

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

แผนวิสาหกิจ องค์การเภสัชกรรม ประจำปี 2564-2568 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการขององค์การเภสัชกรรมในช่วงระยะเวลา 5 ปี (2564-2568) ประกอบด้วยยุทธศาสตร์กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุภารกิจหลักขององค์การเภสัชกรรมในการผลิตยาและเวชภัณฑ์ เพื่อตอบสนองนโยบายด้านสาธารณสุข สำรองยาและเวชภัณฑ์ตามแผนเตรียมพร้อมแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 – 2564) และสนับสนุนนโยบายด้านสาธารณสุขอื่นๆ ให้แก่ภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าและประชาชนทั่วไป โดยกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ได้ใช้หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง เป็นแนวทางในการจัดทำ และมีการพิจารณาถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาสังคมและเทคโนโลยี รวมถึงนโยบายกระทรวงสาธารณสุข โดยได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ปัจจัยความยั่งยืน การบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

คณะกรรมการองค์การเภสัชกรรมได้ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์องค์กร ดังนั้นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี จึงมุ่งเน้นในทุกยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการตลาดและบริการ ด้านนวัตกรรมที่สร้างคุณค่า และด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ทั้งนี้แผนยุทธศาสตร์องค์การเภสัชกรรมฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยความร่วมมือของพนักงานจากทุกหน่วยงาน โดยได้มีการประเมินสภาพแวดล้อมและสถานภาพขององค์กร และจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยจะมีการควบคุม ติดตามการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์เป็นระยะๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้นองค์การเภสัชกรรมจึงมีความเชื่อมั่นว่า เมื่อสิ้นสุดแผนยุทธศาสตร์แล้ว องค์การเภสัชกรรม จะสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### กรอบและทิศทางของการดำเนินงานขององค์การเภสัชกรรมประจำปี 2564-2568

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรหลัก เพื่อความมั่นคงทางยาและเวชภัณฑ์ของประเทศ ที่มีนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและยั่งยืน”

#### พันธกิจ (Mission)

1. ผลิต จำหน่ายและบริการยาและเวชภัณฑ์ ที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล
2. ผลิตยาที่จำเป็นและสำรองยาในยามฉุกเฉินเพื่อความมั่นคงของชาติรวมถึงยาที่มีความจำเป็นต่อระบบสาธารณสุขของประเทศ
3. ดำเนินธุรกิจให้มีศักยภาพในการแข่งขันในอาเซียนและสามารถพึ่งตนเองได้และมีธรรมาภิบาล
4. รักษาระดับราคาขายและเวชภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสังคมไทยเพื่อประชาชนสามารถเข้าถึงได้
5. สร้างนวัตกรรมทางยาและเวชภัณฑ์ใหม่ๆรวมถึงผลิตภัณฑ์สมุนไพร เพื่อตอบสนองความต้องการและความจำเป็นต่อสังคมไทย

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งตาม พรบ. องค์การเภสัชกรรม 2509

1. ผลิตยาและเวชภัณฑ์
2. ส่งเสริมให้มีการศึกษาและวิจัยการผลิตยาและเวชภัณฑ์
3. ส่งเสริมการวิเคราะห์ยาและเวชภัณฑ์รวมทั้งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตยาและเวชภัณฑ์
4. ซื้อ ขาย แลกเปลี่ยน และให้ซึ่งยาและเวชภัณฑ์
5. ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการผลิตยาและเวชภัณฑ์

**การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)**

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1 มีรูปแบบธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้และตอบสนองความต้องการลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเอง และผู้อื่นผลิต	W1 ความสามารถในการทำกำไรต่ำกว่าค่าเฉลี่ย เนื่องจากต้องตอบสนองนโยบายภาครัฐ และจากสัดส่วนการขายกลุ่มสินค้าผู้ผลิตอื่น ที่เพิ่มขึ้น
S2 มีโครงสร้างทางการเงินที่ดี มีงบประมาณ ทุน มั่นคง สนับสนุนการทำงานขององค์กร	W2 มีลูกหนี้ค้างชำระจากกลุ่มลูกค้าภาครัฐจำนวนมากและค้างเป็นระยะเวลานาน ทำให้มีต้นทุนค่าเสียโอกาสจากเงินทุน และการบริหารเงินทุนหมุนเวียน
S3 ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภาครัฐได้	W3 รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่เพียงพอในการชดเชยการลดราคาของกลุ่มผลิตภัณฑ์เดิม ทำให้รายได้ภาพรวมเติบโตต่ำกว่าตลาด
S4 Privilege ขององค์การเภสัชกรรมในการขายยาแก่ภาครัฐ	W4 การสร้างผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ลดลง จากเงินลงทุนที่เพิ่มขึ้นในการขยายโรงงานการผลิต แต่ยังไม่สามารถสร้างรายได้ที่เหมาะสมได้
S5 เป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์กลุ่มยาต้านไวรัสเอชไอวี (ARV) รายหลักของประเทศ	W5 ขาดความเชี่ยวชาญในการแข่งขันด้านการตลาดภาคเอกชน และตลาดต่างประเทศ
S6 มีผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับด้านคุณภาพ	W6 กระบวนการ Supply Chain ยังไม่ยืดหยุ่นเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของตลาดที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงรวดเร็วขึ้น
S7 มี Supply chain ที่ครบวงจรและมีกำลังการผลิตรองรับความต้องการในปริมาณสูง	W7 กลุ่มสินค้าที่ยอดขายต่ำ มีจำนวนหลายรายการ ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตและการจัดการสูง
S8 มีความคล่องตัวในการตอบสนองนโยบายของภาครัฐและความต้องการในด้านยาและ เวชภัณฑ์ของประเทศ	W8 กลุ่มสินค้ามูลค่าสูงบางรายการยอดขาย มีแนวโน้มลดลง ต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์มาทดแทน
S9 มีความสามารถในการบริหาร Supply Chain เพื่อวิจัย ผลิต จัดหายาและเวชภัณฑ์ในปริมาณที่สูงเพื่อสนับสนุนงานด้านสาธารณสุข	W9 การจัดส่งและกระจายสินค้ายังไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าได้
S10 มีระบบ VMI เป็นช่องทางการจำหน่ายภาครัฐที่กว้างขวาง และมีลูกค้ารายใหญ่ภาครัฐเป็นฐานในการดำเนินงาน	W10 เทคโนโลยีและอุปกรณ์การผลิตที่พระรามหกมีประสิทธิภาพต่ำ และต้นทุนการผลิตสูง
S11 มีความโปร่งใส และธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน	W11 ระยะเวลาการผลิตและตรวจสอบคุณภาพสินค้า ในรายการที่สำคัญ มีระยะเวลานาน ส่งผลต่อการความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการสินค้าของตลาด
S12 องค์การเภสัชกรรมได้รับการรับรอง WHO PQ รายแรกในอาเซียน	W12 ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขาดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานเชิงรุก
	W13 ยังมีการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) และขาดการบูรณาการยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ กับเป้าหมายยุทธศาสตร์องค์กรอย่างเป็นระบบ
	W14 โครงสร้างทางธุรกิจที่รวมการผลิตยาตามนโยบาย การผลิตยาในเชิงธุรกิจ และการบริการจัดหาผลิตภัณฑ์ไว้ด้วยกัน ทำให้ไม่สามารถแยกแยะผลการดำเนินงานในการสร้างมูลค่าที่แท้จริงในแต่ละส่วนได้ (ควรดำเนินการการแยกบัญชีรายรับ-รายจ่าย และสินทรัพย์ตามกลุ่มธุรกิจ และกลุ่มท่าตามภารกิจให้ชัดเจน)
	W15 การยอมรับเป้าหมายองค์กรของพนักงาน (จากคะแนน Employee Engagement)
	W16 วัฒนธรรมในเรื่องสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) และการรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threat)
<p>O1 นโยบายรัฐบาลที่จะให้ประเทศไทย มุ่งเข้าสู่ Thailand 4.0 ด้านสาธารณสุข สุขภาพ เทคโนโลยีทางการแพทย์ เทคโนโลยีชีวภาพ</p> <p>O2 พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560</p> <p>O3 นโยบายรัฐส่งเสริมการใช้จ่ายสามัญในบัญชียาหลัก ทำให้มีการขยายตัวของตลาดยาสามัญสูงขึ้น</p> <p>O4 โครงสร้างประชากรที่มีผู้สูงอายุมากขึ้น (Aging Society) แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง (NCDs) ทำให้มีความต้องการใช้ยามากขึ้น</p> <p>O5 ตลาดสุขภาพทั้งเชิงป้องกันและรักษา มีความต้องการที่สูงขึ้นมากทั้งในประเทศและประเทศในกลุ่ม AEC</p> <p>O6 กระแสนิยมด้านสมุนไพร แพทย์แผนไทย และแพทย์ ทางเลือก สูงขึ้น ภาครัฐให้การสนับสนุน</p> <p>O7 นโยบายความร่วมมือในกลุ่มประเทศ CLMV สร้างความร่วมมือกับธุรกิจยา ทั้งในและต่างประเทศ ทางด้านวิจัย การผลิต และการตลาด</p> <p>O8 แนวโน้มการเติบโตของตลาด e-Commerce</p> <p>O9 คู่ความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ (ควรดำเนินการสร้างความร่วมมือหน่วยงานภายในประเทศ เช่น มหาวิทยาลัย เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม)</p> <p>O10 ใช้ศูนย์จัดส่งที่มี (ราษฎร์บูรณะ และไปรษณีย์ไทย) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการจัดส่ง</p> <p>O11 ออ.ผ่านการรับรองเป็นสมาชิกองค์กร PIC/S ทำให้การยื่นขึ้นทะเบียนยาในประเทศภาคีสมาชิก PIC/S ทำได้สะดวกขึ้น</p>	<p>T1 การเปิดเสรีทางการค้า FTA, AEC, RCEP และอื่นๆ ส่งผลให้มีการแข่งขันทางการค้ารุนแรงมากขึ้นทางด้านราคา</p> <p>T2 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐาน ที่เข้มงวดมากขึ้น เช่น มาตรฐาน GMP PIC/S การขึ้นทะเบียนยา ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนการผลิต (พิจารณา Global Standard อื่นๆ ที่อาจมีเพิ่มเติม)</p> <p>T3 ค่าเช่าที่ดินของสำนักงานและโรงงานพระราม 6 ที่มีแนวโน้มการปรับสูงขึ้น (เตรียมดำเนินการ Exit Strategy จากพื้นที่พระราม 6)</p> <p>T4 ความไม่แน่นอนของนโยบายการจัดซื้อของกลุ่มลูกค้าหลัก</p> <p>T5 การแข่งขันทางการตลาดภายในอุตสาหกรรมยา</p> <p>T6 การเปลี่ยนแปลงวิธีการรักษาและรูปแบบการใช้ยาที่รวดเร็ว</p>

### ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA)

- SA1 เป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์กลุ่มยาต้านไวรัส (ARV) รายหลักของประเทศ
- SA2 Privilege ขององค์การเภสัชกรรมในการขายยาแก่ภาครัฐ
- SA3 Supply Chain ที่มีกำลังการผลิตสูงและครบวงจร
- SA4 มีระบบ VMI มีช่องทางการจำหน่ายภาครัฐที่กว้างขวาง

### ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)

- SC1 การแข่งขันทางการตลาดภายในอุตสาหกรรมยา
- SC2 การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ทันความต้องการและการเติบโตขององค์กร
- SC3 การปรับและยืดหยุ่นกระบวนการผลิตเพื่อรองรับแผนการขาย

### ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC)

- CC1 มีความคล่องตัวในการตอบสนองนโยบายของ ภาครัฐและความต้องการในด้านยาและเวชภัณฑ์ของประเทศ
- CC2 มีความสามารถในด้านการวิเคราะห์ วิจัย นวัตกรรมใหม่
- CC3 มีความสามารถในการบริหาร Supply Chain เพื่อวิจัย ผลิต จัดหายาและเวชภัณฑ์ในปริมาณที่สูงเพื่อสนับสนุนงานด้านสาธารณสุข

## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives : SO)

- SO1 (P1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development)
- SO2 (P6) การสร้างเครือข่าย (R&D Network)
- SO3 (P11) การบริหารการผลิตของโรงงานรังสิต ระยะที่ 2 (Rungsit Factory Phase-II)
- SO4 (P3) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)
- SO5 (P7) การสร้างพันธมิตรและคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)
- SO6 (P8) กระบวนการจัดหาออนไลน์ (e-Procurement)
- SO7 (P4) การตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing Strategy)
- SO8 (P5) การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM)
- SO9 (P2) การสร้างแบรนด์ (Corporate & Product Branding)
- SO10 (O7) การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม (KM & Innovation Strategy)
- SO11 (P10) การพัฒนาเพื่อความมั่นคง/ยาตามนโยบาย
- SO12 (P9) การพัฒนาธุรกิจใหม่ (New Business Development)
- SO13 (O1) การจัดเตรียมหน่วยธุรกิจ (Agile Business)
- SO14 (O4) บริหารทรัพยากรบุคคล (People Management)
- SO15 (O5) พัฒนาทรัพยากรบุคคล (People Development)
- SO16 (O3) ความยั่งยืนและธรรมาภิบาลองค์กร (CG&CSR)
- SO17 (O2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล (IT&DT)
- SO18 (O6) การเตรียมย้ายโรงงานพระราม 6 (Exit Strategy)
- SO19 (F5) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

หมายเหตุ

P= Internal Process Perspectives      O= Organizational Capacity (or Learning &amp; Growth) Perspectives

F= Financial Perspectives

## ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) กับ วิสัยทัศน์ (VISION)

ประเด็นวิสัยทัศน์ : เป็นองค์กรหลัก/ความมั่นคงทางยาและเวชภัณฑ์ของประเทศ/มีนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและยั่งยืน

ประเด็นวิสัยทัศน์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)
เป็นองค์กรหลัก	SO3 (P11) การบริหารการผลิตของโรงงานรังสิต ระยะที่ 2 (Rungsit Factory Phase-II) SO4 (P3) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) SO5 (P7) การสร้างพันธมิตรและคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) SO7 (P4) การตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing Strategy)
ความมั่นคงทางยาและ เวชภัณฑ์ของประเทศ	SO3 (P11) การบริหารการผลิตของโรงงานรังสิต ระยะที่ 2 (Rungsit Factory Phase-II) SO4 (P3) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) SO5 (P7) การสร้างพันธมิตรและคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) SO6 (P8) กระบวนการจัดหาออนไลน์ (e-Procurement) SO7 (P4) การตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing Strategy) SO11 (P10) การพัฒนาเพื่อความมั่นคง/ยาตามนโยบาย

ประเด็นวิสัยทัศน์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)
มีนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและยั่งยืน	SO1 (P1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) SO2 (P6) การสร้างเครือข่าย (R&D Network) SO4 (P3) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) SO5 (P7) การสร้างพันธมิตรและคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) SO7 (P4) การตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing Strategy) SO8 (P5) การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) SO9 (P2) การสร้างแบรนด์ (Corporate & Product Branding) SO10 (O7) การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม (KM & Innovation Strategy) SO11 (P10) การพัฒนาเพื่อความมั่นคง/ยาตามนโยบาย SO12 (P9) การพัฒนาธุรกิจใหม่ (New Business Development) SO13 (O1) การจัดเตรียมหน่วยธุรกิจ (Agile Business) SO14 (O4) บริหารทรัพยากรบุคคล (People Management) SO15 (O5) พัฒนาทรัพยากรบุคคล (People Development) SO16 (O3) ความยั่งยืนและธรรมาภิบาลองค์กร (CG&CSR) SO17 (O2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล (IT&DT) SO18 (O6) การเตรียมย้ายโรงงานพระราม 6 (Exit Strategy) SO19 (F5) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

### การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

การกำหนดชุดของเป้าหมายระยะยาวที่สะท้อนถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร และสอดคล้องกับทิศทางองค์กร โดยให้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ขององค์กรบูรณาการกับเป้าหมายของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละระยะ ดังนี้

