม ด้านเศรษฐกิจชีวภาพจากยางพารา/โครงการเพิ่ม productivity และรายได้ในสวนยาง รวมทั้งงานวิจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม / โครงการใช้ประโยชน์จากวัสดุเหลือใช้และผลพลอยได้จากกระบวนการผลิต ยางพารา 1. โครงการพัฒนาอุตสาหกรรมยางในเขตเศรษฐกิจพิเศษ (SEZ) / โครงการตรวจสอบย้อนกลับยางพารา 2. โครงการขยายผลงานวิจัยและเทคโนโลยีเชิงพาณิชย์เพื่อลดต้นทุนเพิ่มมูลค่าของเกษตรกร ผู้ประกอบการยางและสร้างผู้ประกอบการใหม่ด้านยางพารา 3. โครงการจัดทำฐานข้อมูลนักวิจัย งานวิจัย/ โครงการสร้างเครือข่ายนักวิจัย/ โครงการประชุมวิชาการยางพารา 1. โครงการเสริมสมรรถนะบุคลากรตามสายงาน /โครงการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะหลากหลาย (Multi Skill) 2. โครงการพัฒนาระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP) โครงการพัฒนางานส่งเสริมและบริการ กยท. ในรูปแบบดิจิทัล 3. โครงการพัฒนาฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ โครงการพัฒนาการให้บริการด้านระบบสารสนเทศส่งเสริมสนับสนุนเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และผู้ประกอบการยาง 4. โครงการส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดีและธรรมาภิบาล /โครงการส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ

๓.๙ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors:KSF)

๓.๘.๑ มีโครงสร้างหน่วยงานและบุคลากรที่เพียงพอ ครอบคลุมแหล่งผลิตยางสำคัญของประเทศ และสามารถบูรณาการแก้ไขปัญหา ดำเนินภารกิจขององค์กรได้อย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ

๓.๘.๒ บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง และมีการทดแทน โดยเฉพาะบุคลากรสาขาที่ขาดแคลน

๓.๘.๓ สินค้าและบริการที่ กยท. ผลิตจากทุกแหล่งผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน และตรงตามข้อตกลงกับผู้ซื้อ

๓.๘.๔ เกษตรกร สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบกิจการยาง มีความเชื่อถือในภาพลักษณ์ขององค์กร และให้การยอมรับบุคลากร กยท.

๓.๑๐ การบริหารความเสี่ยงของแผนวิสาหกิจของการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐**๓.๑๐.๑ แนวทางการบริหารความเสี่ยง**

การยางแห่งประเทศไทย มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงของแผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ โดยพิจารณาจากการผลการประเมินระดับความเสี่ยงของตัวชี้วัดองค์กรซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดหลักของแผนวิสาหกิจฯ จำนวน ๓ ตัวชี้วัด ได้แก่

๑) รายได้ของเกษตรกรชาวสวนยาง มีรายได้ไม่ต่ำกว่า ๑๕,๖๗๕ บาท/ครัวเรือน/ปี ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐

๒) มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้นเป็น ๖๐๐,๐๐๐ ล้านบาท ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐

๓) ผลการดำเนินงานของ กยท. ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ระดับ ๔ ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐

๓.๑๐.๒ การประเมินระดับความเสี่ยงของตัวชี้วัดองค์กร

การประเมินระดับความเสี่ยงของตัวชี้วัดองค์กรจะพิจารณาจาก ๒ มิติ คือ มิติโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งมีหลักเกณฑ์การประเมินดังนี้

๑) เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)

ค่าระดับ	ความหมาย	คำอธิบาย
๑	โอกาสเกิดน้อยมาก หรือไม่เคยเกิดขึ้น	ไม่เคยเกิดขึ้นเลยในช่วง ๓ ปี ที่ผ่านมา
๒	โอกาสเกิดน้อย	เกิดขึ้นอย่างน้อย ๑ ครั้ง ในช่วง ๓ ปีที่ผ่านมา
๓	โอกาสเกิดปานกลาง	เกิดขึ้นอย่างน้อย ๒ ครั้ง ในช่วง ๓ ปีที่ผ่านมา
๔	โอกาสเกิดมาก	เกิดขึ้นมากกว่า ๒ ปี ติดต่อกัน
๕	โอกาสเกิดมากที่สุด	เกิดขึ้นมากกว่า ๕ ปี ติดต่อกัน

๒) เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)

ค่าระดับ	ความหมาย	คำอธิบาย
๑	ไม่มีผลกระทบ หรือผลกระทบต่ำมาก	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย/ อัตราความก้าวหน้าของตัวชี้วัดที่สำคัญไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐/ ไม่มีผลกระทบหรือความเสียหายต่อความมั่นคงทางการเงิน ชื่อเสียง และ ภาพลักษณ์องค์กร

ค่าระดับ	ความหมาย	คำอธิบาย
๒	ผลกระทบต่ำ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ ๑๐/อัตราความก้าวหน้าของตัวชี้วัดที่สำคัญไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗.๕/มีผลกระทบหรือความเสียหายต่อความมั่นคงทางการเงินไม่เกิน ๑ ล้านบาท ชื่อเสียง และภาพลักษณ์องค์กรเสียหายภายในบริเวณท้องถิ่น (จังหวัด)
๓	ผลกระทบปานกลาง	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ ๑๕/อัตราความก้าวหน้าของตัวชี้วัดที่สำคัญไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕/มีผลกระทบหรือความเสียหายต่อความมั่นคงทางการเงินไม่เกิน ๕ ล้านบาท มีการกระจายข่าวเชิงลบต่อชื่อเสียง และภาพลักษณ์องค์กร ผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หรือสื่อออนไลน์ และสามารถชี้แจงหรือแก้ข่าวได้
๔	ผลกระทบสูง	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ ๒๐/อัตราความก้าวหน้าของตัวชี้วัดที่สำคัญไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒.๕/มีผลกระทบหรือความเสียหายต่อความมั่นคงทางการเงินมากกว่า ๕ ล้านบาท แต่ไม่เกิน ๑๐ ล้านบาท/มีการกระจายข่าวเชิงลบต่อชื่อเสียง และภาพลักษณ์องค์กร ผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หรือสื่อออนไลน์ภายในประเทศ มากกว่า ๒ - ๓ วันติดต่อกัน
๕	ผลกระทบสูงมาก	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ ๒๐/อัตราความก้าวหน้าของตัวชี้วัดที่สำคัญต่ำกว่าร้อยละ ๒.๕/มีผลกระทบหรือความเสียหายต่อความมั่นคงทางการเงินมากกว่า ๑๐ ล้านบาท / มีการกระจายข่าวเชิงลบต่อชื่อเสียง และภาพลักษณ์องค์กร ผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หรือสื่อออนไลน์ภายในประเทศ มากกว่า ๓ วันติดต่อกัน หรือเผยแพร่ตามสื่อต่างประเทศ

๓.๑๐.๓ การประเมินระดับความเสี่ยงของตัวชี้วัดองค์กร

เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดองค์กร ตามเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง จะพบว่า ตัวชี้วัดองค์กรมีระดับความเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ ๔๓ ตัวชี้วัดองค์กรมีระดับความเสี่ยง

ตัวชี้วัดองค์กร	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
๑. รายได้ของเกษตรกรชาวสวนยาง มีรายได้ไม่ต่ำกว่า ๑๕,๖๗๕ บาท/ไร่/ปี ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐	๕	๕	ความเสี่ยงสูงมาก
๒. มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้นเป็น ๖๐๐,๐๐๐ ล้านบาท ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐	๕	๑	ความเสี่ยงปานกลาง
๓. ผลการดำเนินงานของ กยท. ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ระดับ ๔ ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐	๕	๔	ความเสี่ยงสูงมาก