No.	เป้าหมายทางยุทธศาสตร์	ผลลัพธ์/ปัจจัยความสำเร็จที่คาดหวัง	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
1	กำไรสุทธิ (% Net Profit)	สามารถพึ่งพาตนเองและเพียงพอสำหรับการใช้จ่ายหมุนเวียนและการลงทุนในอนาคต	ไม่น้อยกว่า 7%	ไม่น้อยกว่า 7%	ไม่น้อยกว่า 7%	ไม่น้อยกว่า 7%	ไม่น้อยกว่า 7%
2	ส่วนแบ่งการตลาดยา อภ. ผลิตเอง	รักษาระดับราคาขายและเวชภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสังคมไทยเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ และสร้างความมั่นคงทางยา	4%	4%	5%	5%	5%
3	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	นวัตกรรมยาและเวชภัณฑ์ใหม่ สมุนไพรเพื่อความมั่นคง ตอบนโยบายสาธารณสุขของประเทศ และสนับสนุนการเติบโตขององค์กร	ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ออกสู่ตลาด (CBD) 5+2*	9	13	10	11
		ผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อความมั่นคง/นโยบายที่ออกสู่ตลาด	1	3	1	-	-

แผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2564-2568

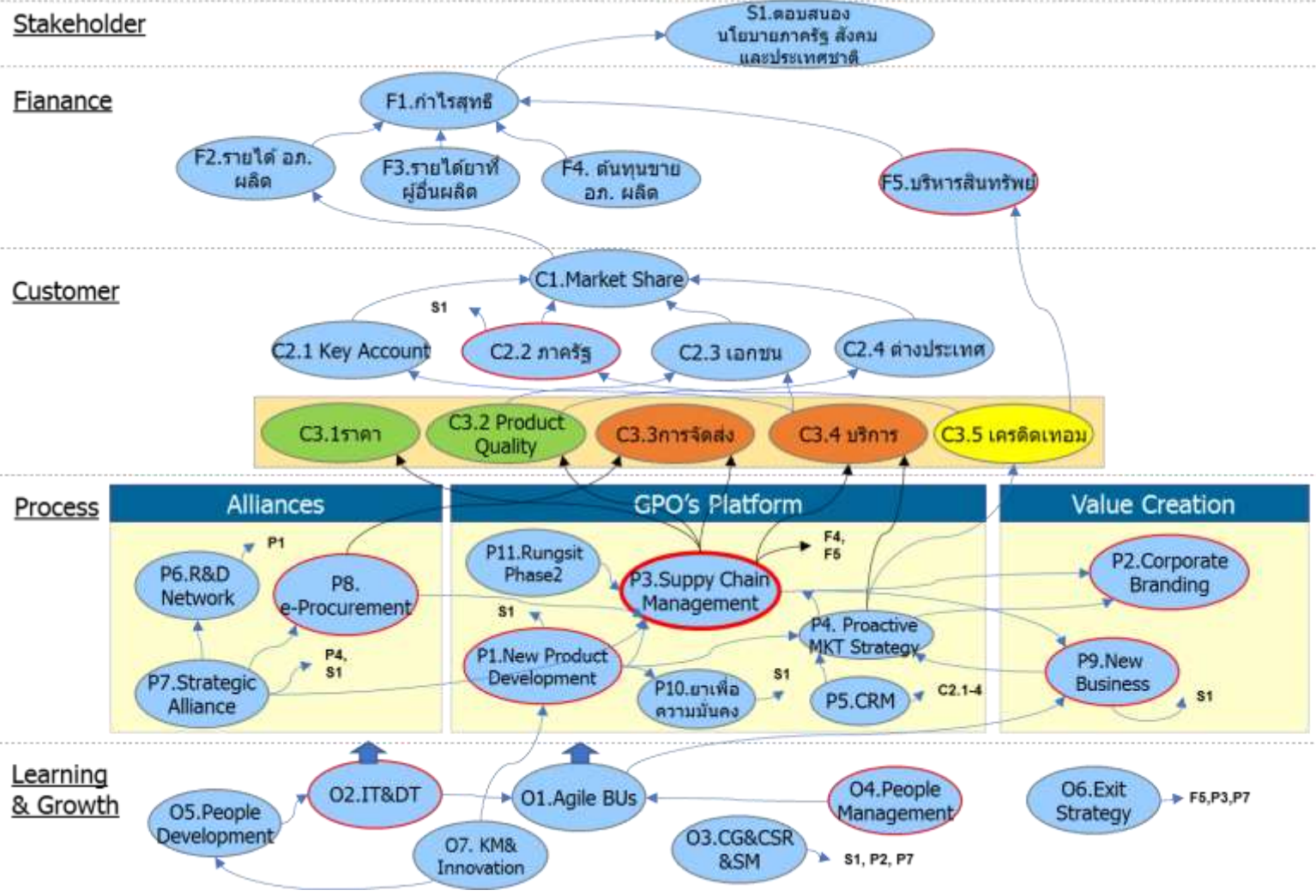
แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2564