๑) ตัวชี้วัดรายได้ของเกษตรกรชาวสวนยาง มีรายได้ไม่ต่ำกว่า ๑๕,๖๗๕ บาท/ไร่/ปี ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐ เป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก เนื่องจาก กยท. ไม่เคยบรรลุตัวชี้วัดดังกล่าวในช่วง ๕ ปี นับตั้งแต่ปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ (โอกาสเกิด = ๕) และอัตราการเติบโตเฉลี่ยของรายได้ของเกษตรกรชาวสวนยาง ระหว่างปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ เท่ากับร้อยละ -๑.๖๑ (ผลกระทบ = ๕)

๒) ตัวชี้วัดมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพาราเพิ่มขึ้นเป็น ๖๐๐,๐๐๐ ล้านบาท ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐ เป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง เนื่องจาก กยท. ไม่เคยบรรลุตัวชี้วัดดังกล่าวในช่วง ๕ ปี นับตั้งแต่ปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ (โอกาสเกิด = ๕) และอัตราการเติบโตเฉลี่ยของมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์ยางพารา ระหว่างปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ เท่ากับร้อยละ ๑๐.๐๙ (ผลกระทบ = ๕)

๓) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ กยท. ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ระดับ ๔ ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐ เป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก เนื่องจาก กยท. ไม่เคยบรรลุตัวชี้วัดดังกล่าวในช่วง ๕ ปี นับตั้งแต่ปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ (โอกาสเกิด = ๕) และอัตราการเติบโตเฉลี่ยของผลการดำเนินงานของ กยท. เกณฑ์ SE-AM ระหว่างปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ เท่ากับ ร้อยละ ๓.๒๑

จากการประเมินระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์จะเห็นได้ว่า ตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินระดับความเสี่ยงสูงมาก คือ รายได้ของเกษตรกรชาวสวนยาง มีรายได้ไม่ต่ำกว่า ๑๕,๖๗๕ บาท/ไร่/ปี ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐ และ ผลการดำเนินงานของ กยท. ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ระดับ ๔ ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐ ดังนั้นตัวชี้วัดดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ตามแผนวิสาหกิจฯ

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

ภาพที่ ๑๖ Risk Assessment Matrix

Risk Assessment Matrix			โอกาสเกิด (Likelihood)				
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	บ่อย	บ่อยมาก
			๑	๒	๓	๔	๕
ผลกระทบ (Impact)	สูงมาก	๕	๕ (๑x๕)	๑๐ (๒x๕)	๑๕ (๓x๕)	๒๐ (๔x๕)	๑
	สูง	๔	๔ (๑x๔)	๘ (๒x๔)	๑๒ (๓x๔)	๑๖ (๔x๔)	๓
	ปานกลาง	๓	๓ (๑x๓)	๖ (๒x๓)	๙ (๓x๓)	๑๒ (๔x๓)	๑๕ (๕x๓)
	น้อย	๒	๒ (๑x๒)	๔ (๒x๒)	๖ (๓x๒)	๘ (๔x๒)	๑๐ (๕x๒)
	น้อยมาก	๑	๑ (๑x๑)	๒ (๒x๑)	๓ (๓x๑)	๔ (๔x๑)	๕ (๕x๑)

ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

๓.๑๐.๔ แผนบริหารความเสี่ยง

ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการยางแห่งประเทศไทย เมื่อประเมินความเสี่ยงแล้ว พบว่าปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวอยู่นอกเหนือระดับเส้นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Boundary) จะต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง เพื่อระบุวิธีจัดการความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละตัวชี้วัดดังนี้

๑) รายได้ของเกษตรกรชาวสวนยาง มีรายได้ไม่ต่ำกว่า ๑๕,๖๗๕ บาท/ไร่/ปี ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีสาเหตุ วิธีการ และแผนจัดการความเสี่ยง ดังนี้

สาเหตุความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	ส่วนงานรับผิดชอบ
ราคายางต่ำกว่า กิโลกรัมละ ๕๕ บาท	มีทางเลือกให้เกษตรกรขายยางในช่วงที่ราคายางอยู่ในระดับที่พึงพอใจ	ดำเนินโครงการชะลอขายยาง	ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	๔๙๕.๐๐๐๐	ฝศย.
	ส่งเสริมการทำสวนยางผสมผสาน/สวนยางยั่งยืน โดยการปลูกพืชอื่นๆในสวนยาง	ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางเพื่อการปลูกแทน	ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐	๕,๘๕๕.๗๖๑๕	ฝสผ.
ผลผลิตยางต่ำกว่า ๒๘๕ กิโลกรัม/ไร่	ส่งเสริมการนำยางพันธุ์ดีให้ผลผลิตสูง ต้านทานโรค ไปปลูกทดแทนยางพันธุ์เดิม				
ปลูกยางในพื้นที่ที่ไม่เหมาะสม	ลดการปลูกยางในพื้นที่ที่ไม่เหมาะสม				

๒) ผลการดำเนินงานของ กยท. ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ระดับ ๔ ภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๐ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีสาเหตุ วิธีการ และแผนจัดการความเสี่ยง ดังนี้

สาเหตุความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (ล้านบาท)	ส่วนงานรับผิดชอบ
ตัวชี้วัด (PA) องค์กร แต่ละตัวชี้วัดได้คะแนนไม่ถึงระดับ ๔	จัดทำแผนรายเดือนเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของตัวชี้วัดทุกตัว และมีการติดตามแผน	ถ่ายทอดตัวชี้วัดองค์กรลงสู่ตัวชี้วัดส่วนงาน/หน่วยงานด้วยการจัดทำบันทึกข้อตกลง MOU	ภายในเดือนธันวาคมของทุกปี	-	ฝศย.
ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดไม่มีประสบการณ์ และมีความรู้ความเข้าใจระบบ (SE-AM) ประเมินผลแบบใหม่น้อย	จ้างที่ปรึกษาให้คำชี้แนะการดำเนินการกลุ่มที่ ๓ หัวข้อ Core Business Enabler	ดำเนินโครงการยกระดับการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานตาม Core Business Enablers	ปี ๒๕๖๖	๕.๐๐๐๐	ฝพก.
การบริหารงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ	เร่งหาคู่สัญญาให้แล้วเสร็จก่อนปีงบประมาณและไม่ตั้งงบลงทุนเพิ่มเติมระหว่างปี	จัดทำแผนเบิกจ่ายงบประมาณ และติดตามการเบิกจ่ายเป็นรายเดือน	ปี ๒๕๖๖	-	ฝบท.

บทที่ ๔ การแปลงยุทธศาสตร์การดำเนินงานสู่การปฏิบัติ

๔.๑ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของการยางแห่งประเทศไทย

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ กยท. ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยการดำเนินงานต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

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

๔.๑.๒ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เป็นการวางแผนถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติภายใต้ความรับผิดชอบของส่วนงาน/หน่วยงาน และถ่ายทอดสู่ตัวชี้วัดรายบุคคล โดยแผนปฏิบัติการดังกล่าวมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา เป้าหมายตัวชี้วัด การวิเคราะห์ความเสี่ยง แผนงาน โครงการ และมีการวิเคราะห์เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน และอัตรากำลัง โดยมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่เหมาะสม ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ อาทิ ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อองค์กรหากไม่ดำเนินการ โอกาสที่จะประสบความสำเร็จเมื่อเทียบกับต้นทุนในการดำเนินงาน ประโยชน์ที่จะได้รับ ความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ รวมถึงรายละเอียดการดำเนินงานให้ชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องกำหนดแนวทางในการบูรณาการการทำงานข้ามสายงานด้วย

๔.๒ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ

๑) การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้พนักงานทราบ เพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ซึ่ง ผยศ. จะแจ้งและจัดส่งแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีให้ทุกฝ่ายไว้ใช้เป็นแนวทางในการของบประมาณ และใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ และระบบ Intranet นอกจากนี้ จะมีการประชุมชี้แจง เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทราบและร่วมใจในการทำให้เป้าหมายของแผนประสบความสำเร็จ

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

๒.๑) สื่อสารในการประชุม/สัมมนาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโอกาสต่างๆ

๒.๒) เผยแพร่ผ่านระบบ Internet ขององค์กร.

๒.๓) เผยแพร่ผ่านเอกสารและการประชาสัมพันธ์ต่างๆ

๒.๔) การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการผ่านอนุกรมที่เกี่ยวข้องและคณะทำงานโครงการต่างๆ

๒.๕) การถ่ายทอดผ่านโครงการสร้างการรับรู้ในการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์องค์กรของ กยท.

ทั้งนี้จะต้องมีการประเมินความรู้และนำข้อมูลมาปรับปรุงช่องทาง วิธีการถ่ายทอด สร้างความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่างๆขององค์กรให้สอดคล้องกันทั้งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ เป้าหมายขององค์กร กำหนด Frame work, KPI Blueprint, Flagships Project ในการจัดทำแผนต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบูรณาการกันได้อย่างแท้จริง

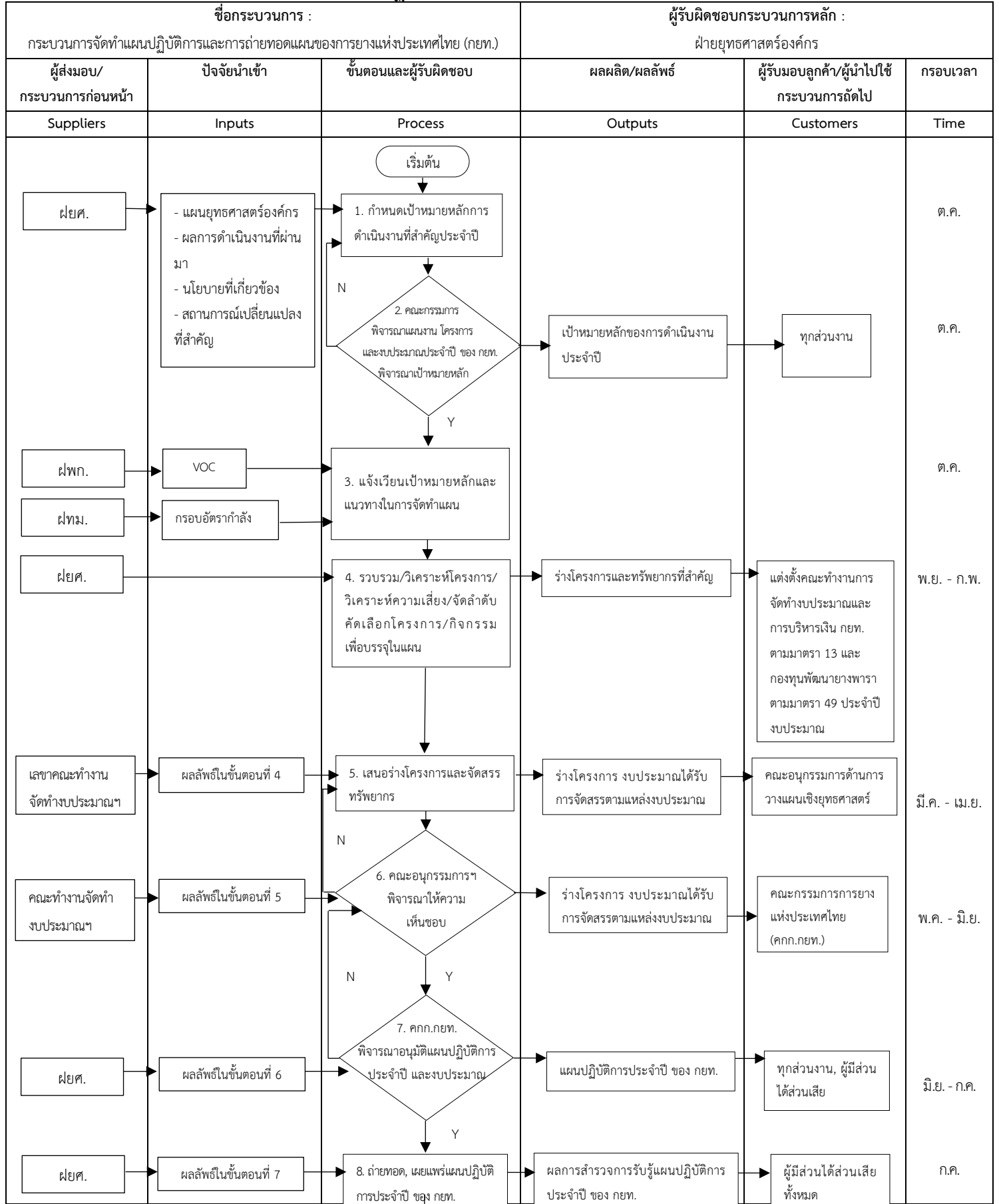
๓) กำหนดวิธีประสานความร่วมมือและมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก กยท. เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน/โครงการ

๔) การติดตาม การคาดการณ์และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อใช้ติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร และวิเคราะห์คาดการณ์ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการรายงานให้ผู้บริหารและคณะกรรมการ กยท. ทราบทุกระยะ ซึ่งแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบัน กยท. มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยจัดทำระบบ PA และรายงานต่อคณะติดตามผลการดำเนินงานของ กยท. อย่างไรก็ตามยังขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนตั้งแต่การนำเข้าแผน ความเชื่อมโยงกับแผนงานต่าง ๆ รวมทั้งการประมวลผลความคืบหน้าในการดำเนินงานที่สามารถแสดงผลรูปแบบต่าง ๆ ที่ง่ายต่อความเข้าใจผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งในปีงบประมาณ ๒๕๖๗ กยท. ได้จัดทำโครงการจัดหาระบบคำขอโครงการ งบประมาณ ของการยางแห่งประเทศไทย เพื่อจัดหาระบบคำขอผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ลดข้อผิดพลาด และเป็นฐานข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญของ กยท.

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



ตารางที่ ๔๔ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดแผนของการยางแห่งประเทศไทย (กยท.)