No.	เป้าหมายทางยุทธศาสตร์	ผลลัพธ์/ปัจจัยความสำเร็จที่คาดหวัง	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	
4	Business Portfolio	Business Model ของธุรกิจปัจจุบัน (สัดส่วนรายได้ยา อภ. ผลิต ต่อยาที่ผู้อื่นผลิต)	45 : 55	46 : 54	47 : 53	48 : 52	50 : 50	
		New Business Development (พิจารณาการร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ)	ผลการศึกษา	ดำเนินการได้ตามแผนการพัฒนารูปแบบใหม่		เป้าหมายการสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่		
5	Corporate Image Branding	Brand และภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับของประชาชนในการผลิต จำหน่ายและบริการยา และเวชภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล	ดำเนินการได้ตามแผนสร้าง Brand	วัดผล Brand Awareness + สร้างคุณค่าจาก brand	วัดผล Brand Awareness + สร้างคุณค่าจาก brand	วัดผล Brand Awareness + สร้างคุณค่าจาก brand	วัดผล Brand Awareness + สร้างคุณค่าจาก brand	
6	Supply Chain Management	เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของ Supply Chain (สร้างความอยู่รอดร่วมกันกับ Strategic Alliances ในอุตสาหกรรม)	Efficiency	ทบทวนวิธีการวัด efficiency	ผลปี 64 +1%	ผลปี 65 +0.5% ทบทวนวิธีการวัด efficiency โรงงานรังสิต	ผลปี 66 +0.5%	รักษาระดับ efficiency เท่าผลปี 67
		ต้นทุนขายที่องค์กรผลิตต่อรายได้	65%	66%	67%	67%	68%	
		Cash Conversion Cycle	145 วัน	144 วัน	143 วัน	142 วัน	141 วัน	
		Strategic Alliances	3 กลุ่ม	4 กลุ่ม	5 กลุ่ม	5 กลุ่ม	5 กลุ่ม	
7	การตอบสนองต่อนโยบายรัฐ	สามารถดำเนินการตามนโยบายภาครัฐและกระทรวงสาธารณสุขได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ความสำเร็จของโครงการตามนโยบายรัฐ	ความสำเร็จของโครงการตามนโยบายรัฐ	ความสำเร็จของโครงการตามนโยบายรัฐ	ความสำเร็จของโครงการตามนโยบายรัฐ	ความสำเร็จของโครงการตามนโยบายรัฐ	

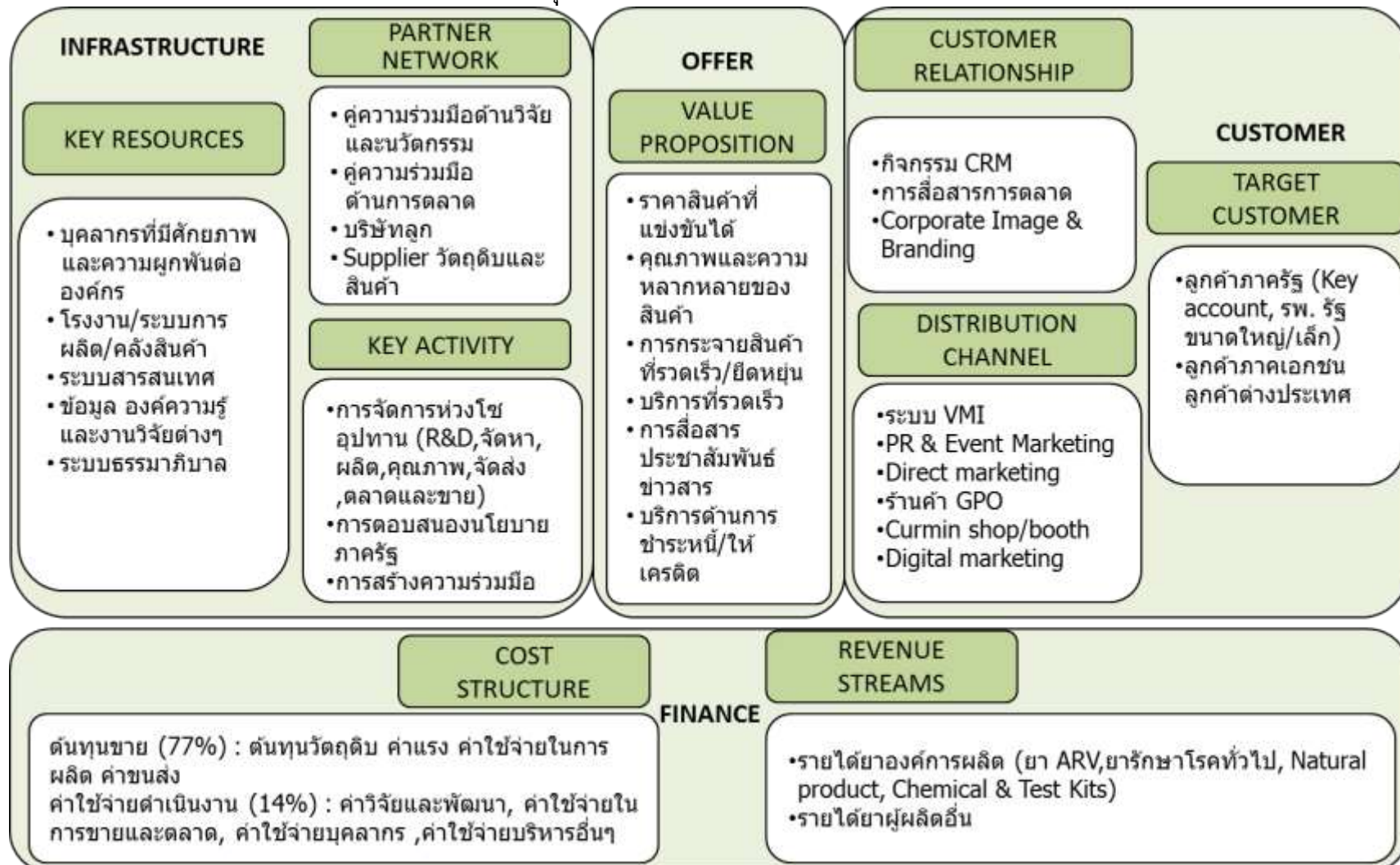
\*ในกรณีที่กฎหมายอนุญาตให้มีการจัดแจ้ง CBD