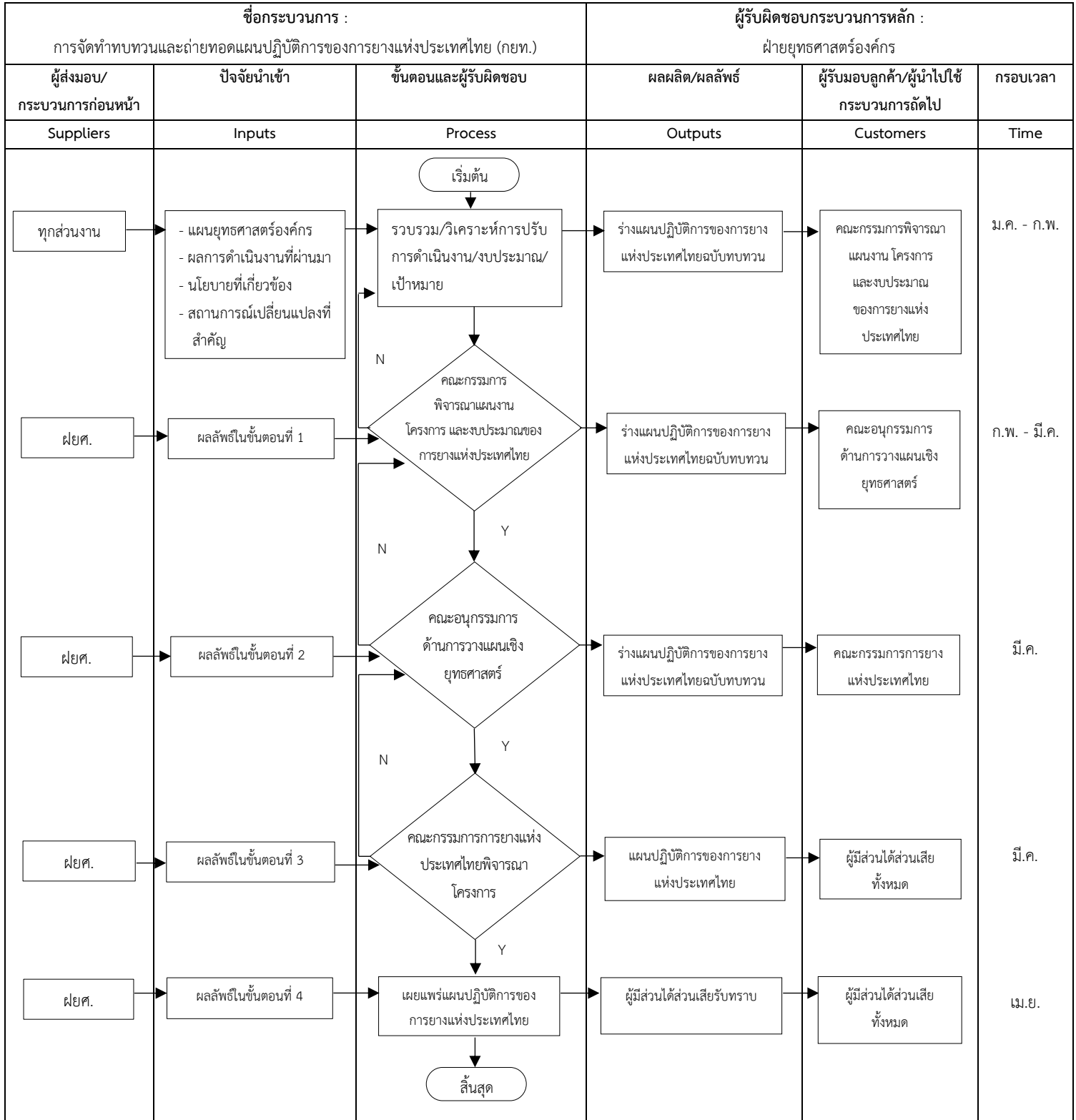




แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗)

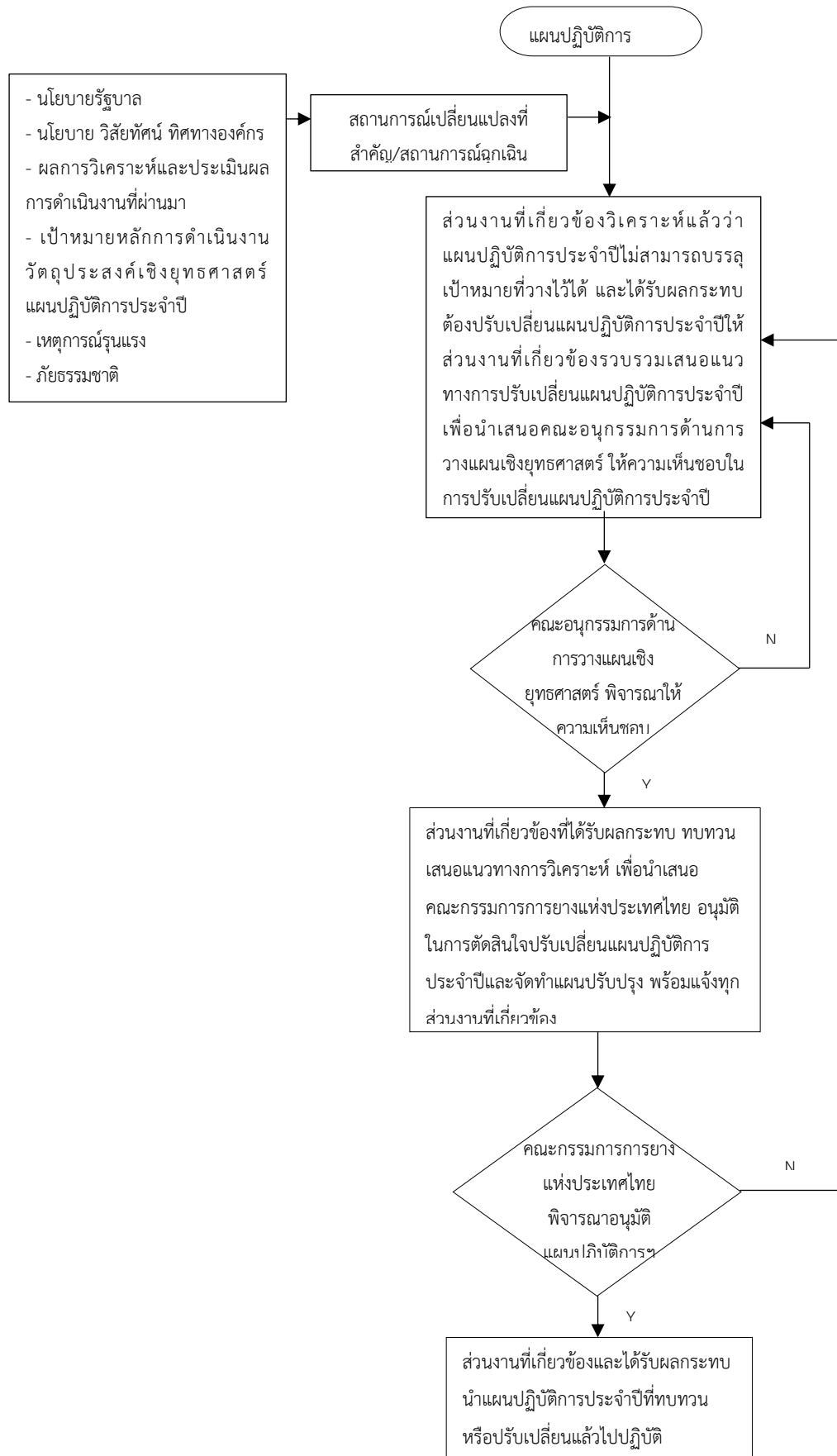
ชื่อกระบวนการ :			ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก :		
กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดแผนของการยางแห่งประเทศไทย (กยท.)			ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร		
ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบลูกค้า/ผู้นำไปใช้ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">ฝยศ.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">ฝยศ.</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 8</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 9</div>	<p style="text-align: center;">A</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">9. ติดตามและประเมินผลการสร้างการรับรู้แผนปฏิบัติการประจำปี ของ กยท.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">10. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของ กยท.</div> <p style="text-align: center;">สิ้นสุด</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">ผลการรับรู้แผนปฏิบัติการประจำปี ของ กยท.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ กยท. และแผนปฏิบัติการประจำปีของแผนยุทธศาสตร์ยาวาระยะ 20 ปีในภาพรวม - สรุปโครงการที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน พร้อมปัญหาอุปสรรค วิธีการแก้ไข และคาดการณ์ผลการดำเนินงานทั้งปี</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">ฝยศ.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">ผวก.กยท., ร.ผวก. และผอ.ฝยศ. ห.กบค. และ ห.กนผ.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">- กกก.กยท. - คณะอนุกรรมการฯ - สำนักงบประมาณ (BB EvMIS) - สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (eMENSOCR) - กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ระบบประเมินผลและติดตามโครงการเชิงนโยบาย)</div>	<p style="text-align: center;">ส.ค.</p> <p style="text-align: center;">รายเดือน</p> <p style="text-align: center;">รายไตรมาส</p>

ตารางที่ ๔๕ การจัดทำทบทวนและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการของการยางแห่งประเทศไทย (กยท.)



หมายเหตุ : กรณีผลการดำเนินแต่ละเดือนมีโครงการที่มีผลการดำเนินการต่ำกว่าร้อยละ ๕๐ มากกว่าร้อยละ ๕๐ ของโครงการทั้งหมด จะดำเนินกระบวนการทบทวนแผนปฏิบัติการของการยางแห่งประเทศไทย โดยมีขั้นตอน เช่นเดียวกับการทบทวนแผนประจำปี

ตารางที่ ๔๖ กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการของการยางแห่งประเทศไทย (กยท.) ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยน





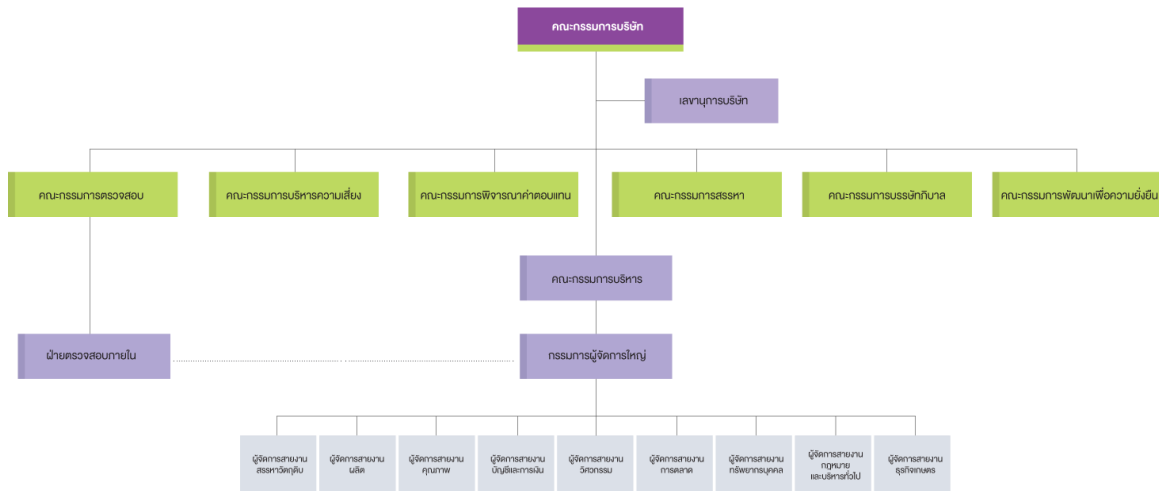
ภาคผนวก

ข้อมูลหน่วยงานในประเทศ

บริษัท ศรีตรังแอโกลอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) (“STA”)

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	เราเป็นองค์กรแห่งความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการขับเคลื่อนทุกความเป็นไปได้
สถานะ (Sector)	บริษัทเอกชน
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> ให้บริการด้านวิศวกรรม การบริการขนส่ง การแปรรูปไม้ยางพารา

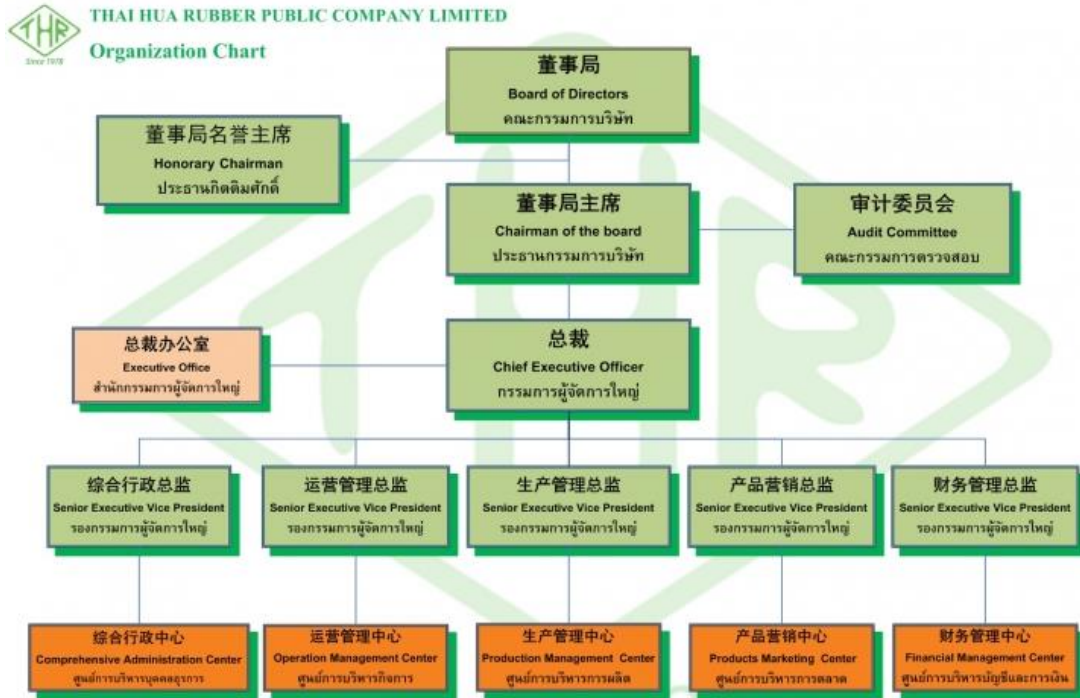
โครงสร้างองค์กร



บริษัท ไทยฮั้วยางพารา จำกัด

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	เป็นผู้นำในด้านผลิตภัณฑ์ยางครบวงจร
สถานะ (Sector)	บริษัทเอกชน
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	N/A

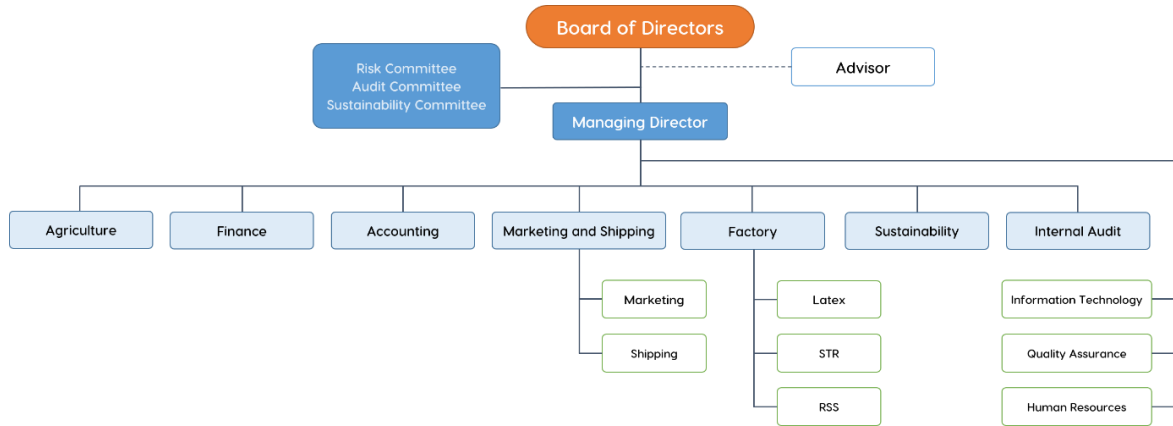
โครงสร้างองค์กร



บริษัท เซาท์แลนด์รับเบอร์

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการผลิตยางธรรมชาติ มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
สถานะ (Sector)	บริษัทเอกชน
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	N/A