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

วิสัยทัศน์: เป็นองค์กรหลัก เพื่อความมั่นคงทางยาและเวชภัณฑ์ของประเทศ ที่มีนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและยั่งยืน  
 มั่นคงด้านยา/ทดแทนนำเข้า/ตำรับไว้ซึ่งอุตสาหกรรมยา : ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ/ขยายบทบาท : Shape for Future/Value Innovation



แบบจำลองธุรกิจ องค์การเภสัชกรรม (Business Model)





**ยุทธศาสตร์ องค์การเภสัชกรรม พ.ศ.2564-2568**

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)** มีการบูรณาการการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทาน ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มปริมาณการผลิตยา การจัดการด้านโลจิสติกส์ และการขนส่ง (Logistics & DC Strategy) เพื่อปรับปรุงคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาดำเนินการในด้านการขนส่งเพื่อสร้างความคล่องตัวของ Supply Chain ปรับปรุงคุณภาพ และมุ่งเน้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) โดยมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับการเติบโตของตลาด (Effective R&D) ในกลุ่มยาแผนปัจจุบัน ที่เป็นทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ออกสู่ตลาด และผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้ทะเบียน กลุ่มเวชสำอาง กลุ่มสมุนไพร และเวชภัณฑ์ รวมถึงมีการสร้างเครือข่ายในการวิจัย (R&D Network) กับเครือข่ายทั้งส่วนราชการ มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล ทั้งในด้านของการเป็นคู่ความร่วมมือ รับผิดชอบต่อเทคโนโลยี การจ้างวิจัย โดยมีการสนับสนุนทุนและรับทุนงานวิจัยจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ และในด้านการผลิตได้มีการก่อสร้างโรงงานผลิตยารังสิต ในระยะที่ 2 เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มปริมาณการผลิตยารองรับกำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้น และเป็นการสนองตอบความต้องการของลูกค้าซึ่งส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานภาครัฐ นอกจากนี้ได้มีการสร้างพันธมิตรและคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) เพื่อสร้างโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพทั้งด้านการผลิตยาและบริการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 การตลาดและบริการ (Marketing Strategy)** กลุ่มลูกค้าหลักของ องค์การเภสัชกรรมคือ หน่วยงานภาครัฐ อย่างไรก็ตาม จากแนวโน้มที่จะมีการยกเลิกและ/หรือเปลี่ยนแปลง ระเบียบพัสดุ และนโยบายด้านการค้าต่างๆ ทำให้องค์การเภสัชกรรมมีความจำเป็นในการปรับปรุง ประสิทธิภาพด้านการตลาดและบริการ โดยมุ่งเน้นการตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing Strategy) กลยุทธ์การตลาดลูกค้าภาครัฐ มีการจัดสรรสัดส่วนของผลิตภัณฑ์ (Product Portfolio Management) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและ Supply Chain Players ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์ สูงสุด โดยจัดทำเป็นหลักเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินและตัดสินใจในการคัดเลือกกลยุทธ์สำหรับการดำเนินการใน แต่ละผลิตภัณฑ์การจัดการด้านราคาจำหน่าย (Product Costing & Pricing) ปรับปรุงช่องทางการจำหน่าย การสื่อสารการตลาด และการเพิ่มความสัมพันธ์และรักษาลูกค้าเป้าหมาย กลยุทธ์การตลาดลูกค้าเอกชน เน้นการสร้างแบรนด์ ทั้ง Logo, Label และ Packaging design ในกลุ่มผลิตภัณฑ์กลุ่ม Beauty และ Health เพื่อให้เกิดการจดจำของลูกค้า และเพิ่มผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร การจัดการด้านราคาจำหน่าย (Product Costing & Pricing) พัฒนา Application และ Website รวมทั้งการปรับปรุง และออกแบบร้านจำหน่าย (GPO Shop) กลยุทธ์การตลาดลูกค้าต่างประเทศ มีการ Co-Brand กับ Strategic Partner ในตลาด ต่างประเทศ จัดการโครงการประมูลยาลดค่าสูงในตลาดต่างประเทศเพื่อเพิ่มยอดขาย มีการขึ้นทะเบียน เชิงรุกในตลาดต่างประเทศ (Proactive Export Registration) และสร้าง Quick win ด้วย OTC และ Consumer Products ทั้งนี้ได้เพิ่มช่องทางจำหน่าย Online ของผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางในต่างประเทศ รวมถึงพัฒนาช่องทาง B2B กับลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่ และสร้างความร่วมมือ G2G ในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ สำหรับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามระดับความสำคัญ (Relative Segmentation) สร้างฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Database) สร้างระบบพัฒนาเครือข่าย การสื่อสาร (Communication Network) กำหนดวิธีการ หลักเกณฑ์ กิจกรรม หรือมาตรฐานที่จะให้แก่ลูกค้า ในแต่ละ Segment และทบทวนปรับปรุงวิธีการและหลักเกณฑ์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า (Business Innovation)** พัฒนาระบบการจัดการ ความรู้และนวัตกรรม ยกกระดับผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการด้วยนวัตกรรม สนับสนุนให้เกิด การนำนวัตกรรมมาสร้างผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อระบบสาธารณสุข ตลอดจนสามารถ สร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ พัฒนากระบวนการทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสนับสนุน ให้เกิดการนำนวัตกรรม มาสร้างเป็นธุรกิจใหม่ ที่เป็นรายได้ใหม่ให้กับอง. รวมทั้งมีการพัฒนาธุรกิจใหม่ (New Business Development) พัฒนาผลิตภัณฑ์ New S-curve products และการพัฒนาการรักษา โรคมะเร็ง ยาเพื่อความมั่นคง/ยาตามนโยบาย วัตุดิบทางเภสัชกรรม (การสังเคราะห์วัตุดิบทางเภสัชกรรม) เวชภัณฑ์ และชีววัตถุที่มุ่งเน้นการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำ

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กร (Organization Management)** มุ่งมั่นที่จะนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร โดยใช้ข้อมูลเพื่อสร้างโอกาส ทางธุรกิจ การปรับกระบวนการทำงาน และการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการจัดเตรียมหน่วยธุรกิจ เพื่อรองรับ การเติบโตและบทบาทในอนาคต (BUs Arrangement) การบริหารสินทรัพย์ และบริหารจัดการองค์กรให้เกิด ธรรมภิบาลและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และมีการสร้างความสัมพันธ์และบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้รองรับยุทธศาสตร์องค์กรในอนาคต เพื่อให้บุคลากร มีความสามารถและทักษะในการจัดการและการทำงานที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี นอกจากนี้ มีการวางแผนเพื่อการบริหารจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจและเตรียมการย้ายโรงงานผลิตยาพระรวม 6

## ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการประจำปี 2564	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)	SO1 (P1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development)	1. การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับการเติบโตของตลาด (Effective R&D)	1.1 แผนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับการเติบโตของตลาด (Effective R&D)	สถาบันวิจัยและพัฒนา Regulatory Affair ฝ่ายการตลาดและการขาย
	SO2 (P6) การสร้างเครือข่าย (R&D Network)	2. การสร้างเครือข่ายด้านวิจัยและพัฒนา (R&D Network)	1.2 แผนการสร้างเครือข่ายด้านวิจัยและพัฒนา (R&D Network)	สถาบันวิจัยและพัฒนา Regulatory Affairs ฝ่ายการตลาดและการขาย
	SO3 (P11) การบริหารการผลิตของโรงงานรังสิต ระยะที่ 2 (Rungsit Factory Phase-II)	3. การบริหารการผลิตของโรงงานรังสิต ระยะที่ 2 (Rungsit Factory Phase-II)	1.3 แผนการบริหารการผลิตของโรงงานรังสิต ระยะที่ 2 (Rungsit Factory Phase-II)	Management Team (คณะทำงาน)
	SO4 (P3) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)	4. การบริหารแบบลีนเพื่อเพิ่มคุณค่าในกระบวนการผลิต (Lean & Efficient Manufacturing)	1.4 แผนการบริหารแบบลีนเพื่อเพิ่มคุณค่าในกระบวนการผลิต (Lean & Efficient Manufacturing)	หน่วยงานด้านผลิต
		5. การจัดการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งเพื่อสร้างความคล่องตัวของ Supply Chain (Logistics & DC Strategy)	1.5 แผนการจัดการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งเพื่อสร้างความคล่องตัวของ Supply Chain (Logistics & DC Strategy)	ฝ่ายบริหารพัสดุและผลิตภัณฑ์
		6. การบูรณาการการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ Supply Chain (Supply Chain Alignment)	1.6 แผนบูรณาการการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ Supply Chain (Supply Chain Alignment)	สถาบันวิจัยและพัฒนา หน่วยงานด้านผลิต ฝ่ายการตลาดและการขาย ฝ่ายบริหารพัสดุและผลิตภัณฑ์
	SO5 (P7) การสร้างพันธมิตรและคู่มิตรร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)	7. การสร้างพันธมิตรและคู่มิตรร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)	1.7 แผนการสร้างพันธมิตรและคู่มิตรร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)	สำนักบริหารยุทธศาสตร์ Business Development Unit & Project Management Management Team
	SO6 (P8) กระบวนการจัดหาออนไลน์ (e-Procurement)	8. การพัฒนากระบวนการจัดหาออนไลน์ (e-Procurement & Flexible Sourcing)	แผนพัฒนากระบวนการจัดหาออนไลน์ (e-Procurement & Flexible Sourcing)	ฝ่ายบริหารพัสดุและผลิตภัณฑ์
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การตลาดและบริการ (Marketing Strategy)	SO7 (P4) การตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing Strategy)	1. การตลาดเชิงรุกเพื่อขยายการเติบโตขององค์กร (Proactive Marketing Strategy)	แผนการตลาดลูกค้าภาครัฐ	ฝ่ายการตลาดและการขาย
			แผนการตลาดลูกค้าเอกชน	ฝ่ายการตลาดและการขาย
			แผนการตลาดลูกค้าต่างประเทศ	ฝ่ายการตลาดและการขาย
	SO8 (P5) การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM)	2. การบริหารความสัมพันธ์เพื่อรักษาและสร้างความผูกพันของลูกค้า (CRM)	แผนการบริหารความสัมพันธ์เพื่อรักษาและสร้างความผูกพันของลูกค้า (CRM)	ฝ่ายการตลาดและการขาย
SO9 (P2) การสร้างแบรนด์ (Corporate & Product Branding)	3. การสร้างแบรนด์ (Corporate & Product Branding)	แผนการสร้างแบรนด์ (Corporate & Product Branding)	ฝ่ายการตลาดและการขาย	