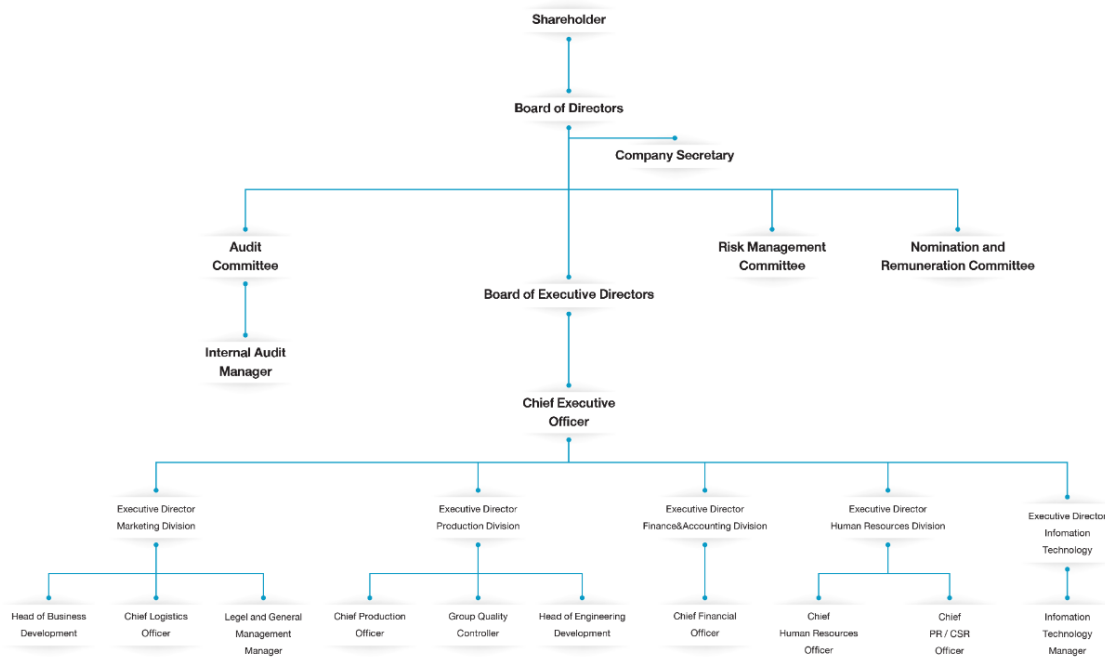
โครงสร้างองค์กร



บริษัท วงศ์บัณฑิต จำกัด

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	เป็นผู้นำด้านการผลิต และส่งออกยางพาราธรรมชาติของโลก ดูแลใส่ใจในทุกขั้นตอนการผลิตเพื่อส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่มีส่วนร่วม (Stakeholder) ด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจ
สถานะ (Sector)	บริษัทเอกชน
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	N/A

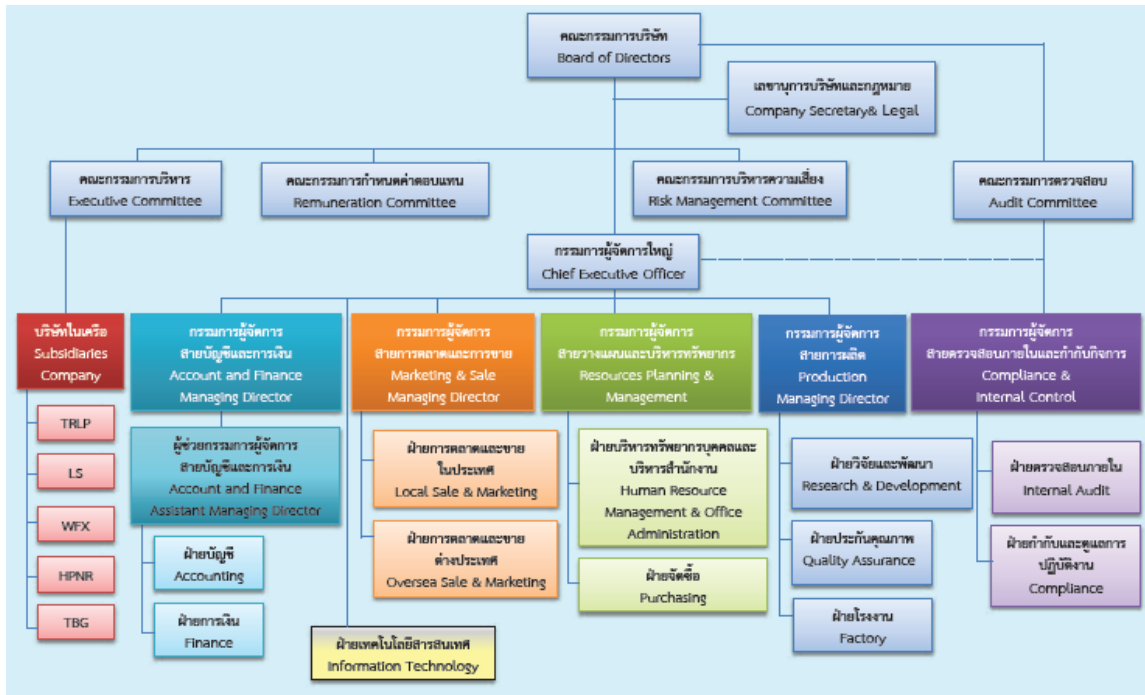
โครงสร้างองค์กร



บริษัท ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	เราจะเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมในอุตสาหกรรมการผลิตน้ำยางชั้นของโลก โดยสร้างสรรค์สินค้าคุณภาพที่เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อความยั่งยืนและมั่นคงของ
สถานะ (Sector)	บริษัทเอกชน
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	N/A

โครงสร้างองค์กร

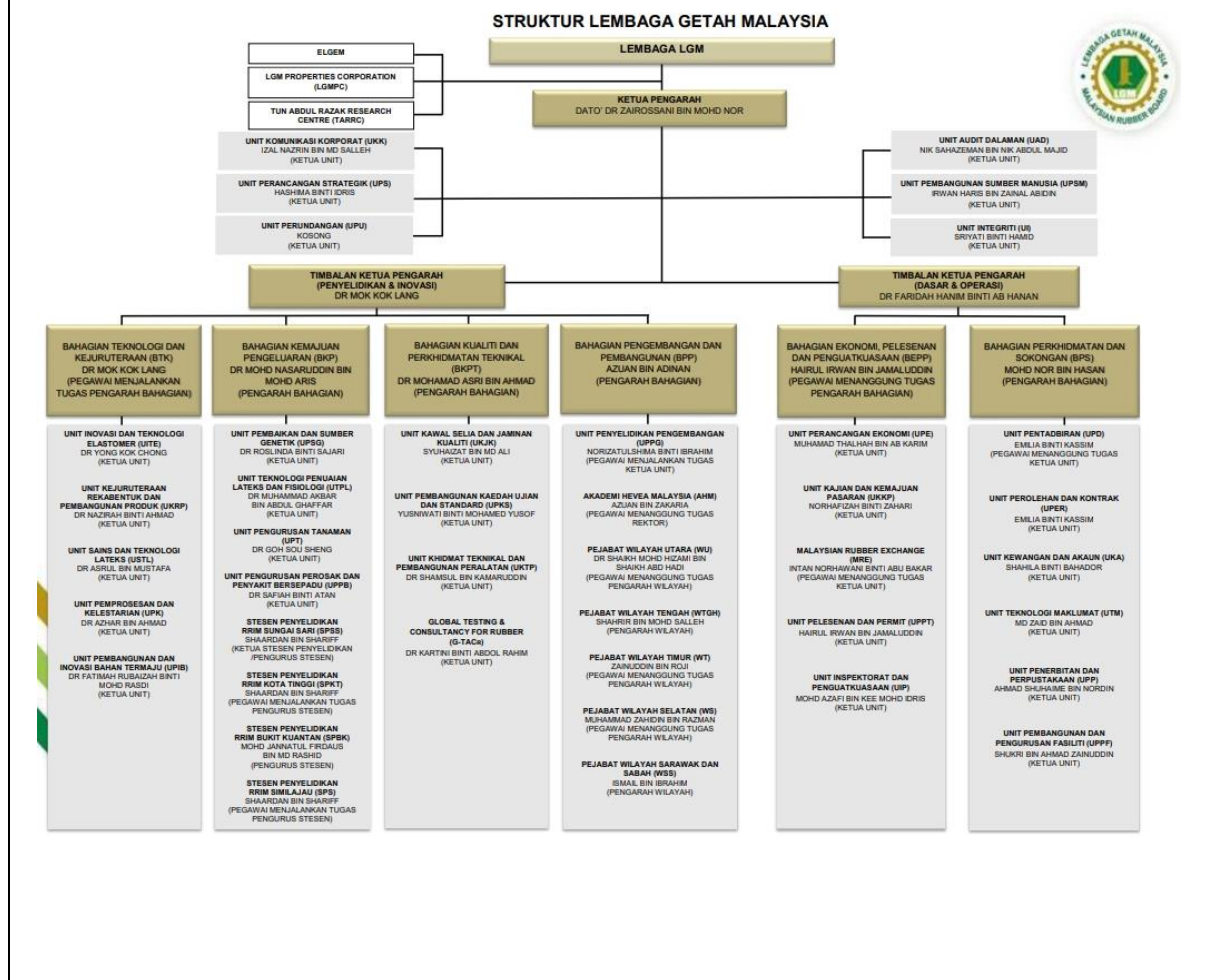


ข้อมูลหน่วยงานต่างประเทศ

Malaysia Rubber Board

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	To be a leading organisation in all areas of the rubber industry for the benefit of society.
สถานะ (Sector)	รัฐวิสาหกิจ
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	N/A

โครงสร้างองค์กร



China Hainan Rubber Industry Group Co.Ltd

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	To become a world-class natural rubber whole industry chain technology group with core competitiveness and global influence
สถานะ (Sector)	รัฐวิสาหกิจ
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	N/A

โครงสร้างองค์กร

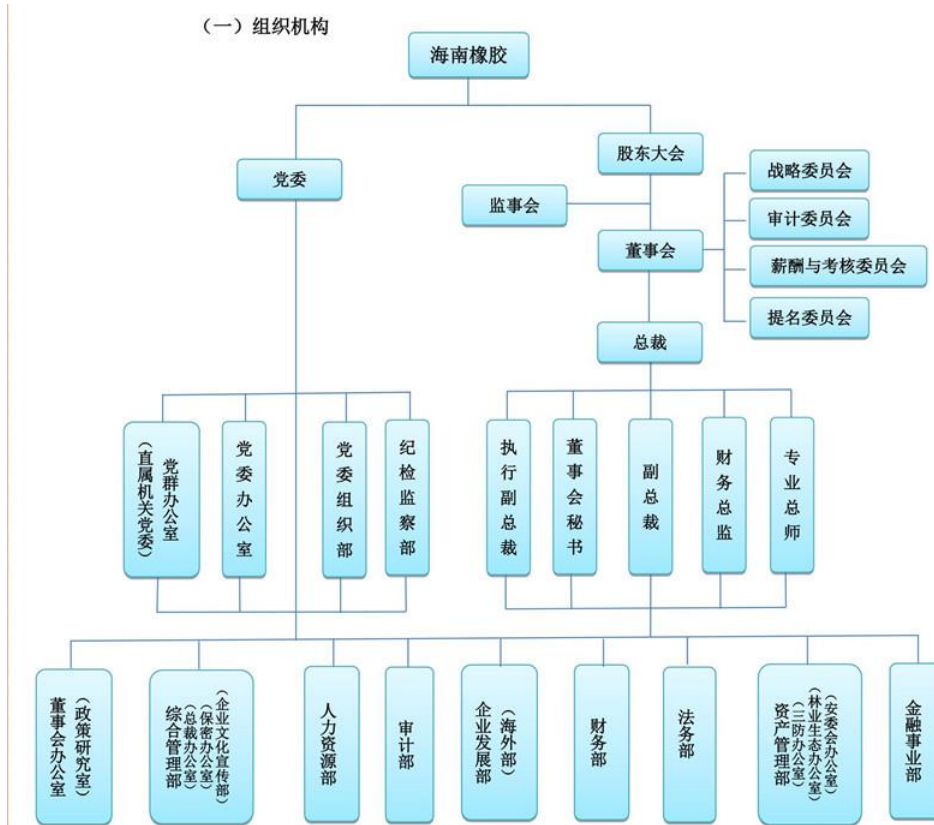
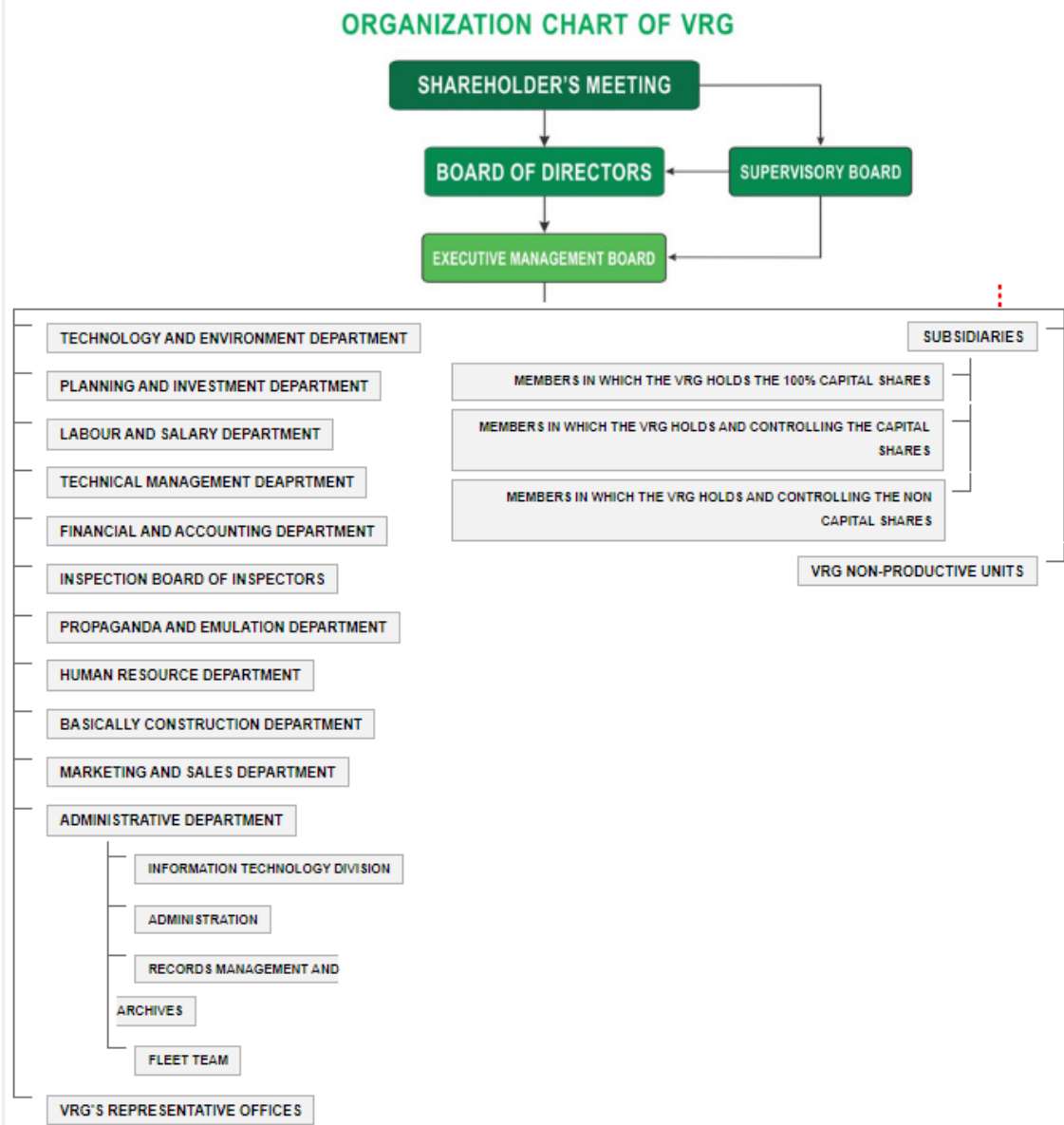