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการประจำปี 2564	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก
ยุทธศาสตร์ที่ 3 นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า (Business Innovation)	SO10 (O7) การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม (KM & Innovation Strategy)	1. การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร (KM & Innovation Strategy)	แผนการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร (KM & Innovation Strategy)	Management Team คณะทำงาน KM & Innovation
	SO11 (P10) การพัฒนาเพื่อความมั่นคง/ยาตามนโยบาย	2. การพัฒนาเพื่อความมั่นคง/ยาตามนโยบาย	แผนการพัฒนาเพื่อความมั่นคง/ยาตามนโยบาย	สถาบันวิจัยและพัฒนา ฝ่ายชีววัตถุ
	SO12 (P9) การพัฒนาธุรกิจใหม่ (New Business Development)	3. การพัฒนาธุรกิจใหม่เพื่อรองรับการเติบโตและบทบาทในอนาคต (New Business Development)	แผนการพัฒนาธุรกิจใหม่เพื่อรองรับการเติบโตและบทบาทในอนาคต (New Business)	สำนักบริหารยุทธศาสตร์ Business Development Unit & Project Mgt.
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กร (Organization Management)	SO13 (O1) การจัดเตรียมหน่วยธุรกิจ (Agile Business)	1. การจัดเตรียมหน่วยธุรกิจ เพื่อรองรับการเติบโตและบทบาทในอนาคต (BUs Arrangement)	แผนการจัดเตรียมหน่วยธุรกิจ เพื่อรองรับการเติบโตและบทบาทในอนาคต (BUs Arrangement)	สำนักบริหารยุทธศาสตร์ Business Development Unit & Project Management
	SO14 (O4) บริหารทรัพยากรบุคคล (People Management)	2. กลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร (People Management)	แผนพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
	SO15 (O5) พัฒนาทรัพยากรบุคคล (People Development)	3. กลยุทธ์ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร (People Development)	แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (People Development)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
			แผน Engagement	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
			แผน HR Strategic Partner	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
	SO16 (O3) ความยั่งยืนและธรรมาภิบาลองค์กร (CG&CSR)	4. การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเพื่อความยั่งยืนและธรรมาภิบาลองค์กร (Stakeholder Management)	แผนเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)	สำนักอำนวยการ
			แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	สำนักอำนวยการ
			แผนเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	สำนักอำนวยการ
	SO17 (O2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล (IT&DT)	5. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในองค์กร (IT & DT Infrastructure)	แผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในองค์กร (IT & DT Infrastructure)	กองเทคโนโลยีสารสนเทศ
SO18 (O6) การเตรียมย้ายโรงงานพระราม 6 (Exit Strategy)	6. การจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจและเตรียมการย้ายโรงงานพระราม 6 (Business Continuity & Exit Strategy)	แผนการจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจและเตรียมการย้ายโรงงานพระราม 6 (Business Continuity & Exit Strategy)	สำนักบริหารยุทธศาสตร์ สำนักอำนวยการ	
SO19 (F5) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)	7. การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ ออก. (Asset Utilization)	แผนการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ ออก. (Asset Utilization)	สำนักบริหารยุทธศาสตร์ Business Development Unit & Project Management	

## ประมาณการงบกำไร(ขาดทุน) ประจำปี 2563-2568

## องค์กรเภสัชกรรม

	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
	ประมาณการ	ประมาณการ	ประมาณการ	ประมาณการ	ประมาณการ	ประมาณการ
รายได้จากการดำเนินงาน ขายยาและเวชภัณฑ์						
ยาองค์การผลิต	7,800,000,000.00	8,200,000,000.00	8,575,000,000.00	8,950,000,000.00	9,390,000,000.00	10,010,000,000.00
ยาผู้อื่นผลิต	9,500,000,000.00	10,000,000,000.00	10,000,000,000.00	10,000,000,000.00	10,000,000,000.00	10,000,000,000.00
	17,300,000,000.00	18,200,000,000.00	18,575,000,000.00	18,950,000,000.00	19,390,000,000.00	20,010,000,000.00
ค่าจ้างทำของ	20,000,000.00	20,000,000.00	20,000,000.00	20,000,000.00	20,000,000.00	20,000,000.00
รวมรายได้จากการดำเนินงาน ต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงาน	17,320,000,000.00	18,220,000,000.00	18,595,000,000.00	18,970,000,000.00	19,410,000,000.00	20,030,000,000.00
ต้นทุนขายและรับจ้างทำของ ค่าใช้จ่ายในการขายและ บริหาร	13,600,000,000.00	14,510,000,000.00	14,820,000,000.00	15,120,000,000.00	15,470,000,000.00	15,940,000,000.00
	2,356,700,000.00	2,431,150,000.00	2,451,550,000.00	2,483,950,000.00	2,532,750,000.00	2,604,150,000.00
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	240,000,000.00	70,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00	50,000,000.00
ดอกเบี้ยจ่าย ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ (สำนักงาน)	-	20,000,000.00	70,000,000.00	200,000,000.00	180,000,000.00	140,000,000.00
	103,300,000.00	138,850,000.00	148,450,000.00	156,050,000.00	157,250,000.00	165,850,000.00
รวมต้นทุนขายและค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงาน	16,300,000,000.00	17,170,000,000.00	17,540,000,000.00	18,010,000,000.00	18,390,000,000.00	18,900,000,000.00
กำไรจากการดำเนินงาน กำไร(ขาดทุน)จากเงินลงทุน ในบริษัทรวม	1,020,000,000.00	1,050,000,000.00	1,055,000,000.00	960,000,000.00	1,020,000,000.00	1,130,000,000.00
	-	-	-	-	-	-
รายได้อื่น	200,000,000.00	200,000,000.00	220,000,000.00	220,000,000.00	220,000,000.00	220,000,000.00
กำไร/ขาดทุน สุทธิ	1,220,000,000.00	1,250,000,000.00	1,275,000,000.00	1,180,000,000.00	1,240,000,000.00	1,350,000,000.00