图 1 截至 2019 年 12 月 31 日公司组织结构图

Vietnam Rubber Group

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	N/A
สถานะ (Sector)	รัฐวิสาหกิจ
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	N/A

โครงสร้างองค์กร



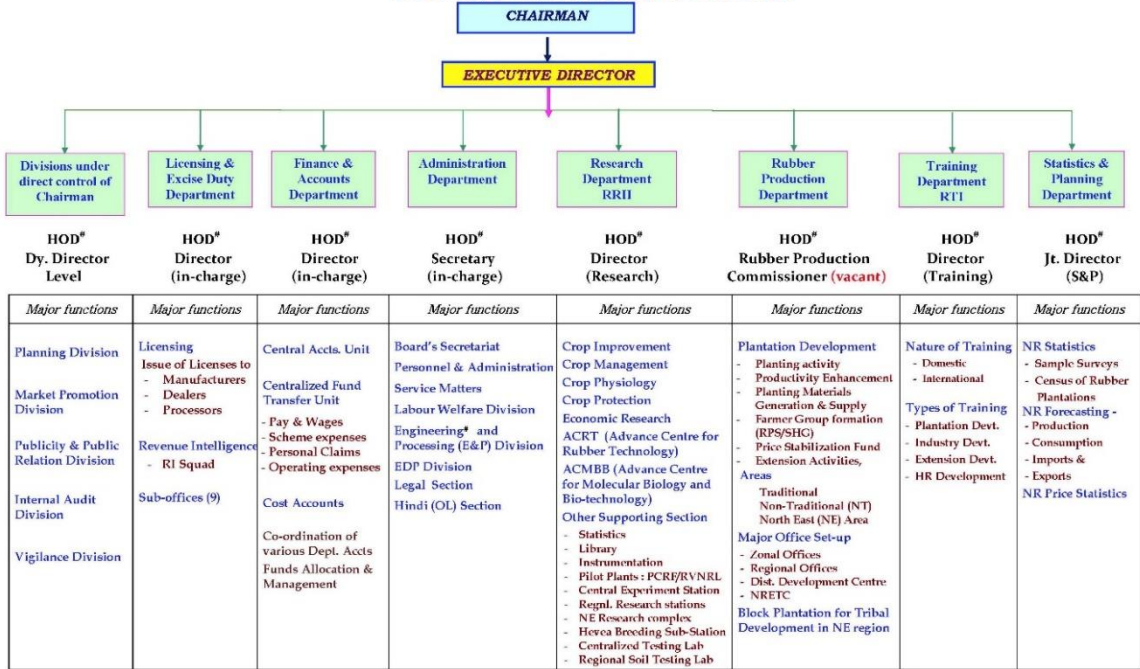


Rubber Board of India

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	N/A
สถานะ (Sector)	รัฐวิสาหกิจ
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	N/A

โครงสร้างองค์กร

ORGANISATIONAL CHART - THE RUBBER BOARD
(Under Ministry of Commerce and Industry, Government of India)

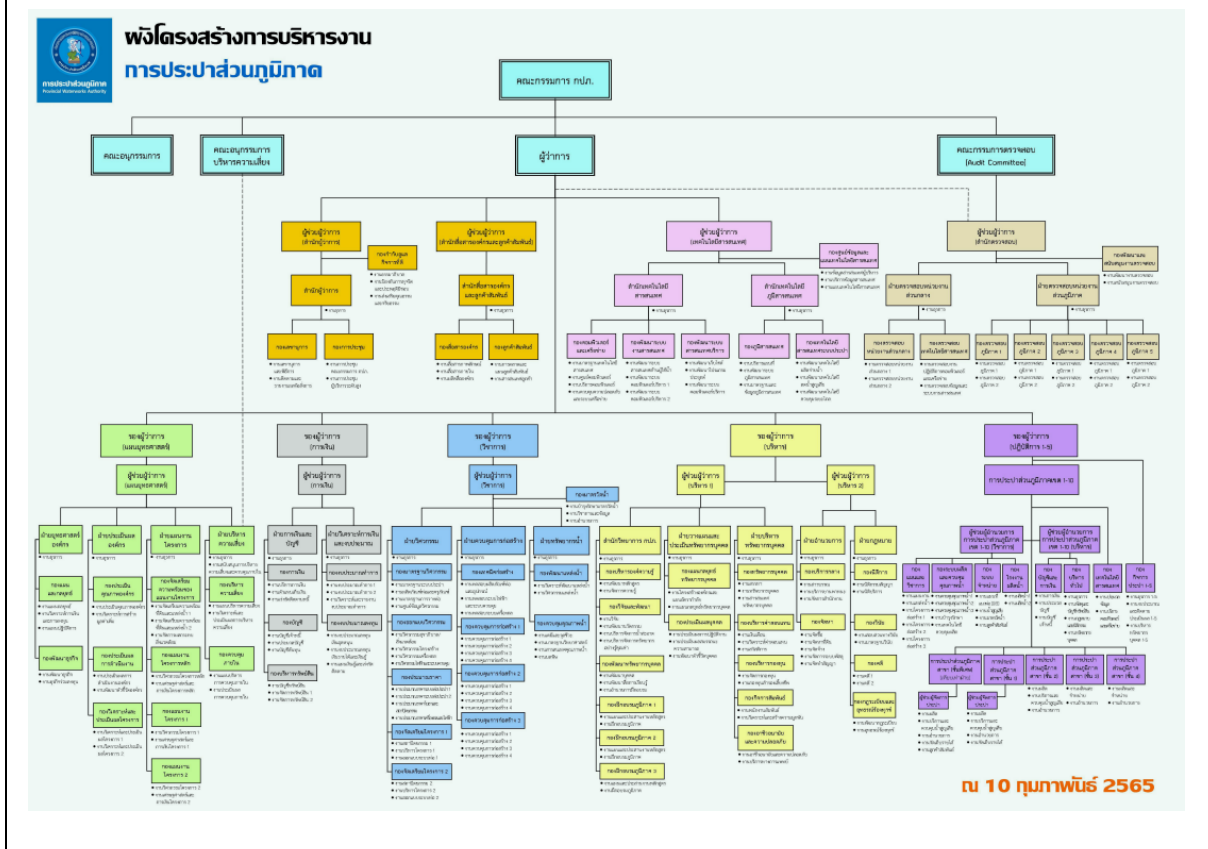


HOD* - Head of the Department or Division.

การประปาส่วนภูมิภาค

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศและยั่งยืน ด้านการให้บริการและบริหารจัดการน้ำประปา
สถานะ (Sector)	รัฐวิสาหกิจ สาขาสาธารณูปโภค
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> สำรวจ จัดหาแหล่งน้ำดิบและ จัดให้ได้มาซึ่งน้ำดิบ ผลิต จัดส่งและจำหน่ายน้ำประปา ทั่วประเทศยกเว้นกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ ต่อเนื่องกับธุรกิจการประปา

โครงสร้างองค์กร





การยางแห่งประเทศไทย
Rubber Authority of Thailand

๖๗/๒๕ ถนนบางขุนนนท์ แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